

Gestão de Empresas

2010-2011

Exame 08.02.2011 (Recurso)

Leia com atenção as perguntas que lhe são colocadas e justifique as suas respostas. Não é permitida a consulta.

Responda ao grupo 1 e 2 numa folha e ao grupo 3 noutra folha.

O exame terá a duração de 1h30m, com 30 m de tolerância.

1.

A empresa FEUPICE produz gelados de luxo numa unidade fabril ainda bastante artesanal. A empresa vende os seus gelados, somente em supermercados, em embalagens de 500ml, tendo 5 sabores disponíveis.

Uma das opções estratégicas que a direcção desta empresa considera implementar em 2011 é a modernização da fábrica. Isto permitiria reduzir os custos variáveis, embora com um aumento dos custos fixos anuais de produção. A administração da FEUPICE pensa que a modernização da fábrica iria permitir melhorar a qualidade dos gelados e introduzir sabores mais exóticos, aumentando assim as vendas. Prevê-se que as vendas sejam de 45.000 embalagens/ano.

No caso de a empresa optar pela modernização, o departamento de marketing propôs a oferta durante 1 ano de um vale de desconto de 0,50€ (a ser deduzido no acto de compra pelo cliente) de modo a fomentar a experimentação dos novos sabores de gelados.

Os elementos fornecidos pelos departamentos da empresa são os seguintes:

Situação actual

Custo fixos administrativos e marketing	40.000€
Custos fixos de produção	50.000€
Custo variável de produção de embalagem de gelado	4€
Preço de venda de cada embalagem de gelado	6€

Modernização da fábrica

Custo fixos administrativos e marketing	40.000€
Custos fixos de produção	150.000€
Custo variável de produção de embalagem de gelado	2€
Desconto no acto de compra	0,5€
Preço de venda de cada embalagem de gelado	7,5€

- a) Elabore um parecer para auxiliar a administração da empresa na decisão se deverá ou não investir na nova fábrica. Inclua todos os elementos no parecer que no seu entender facilitem a tomada de decisão. (5 valores)

2. Analise o caso “O General Giap e a Guerra do Vietname” e responda às questões.

“Em termos de logística e tática, nós fomos bem sucedidos em tudo o que nos propusemos fazer. No ponto mais alto da guerra, fomos capazes de mover quase um milhão de soldados de e para o Vietname, bem com alimentá-los, vesti-los, fornece-los com armas e munições e em geral, apoiá-los melhor do que qualquer exército tinha sido até então apoiado no campo de batalha... No próprio campo de batalha, o exército era invencível. Confrontos após confronto, as forças do Vietcong e do exército do Vietname do Norte tiveram que recuar suportando perdas terríveis. No entanto, no final, foi o Vietname do Norte e não os Estados Unidos, que saíram vitoriosos. Como pudemos ser tão bem sucedidos e ao mesmo tempo termos falhado tão miseravelmente?”

Apesar de ser detentor de um grande exército no Sudeste Asiático, o Vietname do Norte não era um concorrente à altura do Vietname do Sul, enquanto este último fosse apoiado pela nação mais poderosa do mundo em termos industriais e militares. O Vietname do Sul e os EUA, seus aliados, foram derrotados, não por recursos superiores, mas por uma estratégia superior. O Vietname do Norte alcançou o que Sun Tzu classifica como a mais elevada forma de vitória: O inimigo desistiu.

O primeiro líder na formulação da estratégia militar do Vietname do Norte foi o General Vo Nguyen Giap. Em 1944, Giap tornou-se no líder das forças de guerrilha vietnamitas. Ele foi o comandante responsável pelo exército do Vietname do Norte até 1974 e ministro da defesa até 1980. A estratégia de Giap baseava-se na teoria das três fases da guerra revolucionária de Mao Tse Tung: a primeira fase era de resistência passiva durante a qual o apoio político era mobilizado; a segunda fase era de guerrilha com o objectivo de enfraquecer o inimigo e desenvolver uma estratégia militar; a fase final era de contra-ofensiva geral. Em 1954, Giap iniciou a fase final da guerra contra os franceses e a vitória brilhante de Dien Bien Phu veio dar pleno suporte a esta estratégia. Contra o Vietname do Sul e os EUA, seus aliados, a abordagem foi a mesma. Giap explicou a sua estratégia da seguinte forma:

“A nossa estratégia foi... desenvolver uma batalha de longa duração... Só uma guerra de longa duração poderia permitir que utilizássemos ao máximo os nossos trunfos políticos, para ultrapassar as nossas fragilidades em termos de recursos materiais, e para transformarmos as nossas fraquezas em forças. Manter e fazer crescer as nossas forças era o nosso principal objectivo, contentando-nos em atacar apenas quando o sucesso era dado como certo, recusando-nos a entrar em batalha quando as perdas potenciais eram elevadas.”

Esta estratégia foi desenvolvida em torno do único recurso em que os comunistas eram muito superiores: a sua vontade de lutar. Uma guerra requer uma unidade de objectivos entre governo, militares e a população e esta unidade nunca foi alcançada nos EUA. Os vietnamitas do norte, por outro lado, estavam unidos na “guerra do povo”. Para capitalizar esta força era necessária uma guerra longa. Tal como o primeiro-ministro Pham Van Dong explicava na altura, “Os EUA são a nação mais poderosa do Mundo. Mas os americanos

não gostam de guerras longas e inconclusivas... Se conseguirmos aguentar podemos acabar por vencê-los”. Um envolvimento militar limitado e a charada das conversações de paz em Paris ajudaram os vietnamitas do norte a prolongar o conflito, enquanto esforços diplomáticos para isolar os EUA em relação aos aliados do Ocidente e para sustentar o movimento pacifista americano aceleravam a vontade dos americanos ganhar o conflito rapidamente.

A eficácia da resposta militar americana estava limitada por duas incertezas chave: quais eram os objectivos e quem era o inimigo? Qual era o papel dos EUA no suporte ao regime do Vietname do Sul: lutar contra o terrorismo do Vietcong, os vietnamitas do norte, ou os comunistas do Sudeste Asiático? O âmbito da guerra era político ou militar? A diversidade de opiniões e a mudança na política e na opinião pública americana foram fatais para estabelecer uma estratégia de longo prazo consistente.

A consistência e força da estratégia do Vietname do Norte permitiram-lhe sobreviver aos erros de implementação. Giap foi sem dúvida prematuro no lançamento da ofensiva geral. As ofensivas de 1968 e de 1972 foram ambas derrotadas, infligindo pesadas derrotas nos exércitos regulares do Vietname do Norte e do Vietcong. Giap foi substituído pelo comandante General Van Tien Dung, que reconheceu que o escândalo de Watergate tinha enfraquecido de tal forma a presidência americana que uma resposta americana eficaz a uma nova ofensiva comunista seria improvável. Em 29 de Abril de 1975, a Operação Vento Freqüente começou a evacuar todos os americanos que ainda estavam no Vietname do Sul, e na manhã seguinte as tropas do Vietname do Norte entraram no Palácio Presidencial em Saigão.

- a) Faça uma análise SWOT do Vietname do Norte. (4 valores)
- b) Quais as razões do sucesso da estratégia delineada pelo Vietname do Norte? (2 valores)

3.

O mercado de jogos electrónicos iniciou em 1972 com a fundação da Atari por Nolan Bushnell nos Estados Unidos. A Ataria foi a primeira empresa a entrar neste segmento de mercado, tendo-o desenvolvido e durante quase uma década não teve concorrentes. Vários dos seus jogos ficaram famosos como por exemplo o Pac-Man.

No início da década de 1980, a Atari começou a apresentar sinais de que deixaria de reinar de forma absoluta no mercado. Um dos principais problemas que a empresa enfrentou foi não dar os créditos da autoria dos seus jogos aos programadores, o que fez com que vários dos seus programadores fundassem as suas próprias empresas fabricantes de jogos, os chamados *softhouses*. A Atari passou a concorrer com as *softhouses*, deixando de lucrar com a venda de jogos. Além disso os seus jogos também diminuíram de qualidade devido ao número menor de programadores. Outro problema foi o lançamento de vários jogos eróticos, o que manchou a reputação da empresa na opinião pública, tendo esta enfrentada diversos protestos populares.

Em 1984, chega ao mercado americano a empresa de origem japonesa Nintendo, que viria a ser a próxima líder de mercado no sector de jogos electrónicos. A Nintendo possuía uma vantagem, uma associação com as *softhouses*, uma vez que estes estavam sempre em disputas com a Atari. A Nintendo possuía grande preocupação com os valores familiares, aprendendo com os erros dos jogos impróprios da Atari. A Nintendo tinha uma

desvantagem, pois era uma empresa nova no mercado e de origem japonesa, e no ano de 1980 o Japão ainda não era conhecido como líder de empresas de tecnologia de ponta. Por outro lado, a Atari, de origem americana, já estava consolidada no mercado. E depois do grande fracasso da Atari em manter o mercado de videojogos activos, os lojistas apresentaram resistência ao vender o produto japonês, e a Nintendo teve que assumir todos os riscos da venda dos seus produtos. A estratégia da Nintendo foi aproveitar-se do mercado de clientes decepcionados com os jogos da Atari. A preocupação da Nintendo, era a recuperação da Atari e a entrada de novos concorrentes, como aconteceu anos mais tarde.

O produto da Nintendo era mal visto pelos consumidores devido a experiências passadas, muitos acreditavam que a “moda” de videojogos teria acabado e os Jogos de PC cada vez mais se popularizavam.

Em 1988, chega ao mercado a Sega, que se tornou um grande concorrente da Nintendo e durante muito tempo as duas empresas disputaram intensamente o mercado, envolvendo-se em 1992, numa grande guerra de marketing. A Nintendo mantinha as parcerias com as *softhouses*, o que gerou a aparição de muitos jogos que eram atractivos. Além disso a sua própria equipa de desenvolvimento foi responsável pela criação de personagens de grande sucesso como: Mario, Link e Donkey Kong.

Em 1995, com o avanço das tecnologias o principal suporte para os videojogos passou a ser o CD-ROM, ao invés dos cartuchos utilizados anteriormente e até então pela Nintendo. A Nintendo não alterou o seu suporte, por acreditar que o CD era muito mais fácil de ser copiado e isso geraria perdas para a empresa, mas o que aconteceu foi justamente o contrário, pois os seus concorrentes conseguiram reduzir os gastos consideravelmente, porque o CD-ROM custava muito menos que o cartucho. O que também fez com que a Nintendo perdesse a preferência dos fabricantes de jogos, que preferiam fabricar os jogos em CD para os concorrentes. Os jogos passaram a ser de altíssima tecnologia e o CD comportava uma capacidade superior para o armazenamento de dados.

A Nintendo conseguiu um grande número de fãs, consolidando-se no mercado, a sua grande vantagem era ter sido a 1ª empresa a popularizar jogos em 64-bits. Contudo, a sua tecnologia de armazenamento de videojogos (cartuchos) era mais cara, tinha uma qualidade de som inferior e menos espaço de armazenamento para os jogos.

Com o passar dos anos, a tecnologia ficou mais barata e a competitividade foi crescendo, que se torna mais forte com a chegada da Sony e a entrada do XBOX, chega uma nova fase no mundo dos videojogos, os jogos *on-line* e a temática adulta ganham força nesse mercado. Em 2005, a Nintendo revoluciona o mercado através de uma nova forma de se jogar, com lançamento da consola Wii. A aposta da Nintendo para destacar-se no mercado encontrava-se na inovação e desenvolvimento de serviços *on-line*, no início teve uma resistência por parte dos consumidores.

- a) São vários os factores externos que podem influenciar a competitividade das empresas, com base no caso, identifique quais são as principais tendências macro, que exercem mais influência na indústria dos jogos electrónicos. Justifique. (2 valores)
- b) Com base no caso apresentado, faça a análise das cinco forças de Porter aplicada à Nintendo. (4 valores)
- c) Proponha uma estratégia de segmentação para a Nintendo? (3 valores)