

## Gestão de Empresas

2012-2013

### Exame 07.02.2013 (época de recurso)

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

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

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

**1.**

A Board é uma empresa que monta placas eléctricas para TVs exclusivamente para uma grande marca. A empresa recebe a placa vazia e os respectivos componentes (condensadores, memórias, resistências, etc) do seu cliente e insere-os de acordo com as especificações pretendidas. A placa tem uma série de buracos, cada componente tem ser inserido num buraco específico e depois soldado. É necessário ter em atenção que os diversos componentes têm tamanhos diferentes e por isso têm de primeiro ser inseridos os mais pequenos.

Esta empresa começou por fabricar em pequenas quantidades, mas rapidamente o volume de encomendas aumentou consideravelmente. O seu único cliente exige rapidez e baixos preços e a Board tem tido dificuldade em cumprir.

O diretor de produção chegou à conclusão que o problema estava no layout fabril que era muito pouco eficiente e originava muitos tempos mortos. No início da empresa, o volume de produção era pequeno pelo que as várias operações necessárias na produção estavam organizadas por funções. Numa zona da fábrica inseriam-se os componentes mais pequenos, as placas eram então postas em caixas que eram transportadas para a zona da soldagem, onde os componentes eram soldados e depois levados para a zona de montagem dos componentes grandes, onde os operadores inseriam os componentes e novamente levados para a zona da soldagem. Por ultimo eram embalados, na zona de embalagem. As placas acumulavam-se entre as várias zonas e os operadores mal conseguiam circular andando constantemente a transportar as caixas com as placas de umas zonas para as outras.

O diretor de produção resolveu pedir ajuda a um consultor para estudar um novo layout que permitisse à Board cumprir as exigências do seu cliente.

- a) Identifique o layout atual da Board. Que novo layout proporia ao diretor de produção da Board para resolver os problemas na fábrica? Que vantagens a sua proposta traria à empresa? (4,0 valores)
- b) A empresa considera a compra de uma nova máquina para a produção a qual implicará um investimento elevado que aumentará o peso dos custos fixos na estrutura de custos. Que impacto terá esta decisão no ponto crítico? Dê o seu parecer quanto a esta decisão. (3,0 valores)

## 2. A indústria da cerveja na Europa Ocidental

Nos primeiros anos deste milénio, as empresas cervejeiras europeias enfrentaram um paradoxo surpreendente. A Europa, que até então tinha sido o centro mundial da indústria da cerveja e a sede das maiores empresas de cerveja a nível mundial, estava a deixar a cerveja. O consumo de cerveja estava a cair nos maiores mercados da Alemanha e do Reino Unido, enquanto crescia animadamente nos mercados emergentes por todo o mundo. Em 2008, a Alemanha, o maior mercado europeu de cerveja, passou a ser apenas o 5º no ranking mundial, atrás da China, Estados Unidos, Brasil e Rússia. A China, com um crescimento anual de 12% entre 2003 e 2008, tornou-se o maior mercado mundial em volume, representando individualmente 23% do consumo mundial de cerveja (Euromonitor 2010).

Tem havido um declínio generalizado do consumo europeu de cerveja. O declínio nos mercados chave tradicionais deve-se a vários fatores. Os governos destes países têm feito campanhas intensivas contra a condução sob efeito do álcool, afetando a propensão para beber cerveja nos restaurantes e bares. Há um reconhecimento crescente dos efeitos do álcool na saúde e bem-estar. Particularmente no Reino Unido, há uma crescente hostilidade em relação ao consumo excessivo em bares e clubes. Os vinhos também se tornaram mais populares nos mercados do Norte da Europa. No entanto, o consumo de cerveja per-capita varia muito entre países, sendo quatro vezes maior na Alemanha do que em Itália, por exemplo. Por outro lado, alguns mercados europeus de baixo consumo têm mostrado crescimentos positivos.

A cruzada contra a condução sob efeito de álcool e contra o consumo excessivo em bares tem levado a uma alteração das vendas da restauração (bares e restaurantes), para as vendas de retalho (supermercados) e posterior consumo em casa. As vendas no retalho passaram de 63% em 2000 para 67% em 2008. As vendas a retalho são dominadas pelas grandes cadeias de hipermercados, tais como a Tesco e a Carrefour, que fazem muitas vezes grandes reduções de preços para atrair clientes às suas lojas. Mais de 20% do volume de cerveja é vendido agora através de supermercados. Grandes retalhistas alemães, como a Aldi e o Lidl também têm tido grande sucesso com as suas cervejas de marca própria, em detrimento das cervejas de marcas tradicionais.

Os bares também têm sofrido. No Reino Unido, estima-se que uma média de 50 bares por semana fechou no ano de recessão de 2009. No entanto, apesar da queda em volume, o valor das vendas na restauração aumentou, uma vez que as cervejeiras introduziram produtos premium de preço mais elevado, tais como cervejas não alcoólicas ou cervejas frutadas. Por outro lado, uma grande parte desta procura de cervejas exóticas é satisfeita por cervejas importadas de países não europeus, tais como as cervejas mexicanas.

Os principais custos das cervejeiras são as embalagens, matérias-primas e energia. A indústria europeia das embalagens é altamente concentrada, sendo dominada por empresas internacionais tais como a Crown (latas) e a Owens-Illinois (garrafas de vidro). No Reino Unido também só há três produtoras de latas.

Nos últimos tempos, as empresas cervejeiras têm feito parcerias, fusões, aquisições e licenciamentos para em conjunto tentar controlar o mercado. Existem pressões globais para uma consolidação devido ao excesso de capacidade instalada na indústria, à necessidade de controlar os custos e de aproveitar o poder das grandes marcas. Por exemplo, em 2004 a Interbrew belga fundiu-se com a Am Bev brasileira para criar o maior grupo cervejeiro do mundo – a In Bev. Em 2008, este grupo adquiriu a americana Anheuser-Busch, passando a deter uma quota de mercado de cerca de 20%. Ao mesmo tempo, surgem pequenas empresas

cervejeiras em mercados emergentes, que algumas vezes são adquiridas pelos grandes grupos mundiais.

Em 2009 as 10 maiores empresas cervejeiras eram responsáveis por 60% das vendas mundiais de cerveja. No entanto, a par destas grandes empresas e da crescente concentração de mercado, mantêm-se e têm mesmo florescido um conjunto de microcervejeiras de produção artesanal, com tradição na Alemanha, e que se tem também expandido a outros países.

- a)** Faça uma análise do meio ambiente macro da indústria da cerveja, utilizando a análise PESTEL. (3,5 valores)
- b)** Faça uma análise da indústria cervejeira com base no modelo das 5 forças. (3,5 valores)

A empresa Três Cervejeiros produz a Sovina, uma nova cerveja artesanal gourmet, produzida na cidade do Porto, e vendida apenas em lojas e restaurantes selecionados. Trata-se de uma cerveja genuína elaborada a partir de métodos artesanais. É uma cerveja não filtrada, 100% malte, sem conservantes nem corantes.

- c)** Defina uma estratégia de negócio que permita à Três Cervejeiros desenvolver vantagens competitivas no seu mercado, tendo em atenção o meio ambiente externo descrito. Justifique adequadamente. (3,0 valores)
- d)** Proponha uma estratégia de segmentação para a Três Cervejeiros, indicando o respetivo nível e padrão que considera adequado a esta empresa. Justifique a sua resposta. (3,0 valores)