

Relatório de CORGA



Turma 3DJ

1210824 _ Paulo Norton
1210822 _ Nuno Barbosa
1201239 _ Francisco Queiroz
1200720 _ Manuela Leite

12 de abril de 2023

Conteúdo

| | |
|---|-----------|
| Conteúdo | 1 |
| 1 Introdução | 2 |
| 2 Caracterização da Organização | 3 |
| 2.1 História da Super Bock | 3 |
| 2.2 Missão da Super Bock | 3 |
| 2.3 Visão da Super Bock | 4 |
| 2.4 Valores da Super Bock | 4 |
| 3 Análise interna da organização | 6 |
| 3.1 Cultura Diagnóstico da empresa e incorporação de dimensões associadas à Cultura Organizacional | 6 |
| 3.2 Gestão da Mudança | 6 |
| 3.3 Estilos de Liderança | 7 |
| 3.4 Estratégias de Motivação | 7 |
| 4 Análise externa da organização | 8 |
| 4.1 Análise PESTAL | 8 |
| 4.2 Modelo de Hofstede | 9 |
| 4.3 Análise SWOT | 10 |
| 5 Resposta ao desafio | 12 |
| 6 Conclusão | 13 |
| Bibliografia | 14 |
| Lista de Figuras | 15 |

Capítulo 1

Introdução

No âmbito da disciplina de Comportamento Organizacional (CORGA), será apresentado um estudo sobre a empresa Super Bock, uma das maiores cervejarias portuguesas. O objetivo deste estudo é analisar tanto os fatores internos quanto externos que afetam a empresa, a fim de entender o seu comportamento organizacional.

Para alcançar esse objetivo, serão utilizadas diversas ferramentas de análise, como a análise Pestal, que examina fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais. Além disso, serão averiguados a missão, visão e valores da empresa, os estilos de liderança adotados pela organização e a análise SWOT, que examina as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa.

A organização do trabalho consistirá em contextualizar a empresa através da sua história, apresentando os valores, missão e visão da Super Bock. Em seguida, serão realizadas as análises externas e internas da organização, para entender melhor o seu comportamento organizacional e como ela se relaciona com o ambiente externo.

Este estudo será importante para entendermos como uma empresa tão relevante no mercado português consegue se manter competitiva e enfrentar os desafios do mercado. Com a análise Pestal, SWOT e outras ferramentas, será possível avaliar as forças e fraquezas da empresa e identificar oportunidades de melhoria para a sua gestão e desenvolvimento.

Capítulo 2

Caracterização da Organização

2.1 História da Super Bock

A história da Super Bock começa em 1927, quando a marca é registada em Portugal, no dia 3 de março, e despachada a 9 de novembro do mesmo ano. Em 1933, a cerveja expande-se para o mundo, tornando-se uma marca de referência no mercado internacional. Durante a Segunda Guerra Mundial, em 1942, as dificuldades de navegação no Atlântico levaram a Unicer, empresa detentora da marca, a utilizar apenas malte nacional, o que permitiu manter a produção da cerveja em Portugal. No ano seguinte, em 1943, a Super Bock já era uma das marcas de cerveja mais vendidas em Portugal.

Em 1944, a falta de lúpulo obrigou a reduzir o ritmo de produção e a estabelecer um regime de rateio na distribuição de cerveja entre os agentes. No entanto, a marca conseguiu manter-se no mercado e continuar a produzir a sua cerveja de qualidade. Em 1950, a Super Bock começou a patrocinar eventos desportivos, o que reforçou a sua presença junto do público português. Já em 1957, a marca inaugurou a sua cervejaria, projetada pelo arquiteto Arménio Losa, onde se iniciou a produção da cerveja. Dois anos depois, em 1959, foi inaugurada a fábrica da CUFP, na Rua de Júlio Dinis e Rua da Piedade, no Porto, onde se fabrica a Super Bock até hoje.

A partir de 1968, os camiões Super Bock tornaram-se o sistema de distribuição direta na cidade do Porto, um marco importante na história da marca. Em 1975, com a revolução do 25 de Abril, a Unicer foi nacionalizada, tornando-se uma empresa pública. A partir daí, a marca continuou a crescer e a consolidar a sua posição no mercado português, apresentando um novo rótulo em 1980. Em 1995, lançou o festival Super Bock Super Rock, um dos eventos musicais mais importantes em Portugal.

Em 2005, a Super Bock tornou-se a cerveja mais pedida em Portugal, consagrando-se como uma das marcas mais amadas pelos portugueses. Já em 2016, a marca inaugurou a Rádio SBSR.FM, uma plataforma online que promove a música e a cultura portuguesa. Hoje, a Super Bock é uma das marcas de cerveja mais importantes em Portugal e no mundo, com uma história rica e um legado que orgulha os portugueses.

2.2 Missão da Super Bock

A Super Bock, fundada em 1927, tem como principal objetivo, ser líder na indústria da cerveja portuguesa. E como é que isto é possível? Este feito é atingido através do cumprimento de alguns fatores chave, como indicado pelos responsáveis pela empresa.

De modo a ocuparem este lugar de vanguarda tão firmemente, é feita a disponibilização de produtos economicamente sustentáveis e de elevada qualidade, através do uso dos me-

lhores ingredientes e as mais avançadas técnicas de produção, que permitem um reduzido consumo de água e energia nas suas instalações fabris, aumentando a eficiência da sua cadeia de produção e inversamente proporcional, o seu impacto no meio ambiente. Contudo, seria injusto resumir o sucesso deste grupo a uma componente técnica extremamente avançada.

Não só vistos como um benchmark em termos de bebidas, nomeadamente cerveja, o impacto positivo que possuem manifesta-se na sociedade e no reconhecimento/valorização pela comunidade onde se insere e atraindo acionistas que investem no sucesso desta empresa. Aliás, também fabricam impressionantes resultados financeiros que, consequentemente, impulsionam o desenvolvimento económico português e a difusão do nosso mercado para o resto do mundo. Afinal, em 2021 foram distinguidos enquanto vencedores portugueses no World Beer Awards, competição que premeia e promove os diferentes estilos de cerveja no mercado.

Esta constante evolução deve-se à paixão e à motivação para o desenvolvimento dos melhores produtos possíveis. Contudo, este sucesso portuense não seria possível sem uma devida cultura organizacional, que valoriza o empreendedorismo e a sugestão de novas ideias. Esta filosofia surgiu ao acreditarem que para não estagnar o seu progresso, devem apostar no crescimento, formação e valorização da workforce humana que representa a sua marca (e como mencionado, o seu melhor ativo). Constantemente surpreender até o cliente mais exigente e, claro, manterem-se fiéis aos seus produtos com mais êxito.

Para além de fortes apoiantes do fornecimento de excelentes condições aos seus trabalhadores, através de um ambiente inclusivo e diversificado, têm um historial de providenciarem excelentes benefícios. Como forma de integração em diferentes áreas da sociedade, participam também num largo número de iniciativas sob a forma de eventos sociais e desportivos, por exemplo.

Deste modo, são positivamente influentes entre o médio e longo prazo, o que torna esta marca icónica!

2.3 Visão da Super Bock

A SuperBock tem uma visão clara de combinar paixão local com ambição global.

Por um lado, a SuperBock é conhecida pela sua forte presença local em Portugal, onde a cerveja é um elemento importante da cultura e da vida social. A empresa é vista como uma marca icónica do país e tem um forte compromisso com a comunidade local. A SuperBock apoia e patrocina diversos eventos culturais, desportivos e sociais em Portugal, e também investe em iniciativas para ajudar as comunidades locais.

Por outro lado, a SuperBock tem ambições globais e então procura expandir-se para novos mercados. A empresa já está presente em vários países, incluindo Espanha, França, Angola e Moçambique, e tem uma estratégia clara para crescer globalmente. Para atingir o seu objetivo, a empresa procura inovar e desenvolver novos produtos que possam atrair consumidores em diferentes países e culturas.

2.4 Valores da Super Bock

A SuperBock é uma empresa que valoriza a sua cultura baseada em valores e princípios, buscando sempre a liderança no seu nicho de mercado em Portugal através da inovação e crescimento sustentável. Compromete-se com a sustentabilidade e para isso, promove medidas sustentáveis nas suas atividades, investindo em tecnologias eficientes, gestão de resíduos, fontes de energia renováveis e embalagens sustentáveis, além de participar de projetos sociais e ambientais [2]. A empresa está alinhada com a agenda global de sustentabilidade e com as metas estabelecidas pelas Nações Unidas no âmbito dos Objetivos de Desenvolvimento

Sustentável (ODS)[5].

Além disso, valoriza o espírito empreendedor dos seus colaboradores, incentivando a geração de ideias e projetos inovadores num ambiente de trabalho saudável e acolhedor. A colaboração, o trabalho em equipa, o respeito e a diversidade são valores importantes para a empresa, que busca criar um ambiente de trabalho estimulante e que investe no bem-estar e desenvolvimento dos seus colaboradores[1]. Demonstra o seu comprometimento com esses valores através dos seus KPIs de taxa de saída de quadros superiores, taxa de mobilidade interna, formação e desenvolvimento de equipas, nível de comprometimento e número de acidentes com baixa[4].

A excelência é outro valor fundamental da SuperBock, que busca oferecer aos seus consumidores produtos de qualidade, utilizando tecnologia de ponta, controle de qualidade rigoroso e escolhendo os melhores ingredientes[3]. A empresa utiliza indicadores de qualidade de mercado para medir o desempenho dos seus produtos, como o QM em valor Super Bock Group Cervejas total mercado/ano e o QM em valor Super Bock Group Águas com gás total mercado/ano[4].

Por fim, a integridade é um valor essencial para a SuperBock, que age com transparência e ética em todas as suas atividades, cumprindo rigorosamente as suas obrigações legais e regulatórias e promovendo relações justas e honestas com clientes, fornecedores e colaboradores[4].

Capítulo 3

Análise interna da organização

3.1 Cultura Diagnóstico da empresa e incorporação de dimensões associadas à Cultura Organizacional

A Super Bock é uma empresa portuguesa com uma cultura organizacional sólida e comprometida com a excelência. A empresa valoriza a diversidade na sua equipa, reconhecendo que a diversidade é uma vantagem competitiva que permite obter resultados mais inovadores e criativos. Por isso, a Super Bock tem o cuidado de analisar o perfil do colaborador para que este se sinta integrado e respeitado na equipa em que vai trabalhar.

A cultura organizacional da Super Bock é um dos fatores que a torna uma das empresas mais bem-sucedidas em Portugal. A empresa é comprometida com a educação e promove causas aplicáveis ao tema, como a formação dos seus colaboradores e a oferta de programas de estágio para jovens. Além disso, a Super Bock tem um forte compromisso com a sustentabilidade, a responsabilidade social e a ética nos negócios, o que se reflete nas suas práticas e políticas.

A Super Bock tende a recrutar pessoas mais jovens para que possam desenvolver-se dentro da empresa. A empresa valoriza a capacidade de adaptação dos colaboradores ao ambiente de trabalho, entendendo que esta é uma habilidade fundamental para o sucesso nos negócios. Assim, a empresa oferece oportunidades para que os colaboradores possam desenvolver novas competências e habilidades.

O perfil procurado pela Super Bock é de pessoas que sabem trabalhar em equipa, são responsáveis, corajosas, têm iniciativa e são capazes. A empresa procura pessoas que tenham paixão pelo que fazem e estejam dispostas a trabalhar arduamente para atingir os objetivos da empresa.

Por fim, a Super Bock está em constante mudança organizacional, buscando melhorias na sua cultura e políticas internas. A empresa está sempre preocupada com a educação e a seleção criteriosa dos seus colaboradores. Além disso, a Super Bock tem um forte compromisso com a inovação e a melhoria contínua dos seus produtos e processos, o que a torna uma das empresas mais respeitadas e admiradas em Portugal.

3.2 Gestão da Mudança

Tal como a semântica aponta, a gestão da mudança é um conjunto de boas práticas, sequência de ações ou processos utilizados numa alteração de amplitude variável na infraestrutura de uma organização. Seja a sua estratégia, os seus processos, a sua tecnologia, a cultura ou a hierarquia. Esta é o meio para atingir um *endgoal* projetado previamente, com um propósito de incrementar a qualidade do meio de trabalho ou do produto/serviço entregue ao cliente final.

Analisando o mercado em que a Super Bock se insere, a gestão da mudança deve ser uma atividade praticamente contínua dado que as tendências de consumo variam frequentemente e os métodos de produção são constantemente atualizados. Especialmente agora, com o exponencial desenvolvimento e incorporação da inteligência artificial, são obrigados a que os

desenvolvimentos tecnológicos ocorram mais frequentemente, impedindo que os concorrentes reduzam a sua distância a este grupo.

Esta tendência de rápida transição é notória desde o começo da história da empresa. Por exemplo, quando a localização da fábrica foi transferida da Praça da Galiza para Leça do Balio, onde ainda se situa, foram os primeiros a atribuírem o benefício de pequeno-almoço gratuito para os seus trabalhadores, visto que vinham exaustos a pé, numa altura em que transportes públicos eram escassos, tal como viaturas privadas.

Na época de adoção desta medida, em que os benefícios prestados pelas empresas eram reduzidos, fizeram furor ao oferecerem ao providenciarem um completo seguro de saúde aos seus colaboradores, por exemplo. Apesar de atualmente ser algo extremamente banal em múltiplas organizações, numa empresa com quase 100 anos de história, este foi um ponto marcante na tendência de valorização da *task force* humana. Assim, com uma mudança da perceção do papel humano no desempenho da empresa, foi possível aumentar a qualidade de vida dos seus trabalhadores.

Num programa de *trainees*, são também extremamente inclusivos e abertos a acrescentar membros nas equipas que compõem esta marca, não receando o acolher de talento. Com uma componente mais técnica, são também perspicazes a efetuar a mudança, contudo, são cautelosos no estudo da arte das tecnologias com que vão atualizar a sua cadeia de produção.

3.3 Estilos de Liderança

O sucesso da Super Bock é atribuído não apenas à sua expertise técnica, mas também à sua cultura organizacional, que encoraja o empreendedorismo e a sugestão de novas ideias. A filosofia da empresa enfatiza o crescimento, o treino e o desenvolvimento da sua força de trabalho para manter a sua liderança na indústria.

A empresa valoriza o desenvolvimento de produtos de alta qualidade utilizando avançadas técnicas de produção e os melhores ingredientes, minimizando o impacto ambiental. A Super Bock também valoriza a inclusão, a diversidade e a colaboração no local de trabalho, além de fornecer excelentes benefícios aos seus funcionários. Eles oferecem seguro de saúde e focam-se em manter um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e a profissional. Os seus valores estão alinhados com a sustentabilidade e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU. Tudo isso mostra que o estilo de liderança pode ser descrito como inovador, sustentável e focado na criação de valor para a empresa, nos seus funcionários e nas comunidades em que está presente. Com tudo isto em conta, categorizamos a liderança da Super Bock como Transformacional.

Líderes transformacionais são tipicamente indivíduos enérgicos, entusiasmados e comprometidos em ajudar cada membro do grupo a ter sucesso. A sua liderança envolve trabalhar para além dos interesses imediatos, identificar mudanças necessárias, criar uma visão para guiar a mudança, inspirar e influenciar os membros a executar a mudança colaborativamente.

3.4 Estratégias de Motivação

Capítulo 4

Análise externa da organização

4.1 Análise PESTAL

Análise PESTAL é uma ferramenta estratégica utilizada por empresas e organizações para avaliar o ambiente externo em que estão inseridas. Essa análise é feita considerando seis fatores: Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais. O objetivo dessa análise é identificar as oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode oferecer para a empresa ou organização, de modo que se possa desenvolver estratégias mais eficazes e se antecipar às mudanças do mercado. A análise PESTAL é uma ferramenta importante para o planeamento estratégico de uma empresa, pois permite uma visão ampla do ambiente em que ela está inserida, fornecendo informações valiosas para a tomada de decisões.

Fatores políticos

- A Super Bock está sujeita a regulamentações governamentais que abrangem a fabricação e comercialização de bebidas alcoólicas em Portugal e nos mercados internacionais em que atua.
- Impostos elevados em bebidas alcoólicas afetam o custo dos produtos da Super Bock e reduzem a demanda do consumidor.
- Enfrentam pressão da opinião pública e de grupos de saúde para reduzir o consumo de álcool, o que pode afetar as vendas.

Fatores Económicos

- As crises económico podem afetar o poder de compra do consumidor e afetar negativamente as vendas da empresa.
- A Super Bock opera num mercado altamente competitivo, onde grandes empresas de bebidas alcoólicas competem por participação de mercado.
- A exportação para vários países e está sujeita a flutuações cambiais que podem afetar os seus lucros.

Fatores Sociais

- A empresa pode enfrentar mudanças nos hábitos de consumo dos consumidores, como a preferência por bebidas não alcoólicas ou por marcas mais saudáveis.
- A Super Bock tem a responsabilidade de adotar práticas sociais responsáveis em relação à promoção de álcool e ao impacto ambiental das suas atividades.
- O envelhecimento populacional pode afetar a demanda por bebidas alcoólicas.

Fatores Tecnológicos

- A Super Bock deve estar atualizada com as últimas tendências tecnológicas, como a digitalização de processos e a introdução de novos produtos no mercado.
- A automação pode melhorar a eficiência e reduzir custos, mas também pode resultar em redução de empregos.
- O avanço tecnológico pode afetar o comportamento do consumidor em relação às preferências de compra e às expectativas de serviços e experiências.

Fatores Ambientais

- O cumprimento das regulamentações ambientais e adotar práticas sustentáveis em todas as suas atividades, incluindo a produção, embalagem e transporte.
- A mudança climática pode afetar a disponibilidade de matérias-primas e aumentar os custos de produção e transporte.
- A gestão de resíduos é um desafio para a indústria de bebidas, e a Super Bock deve implementar práticas de reciclagem e redução de resíduos para minimizar o impacto ambiental.

Fatores Legais

- A Super Bock é afetada por leis relacionadas a direitos autorais, marcas registradas e patentes.
- A empresa também é afetada por leis trabalhistas e fiscais, bem como leis de comércio internacional.
- Obrigatoriedade de seguir regulamentos rigorosos de segurança alimentar e de rotulagem de produtos.

4.2 Modelo de Hofstede

O modelo de Hofstede é uma teoria que descreve as diferenças culturais entre países. Foi desenvolvido por Geert Hofstede, um investigador em gestão intercultural. Este modelo baseia-se em cinco dimensões culturais principais que afetam o comportamento das pessoas em diferentes culturas. Essas dimensões são:

- Distância hierárquica (Power Distance): Refere-se à forma como as pessoas numa cultura lidam com a desigualdade social e de poder.
- Individualismo vs. Coletivismo (Individualism vs. Collectivism): Refere-se à importância que uma cultura dá aos interesses individuais em relação aos interesses coletivos.
- Masculinidade vs. Feminilidade (Masculinity vs. Femininity): Refere-se à importância que uma cultura dá a traços tradicionalmente considerados masculinos ou femininos.
- Evitação da incerteza (Uncertainty Avoidance): Refere-se à tolerância de uma cultura à ambiguidade e à incerteza.
- Orientação de longo prazo vs. Orientação de curto prazo (Long-Term vs. Short-Term Orientation): Refere-se à importância que uma cultura dá à tradição e à estabilidade em relação à inovação e à mudança. O modelo de Hofstede tem sido amplamente utilizado na pesquisa em gestão intercultural e tem ajudado as pessoas a compreender melhor as diferenças culturais em contexto global.

Dado este contexto teórico, este modelo aplica-se à SuperBock da seguinte forma:

- Distância Hierárquica: Sendo que a Superbock é uma empresa com bastantes níveis de gestão, devido à sua dimensão, isto promove uma maior distância hierárquica e pode influenciar o comportamento dos colaboradores.

- Individualismo vs Coletivismo: A empresa preocupa-se em encontrar colaboradores com espírito de equipa para promover um ambiente coletivista.
- Masculinidade vs Feminilidade: Neste aspeto a SuperBock é equilibrada, visto que temos aspetos da masculinidade como a ênfase da competitividade e sucesso financeiro, mas também valorizam qualidade de produto e satisfação do cliente, aspetos mais associados à cultura feminina
- Evitação da Incerteza: Este aspeto é bastante comum entre as empresas portuguesas. A preocupação com previsibilidade e estabilidade dos colaboradores através de procedimentos e regras claras. Aspeto que se aplica também na organização em estudo.
- Orientação Longo Prazo vs Orientação Curto Prazo: Um aspeto que na SuperBock é bastante equilibrado, pois acima de tudo querem manter a qualidade do produto que deu origem à organização como a conhecemos hoje, a cerveja, e aqui temos evidências de orientação a longo prazo. No entanto, a SuperBock também está sempre preocupada com o feedback dos clientes e às tendências geracionais e adaptam ou inovam produtos para atender às necessidades do mercado. As pessoas responsáveis por esta vertente na empresa, têm uma orientação mais vocacionada a curto prazo.

4.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta frequentemente usada pelas organizações como forma de observação crítica e analítica tanto das suas forças como fraquezas, oportunidades e ameaças. É um método simples, contudo, eficaz para uma rápida compreensão das características de um produto, serviço ou empresa.

Permite uma avaliação fidedigna da posição de uma empresa no mercado e ajuda a planear estratégias de expansão, diversificação e investimento, garantido o sucesso das mesmas. Assim, antes de um projeto sair do papel, é possível antecipar quais são as chances de este prosperar e poder também calejar os seus pontos fracos.

Porém, apesar do presumido uso no caso da Super Bock, não deixa de ser pertinente a sua tradição de investir e prosperar em ocasiões frequentemente inadequadas para este lançamento de novas ideias.

Fazendo uma descrição mais técnica desta marca, podemos constatar o seguinte:

Forças:

- Marca líder nacional;
- Presença Internacional;
- Variedade de produtos, como cerveja artesanal e sem álcool;
- Métodos de produção e reaproveitamento de matérias-primas de vanguarda;
- Forte participação em iniciativas culturais e desportivas;

Fraquezas:

- Forte dependência do mercado português;
- A cerveja de qualidade continua a ser o seu produto de vanguarda, sem grande diversificação para outras categorias de bebidas;

Oportunidades:

- Investir mais em outras bebidas que não a cerveja;
- Aumento da quota de mercado no estrangeiro;
- Inovações nos produtos dentro da categoria cervejeira;
- Investimento no mercado de bebidas não-alcoólicas e vegan;

Ameaças:

- Mudanças nas tendências de consumo;
- Inflação das matérias-primas e meios de transporte das mesmas, dado que a sua fábrica continua localizada num polo industrial, longe dos seus fornecedores;

Capítulo 5

Resposta ao desafio

Capítulo 6

Conclusão

Bibliografia

- [1] Super Bock Group. Pessoas. Disponível em: <https://www.superbockgroup.com/detalhe/pessoas/>. Acesso em: 17 de março 2023, 2020.
- [2] Super Bock Group. Sustentabilidade. Disponível em: <https://www.superbockgroup.com/detalhe/sustentabilidade/>. Acesso em: 17 de março 2023, 2020.
- [3] Super Bock Group. Certificados de qualidade. Disponível em: <https://www.superbockgroup.com/detalhe/certificados-de-qualidade/>. Acesso em: 17 de março 2023, 2021.
- [4] Super Bock Group. Relatório de gestão e sustentabilidade. Disponível em: <https://sharingtheauthentic2021.com/assets/pdf/SUPER-BOCK-GROUP-RELATORIO-DE-SUSTENTABILIDADE-2021.pdf>. Acesso em: 17 de março 2023, 2021.
- [5] United Nations. The partnership platform. Disponível em: <https://sdgs.un.org/partnerships>. Acesso em: 17 de março 2023.

Lista de Figuras