

Caso 3: PepsiCo

João Oliveira, nº 66666
Patrícia Alexandra Norte Rodrigues, nº 57487
Rita Azevedo Faustino Graça, nº 59103
Ruben Mendes, nº 55424

1 de Maio de 2011

Sumário Executivo

Após leitura e análise do caso, percebemos que a estratégia corporativa da PepsiCo passou pela inovação e diversificação de produtos – através da introdução de novos produtos e a diversificação para aperitivos, sumos de laranja, águas minerais e bebidas isotónicas; o relacionamento forte com distribuidores; compreensão das preferências dos clientes e adaptação dos seus produtos e a expansão internacional. Existe ainda uma grande aposta no marketing de forma a atingir mais segmentos no sector de bebidas e tenta criar lealdade nos seus consumidores.

A PepsiCo domina actualmente o sector de *snack-food* e tem uma participação de 34% do mercado de refrigerantes carbonatados nos EUA. A Frito-Lay manteve-se na posição número um do mercado de aperitivos por muitos anos. A PepsiCo adquiriu a Quaker Oats, em 2005, e esta aquisição, por sua vez reforçou a sua posição no sector de bebidas energéticas e alimentos saudáveis. A bebida desportiva Gatorade é a mais vendida e a Quaker Oats comercializa uma grande variedade de aperitivos, cereais e barras energéticas. A Aquafina - água engarrafada - é também a marca de água mais vendida nos EUA.

A empresa revelou recentemente os resultados do quarto trimestre. Estas estão em linha com as expectativas dos analistas, o que verifica um desempenho financeiro consolidado, para além de um crescimento acentuado.

A maior vantagem da PepsiCo é que todos os consumidores têm gostos muito semelhantes e isto tem permitido que a organização corporativa consiga implementar estratégias globais, sendo capaz de realizar marketing e distribuição de forma semelhante em todas as regiões. Com uma rede de distribuição de entrega directa, relacionamento próximo com os comerciantes e retalhistas, constante atenção dada às preferências dos clientes e com o seu admirável portfolio de marcas, a PepsiCo é a das maiores empresas globais nos sectores de bebidas e aperitivos.

Apesar de ser ter esta dimensão a PepsiCo tem algumas falhas estratégicas. Aconselha-mos assim que esta faça algumas mudanças estruturais e organizacionais; que aposte mais no mercado internacional, principalmente na região da Ásia; haja uma reestruturação na linha de negócio de snacks e bebidas para melhorar a rentabilidade global (descontinuando a oferta do produto idêntico).

1. Introdução

A PepsiCo é uma marca de renome mundial, revelando ser muito bem organizada, operando em todo o mundo e cujo maior rival é a Coca-Cola. A vantagem competitiva e elemento chave no negócio da Coca Cola é a sua imagem e nome da marca, mas a PepsiCo através da sua estratégia agressiva de diversificação na criação e promoção de novos produtos conseguiu atingir a primeira posição.

Esta organização tem usado a estratégia de diversificação como abordagem para novos negócios, em especial no mercado de bebidas e alimentos para o consumidor. Sempre que possível, esta tem tentado encontrar actividades semelhantes dentro da cadeia de valor entre as várias marcas de bebidas e produtos alimentares para reduzir custos e aumentar os lucros. Em seguida são enumerados alguns elementos da cadeia de valor, compartilhados por todas as marcas que integram a PepsiCo:

- Marketing.
- Transformação.
- Investigação e Desenvolvimento.

Isto permitiu que a empresa encontrasse uma posição estratégica adequada na maioria das empresas que adquiriu. Esta posição permitiu que todas as sub-empresas da PepsiCo obtenham uma margem de lucro mínima de 15% em todos os produtos vendidos.

A maior vantagem da Pepsico é que todos os consumidores têm gostos muito semelhantes e isto tem permitido que esta implemente estratégias globais, sendo capaz de realizar campanhas de marketing e distribuição de forma semelhante em todas as regiões.

Apesar dos desafios de curto prazo que a empresa deverá enfrentar, o amplo portfólio de produtos da PepsiCo vai manter a empresa em boa posição, fazendo face a um ambiente extremamente competitivo a curto prazo. Com sua rede de distribuição de entrega directa e com o seu portfólio de marcas, a PepsiCo é das maiores empresas globais na área das bebidas e aperitivos, sendo também umas das empresas líderes nos sectores de negócio em que opera.

2. Segmentação do Mercado

A segmentação de mercado é geralmente marcada pela demografia, geografia e variáveis socioeconómicas. A PepsiCo oferece uma enorme variedade de bebidas e snacks, entre refrigerantes, chás e cafés prontos a beber, entre outros. Estes produtos são comercializados sob marcas como Pepsi, Doritos ou Oats. Esta diferenciação de produtos é importante para a segmentação de mercado já que pretende atrair diferentes grupos de consumidores.

As campanhas publicitárias da Pepsi em relação à sua indústria de refrigerantes, é orientada para pessoas entre 18 e 29 anos. No entanto, a PepsiCo tem-se focado no mercado adolescente (principalmente nos EUA) desde a década de 1990 (consequindo assim aumentar essa faixa etária para 14-29 anos). A maioria dos consumidores das bebidas carbonatadas são pessoas jovens e de meia-idade. Além disso, a Pepsi tem apostado em contratos de exclusividade com faculdades para competir com a Coca-Cola.

A Pepsi tem maior poder de mercado na Ásia, principalmente no Paquistão. Em termos demográficos é principalmente para pessoas da classe média ou alta. É consumido em festas, ou em ocasiões do dia-a-dia. É considerada ter mais qualidade e sabor e ser uma marca leal às preferências dos seus clientes.

3. A natureza do Ambiente Externo

a. PESTL

Político - Legais

- Os produtos da PepsiCo estão sujeitos a diversas leis federais, estatais, locais e internacionais.
- Aquisição de terras para novas fábricas, o que implica uma grande carga burocrática e legal.
- Governo mais rigoroso quanto ao cumprimento de normas que visam poluição de água, e outros recursos naturais e ambientais.
- Preço das matérias-primas – grande preocupação, pelo facto de que as taxas de inflação sofrem flutuações, muitas vezes derivadas de crises políticas nacionais ou internacionais.

Económicos

- Novas oportunidades em outros países (particularmente nos países/mercados subdesenvolvidos) – expansão internacional.
- Disponibilidade de trabalho, o que possibilita uma maior facilidade em encontrar mão-de-obra, e assim uma maior eficiência no trabalho e celeridade.
- Têm uma boa perspectiva da economia global.
- Pelo facto de estes dependerem dos camiões para se deslocar e distribuir a maioria dos seus produtos, um factor importante é o combustível, estando estes sujeitos às flutuações do preço do combustível, e à eventual crise de combustíveis.
- Operar em mercados internacionais envolve a exposição aos movimentos de volatilidade nas taxas de câmbio internacionais. O impacto económico das taxas de câmbio estrangeiras no seu negócio é complexo, pelo facto de que este tipo de alterações/conversões são frequentemente associadas à variabilidade no crescimento real, inflação, taxas de juro, acções governamentais, entre outros factores.
- A PepsiCo é também sujeita a outros factores económicos como os meios de pagamento, disponibilidade e custos da energia, ciclos de negócio, etc.
- Outro factor é o papel do governo, como por exemplo o aumento dos impostos relativamente a produtos alimentares, como o leite, etc. Devido aos altos e baixos da taxa de inflação, o governo pode aumentar nas taxas dos preços das mercadorias em cada ano.

Sócio – Culturais e Demografia

- Parceria com os agricultores.

- Programas de gestão de resíduos sólidos.
- Impacto nos jovens, utilizando publicidade comercial com recurso a desportistas conhecidos e jovens ícones.
- Levando em conta que a PepsiCo está a tentar a sua introdução em mercados subdesenvolvidos, estes têm de ser cuidadosos com os eventuais problemas com os governos destes países, e de os problemas que podem surgir a partir dos actos praticados pela PepsiCo com as pessoas destes países.
- Actualmente, os jovens pretendem cada vez mais consumir produtos mais saudáveis, contudo exigem que sejam saborosos. Esta é uma área em que a PepsiCo pretende investir, através da inovação de produtos com menos ingredientes prejudiciais á saúde, captando assim não só mais clientes como também mantendo os seus clientes habituais.
- Uma ideia pré estabelecida nas pessoas é a de que as empresas de refrigerantes produzem muita poluição no processo de fabricação dos seus produtos.
- **Religião**, é uma importante fonte de crenças, atitudes e valores, sendo este um factor também que contribui para captar novos clientes, dependendo do respeito pelas várias culturas onde a PepsiCo está inserida.

Tecnológicos

- Operam na maioria dos países mundiais, o que significa que necessitam de ter meios de comunicação tecnologicamente avançados;
- Introdução de latas e garrafas de plástico;
- Designs inovadores e atractivos;
- Instalações equipadas com tecnologia de ponta, i.e. tornando as suas técnicas de produção, distribuição mais eficientes e produtivas, actuando estas como um activo estratégico.
- Publicidade/Comunicação dos produtos ao público de uma forma eficaz, através de sistemas de informação avançados.
- Os custos de produção, eficiência, transporte e mão-de-obra não qualificada são influenciados sobretudo pelas tecnologias aplicadas na produção de produtos, embalagem, transporte de matéria-prima ou entrega do produto
- A Coca-Cola está a utilizar uma estratégia de marketing idêntica à PepsiCo, utilizando estrelas de cinema locais na publicidade comercial, patrocinando eventos musicais e religiosos, o que pode enfraquecer a estratégia da PepsiCo.

b. 5 Forças de Porter

O mercado das Indústrias alimentares e bebidas estão extremamente saturados, o que significa que as barreiras de entrada são muito baixas. Normalmente existem apenas duas formas de competir nestas indústrias: uma delas é por ser de baixo custo e a outra é por ser de alta qualidade, o que faz que as margens de lucro sejam muito pequenas.

- **Ameaça de Produtos Substitutos**

Segundo o modelo de Porter os produtos substitutos, são os produtos que provêm de outras indústrias. A ameaça de produtos substitutos existe quando a procura de um produto é afectada pela variação de preço de um produto substituto. Um produto cuja variância do preço é afectada pelos produtos substitutos e quantos mais produtos substitutos surgirem, mais alternativas os clientes têm. Um produto substituto restringe a capacidade das empresas neste tipo de indústria, aumentarem os preços. Logo consideramos que os Produtos substitutos constituem uma força **média-alta**.

- **Rivalidade Entre Concorrentes**

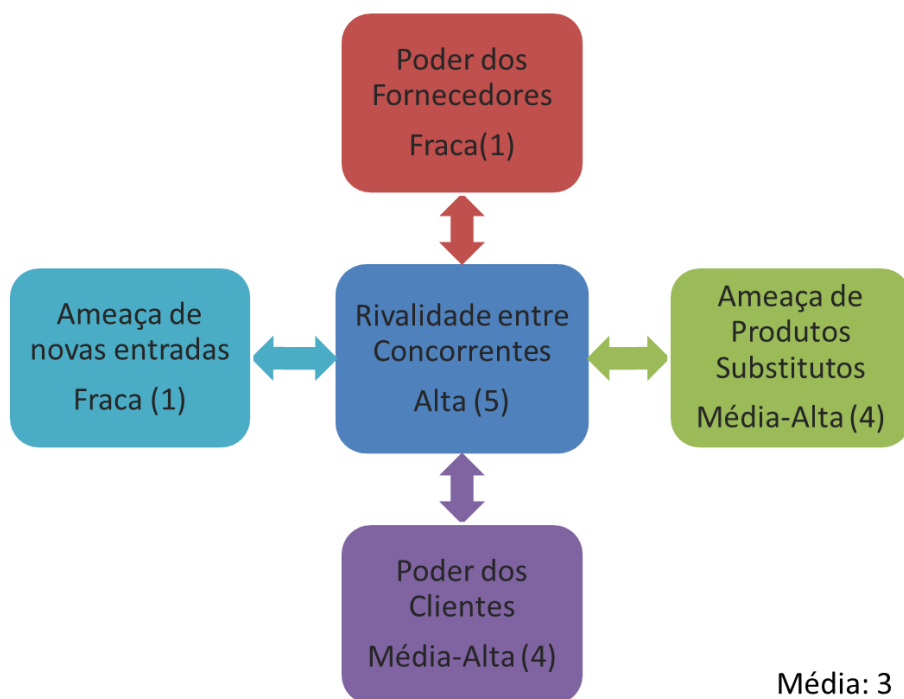
Todas as empresas inseridas nesta indústria, praticam os mesmos preços sobre cada tipo de produtos e se uma aumentar o preço, as restantes iriam seguir o mesmo caminho. Visto que todas as empresas trabalham sobre margens de lucro muito reduzidas, a principal forma de competição são as grandes campanhas publicitárias que têm como objectivo expandir ou aumentar a posição da empresa. Logo consideramos que a rivalidade entre os concorrentes é uma força **alta**.

- **Ameaça das Novas Entradas**

Não existem barreiras relativamente à entrada de novos concorrentes na Indústria de bebidas e produtos alimentares, pelo facto de que a maquinaria, matéria-prima e mão-de-obra estão prontas e disponíveis em qualquer país. O nível de retaliação das empresas na Indústria é muito baixo porque as empresas tem gerações de clientes fiéis à marca. Logo consideramos a ameaça das novas entradas como um força **fraca**.

- **Poder de Negociação dos Clientes**

Dentro destas condições de mercado é o cliente que fixa o preço dos produtos, visto terem muito impacto na indústria. Isto deve-se ao facto de todas as empresas praticarem o mesmo preço, logo é muito fácil para um cliente mudar para um produto semelhante com o mesmo preço. Logo consideramos o poder dos clientes como uma força **Media-Alta**.



4. Cadeia de Valor

Nesta secção apresentamos a cadeia de valor da organização PepsiCo:



Algumas considerações:

Logística de Saída

- **Distribuição directa à loja**, possibilitando um nível elevado de controlo do negócio. É, assim também, permitida uma promoção de venda de mercadorias com visibilidade máxima e oferecendo mais atractividade ao produto comercializado.
- **Armazém Intermediário**, significando isto que alguns produtos são entregues a partir de fábricas de produção e armazéns a outros armazéns e também a lojas de retalho. Como vantagens deste sistema, oferece menos custos e funciona melhor para produtos que são menos frágeis e perecíveis, possuem menor volume de negócios, e menos prováveis de ser alvo de compras impulsivas.
- **Serviços alimentícios e Vending**, distribuem snacks, comida e bebida a terceiros – distribuidores e operadores de serviços alimentícios e *vending*. Estes fornecem produtos para escolas, negócios, estádios, restaurantes e têm menor volume de negócios e também e menos prováveis de ser alvo de compras impulsivas.

5. Benchmarking e Factores Críticos de Sucesso

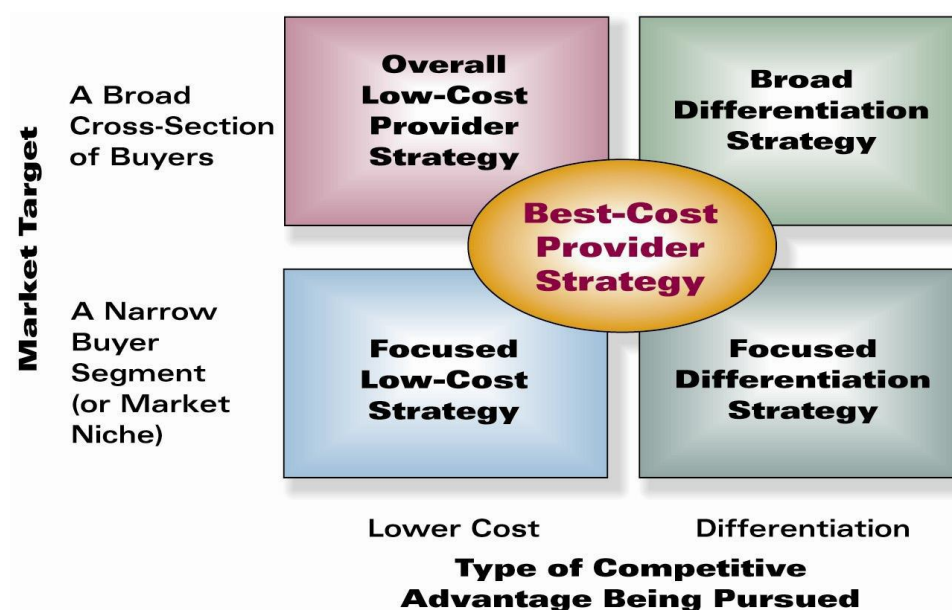
Segue-se uma análise de benchmarking entre a PepsiCo e o seu maior rival, a Coca-Cola.

Tipo de factor	Factor	%	PepsiCo	Coca-Cola
FCS	Quota Mercado	22%	4	2
FCS	Publicidade	19%	3	3
FCS	Imagem da Marca	15%	4	4
R	Sabor do Produto	9%	3	4
R	Orçamento Marketing	9%	3	3
R	Capacidade de Produção	7%	4	3
FCS	Inovação	7%	3	3
R	Controlo sobre a cadeia de valor	3%	3	3
R	Disponibilidade	3%	4	3
R	Recursos Humanos	3%	3	3
Total		100%	3.41	3.01

6. Análise de SWOT

	Pontos Fortes <ul style="list-style-type: none"> • Líder mercado global • Poder de dinheiro e marca forte • Portfólio de produtos diversificado • Portfólio de produtos e alimentos saudáveis 	Pontos fracos <ul style="list-style-type: none"> • Problemas relacionados com a saúde devidos às elevadas quantidades de gorduras e açúcares • Fraca presença nos mercados emergentes • Escola e preocupações ambientais
Oportunidades <ul style="list-style-type: none"> • Mercados emergentes • Procura de bebidas sem carbonato • Procura de alimentos saudáveis 	Estratégias SO <ul style="list-style-type: none"> • Investir em mercados emergentes • Adicionar alimentos mais saudáveis e marcas de bebidas ao portfólio • Combater a concorrência através de produtos diferenciados 	Estratégias WO <ul style="list-style-type: none"> • Foco em mercados emergentes através de localização • Desenvolver alimentos mais saudáveis • Melhorar a imagem
Ameaças <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes fortes e bem geridos • Baixa procura bebidas carbonatadas • Marcas brancas e marcas próprias 	Estratégias ST <ul style="list-style-type: none"> • Foco em bebida sem carbonato • Acabar com as marcas brancas através de competição de preços agressiva. 	Estratégias SW <ul style="list-style-type: none"> • Campanhas de sensibilização sobre alimentação saudável

7. 5 Estratégias genéricas de Porter



A principal estratégia adoptada pela PepsiCo é a **Broad Differentiation Strategy**. Esta estratégia tem uma presença em ambos os segmentos do mercado. A vantagem competitiva é obtida através da diferenciação entre produtos e a sua imagem. Esta estratégia inclui a forma de apresentação dos produtos de forma a mostrar como são diferentes dos seus competidores, mas fazendo-o de forma a atingir um espectro largo de clientes. Este facto pode fazer com que muitos consumidores reconheçam a marca, mas não os consegue impedir de mudarem para outros produtos.

8. *Ética e Responsabilidade Social*

A PepsiCo é uma empresa com bastante responsabilidade social já que se envolve em inúmeras acções sociais como por exemplo reconstruir o litoral paranaense (Brasil) após as chuvas em 2011. [1] Em 2009 foi ainda considerada a empresa na área alimentar com as melhores práticas de sustentabilidade em Portugal. [2]

Em termos éticos a PepsiCo é também uma organização atenta. No que diz respeito aos direitos dos animais, a par da Coca-Cola, decidiu coibir todos os testes realizados em animais com os seus produtos. [3] Entre outros exemplos como o lançamento de uma garrafa de plástico 100% verde. [4]

9. *Conclusões e Recomendações*

Desde a sua idealização e concepção, a PepsiCo teve um enorme crescimento corporativo, tendo-se expandido em diversas áreas de negócio. Esta emergiu de uma empresa americana para uma enorme empresa mundial. Actualmente, é considerada a organização corporativa global líder em bebidas e comida. Ao invés dos seus concorrentes, a PepsiCo é detentora de um portfólio de marcas diversificado. Os objectivos desta empresa passam pela maximização dos lucros dos accionistas e, também, aumentar a sua representação em todas as indústrias em que opera. Esta tem uma boa reputação no que toca a responsabilidade social para com as comunidades locais e globais, promovendo a sustentabilidade na área da saúde, bem-estar, conservação ambiental e educação.

A PepsiCo é uma corporação igualitária, que fomenta a unidade na diversidade existente na sua cultura organizacional. Relativamente à estrutura organizacional, esta tem uma hierarquia *flat*, i.e., todos os colaboradores de cada nível de hierarquia tem certas e determinadas responsabilidades e têm algum poder de decisão perante certas situações e tem aversão moderada quanto à incerteza da decisão – correndo assim alguns riscos. A PepsiCo actua como uma incubadora, onde os seus colaboradores podem crescer profissionalmente e desenvolver as suas capacidades.

Indra Nooyi, é uma líder que levará a PepsiCo a um nível de excelência em termos de eficiência e produtividade. Pelo facto da liderança estar a cargo da Indra e, da PepsiCo ter uma cultura consolidada, esta organização está a desempenhar um papel excelente à medida que atinge mais sucessos, criando uma impressão positiva na sociedade e no ambiente.

Questões

1. *What is PepsiCo's corporate strategy? Briefly identify the business strategies that PepsiCo is using in each of its consumer business segments—PepsiCo Beverages North America, Frito, Lay North America, PepsiCo International, and Quaker Foods North America.*

Após leitura e análise do caso percebemos que a estratégia corporativa da PepsiCo passou pela inovação e diversificação de produtos – através da introdução de novos produtos e a diversificação para salgados, sumos de laranja, águas minerais e bebidas isotónicas; o relacionamento forte com distribuidores; e a expansão internacional.

Como já foi dito, a estratégia corporativa da PepsiCo ter-se-á diversificado, era agora também uma empresa com uma grande diversidade de produtos / marcas: Beverages North America, Frito, Lay North America, PepsiCo International, and Quaker Foods North America.

Existe ainda uma grande aposta no marketing de forma a atingir mais segmentos no sector de bebidas e tenta criar lealdade nos seus consumidores.

2. *What is your assessment of the long-term attractiveness of the industries represented in PepsiCo's business portfolio?*

Pontos fortes de todas empresas do portfólio da PepsiCo:

- Marketing – abordagem de publicidade e também segmentação do sector das bebidas.
- Diversidade de produtos – Aperitivos Frito Lay, produtos Pepsi, aperitivos saudáveis da Quaker.
- Lealdade à marca – os consumidores são extremamente leais às marcas representadas pela PepsiCo.

Segue-se o benchmarking sobre a atractividade da indústria efectuado entre cada SBU ("Small Business Unit) da PepsiCo:

Factor	Peso	Pepsico North America	Pepsico International	Frito-Lay	Quaker Oats
Tamanho Mercado	0.1	10	10	8	8
Intensidade de Competição	0.25	7	5	5	6
Novas Oportunidades ou Ameaças	0.1	7	5	5	6
Ajustamento de Estratégia entre Industrias	0.2	7	8	7	7
Recursos Necessarios	0.1	8	7	6	6
Factores Sociais, Politicos e Ambientais	0.1	4	5	6	5
Rentabilidade da Industria	0.1	9	9	7	8
Incerteza e risco da negocio	0.05	7	7	6	7
Atractividade da Industria		7.6	7	6.1	6.55

3. What is your assessment of the competitive strength of PepsiCo's different business units?

Frito Lay

- Representa uma força competitiva muito elevada.
- Linhas tradicionais de produtos.
- Produtos alimentares muito saborosos.
- Opções mais saudáveis relativamente aos aperitivos.

Quaker Food

- Divisão de Negócio menos competitiva.
- Linha tradicional de produtos.
- Consumidor fiel à marca.
- Inovação contínua dos vários produtos.
- Opções mais saudáveis relativamente aos produtos tradicionais (estratégias **Better-for-you** e **Good-for-you**).

PepsiCo North America

- Divisão de negócio mais competitiva da organização.
- Baixo em calorias.

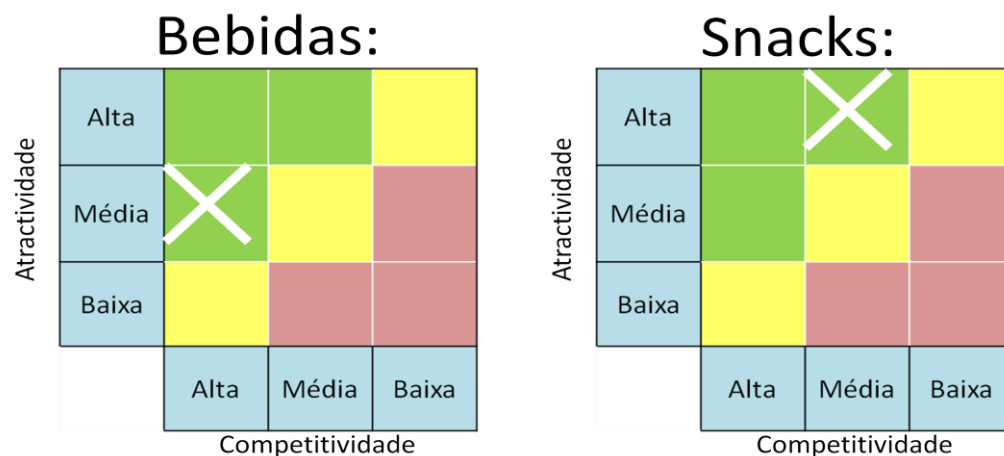
- Opções de bebidas mais tradicionais da marca, i.e., para pessoas que não querem fazer dieta.
- Líder em selecção de bebidas isotónicas para desportistas.
- Linhas tradicionais de refrigerantes.
- Opções de bebidas não-carbonatadas.

PepsiCo International

- Representa uma força competitiva média.
- Estratégia **Power of One**.
- Adaptação dos produtos de acordo, com as preferências dos consumidores.
- Bebidas não-carbonatadas.
- Quaker Oats.

4. What does a 9-cell industry attractiveness/business strength matrix displaying PepsiCo's business units look like?

Nesta questão, achamos que faz algum sentido separar a PepsiCo em dois segmentos: o das



bebidas e o dos snacks.

No sector das bebidas, levando em consideração o factor de competitividade ser elevada, a atractividade acaba por ser apenas mediana. Já no que toca a snacks, achamos que a competitividade não é tão elevada aumentando assim também a atractividade.

5. Does PepsiCo's portfolio exhibit good strategic fit? What value-chain match-ups do you see?

Relativamente à primeira parte da questão, a resposta é positiva pelo facto de que quanto maior a adequação estratégica, maior é a vantagem competitiva.

Quanto à segunda parte da questão, existem três formas de converter a estratégia adequada em **vantagem competitiva**.

- Transferência de competências e *know how* entre todas as áreas de negócio;

- Redução de custos ao longo da cadeia de valor;
- Respeitar o bom nome da organização empresarial em todas as áreas de negócio.

6. What opportunities for skills transfer, cost sharing, or brand sharing do you see?

Transferência de Conhecimentos

- Tornar a partilha de conhecimento uma rotina de todos os envolvidos no negócio, ofereceu uma mais-valia para a produtividade da empresa. Um exemplo, foi quando a PepsiCo adquiriu a Quaker, em que o conhecimento técnico e tecnológico foi partilhado entre 230 instalações, 3600 sistemas de distribuição e 120.000 rotas de serviço.
- Partilha de Informação relativa à análise de mercado durante a estratégia de retalho **Power of One**.

Partilha de Custos

- Economias de escala alcançadas através da combinação de actividades relacionadas entre divisões.
- Integração da empresa Quaker Oats na PepsiCo – foram poupados muitos milhares de dólares através da partilha de ingredientes e de materiais para a embalagem.
- Foram poupados, mais alguns milhares de dólares através da junção da distribuição dos aperitivos da Quaker e dos produtos Frito Lay.

Partilha da marca

- O reconhecimento da marca PepsiCo a nível mundial ajudou na sua introdução do seu negócio de aperitivos em todo o mundo.
- A junção entre a distribuição da Gatorade e da Tropicana permitiu poupar muitos milhões em 2005.

7. Does PepsiCo's portfolio exhibit good resource fit? What are the cash flow characteristics of each of PepsiCo's four segments? Which businesses are the strongest contributors to PepsiCo's free cash flows?

A PepsiCo tem tido um aumento contínuo dos dividendos dos accionistas, no entanto teve a capacidade de financiar 8 biliões de dólares para voltar a comprar as acções. Tem ainda capacidade de novas aquisições. No entanto, não apresenta uma boa estratégia, assim, deve acrescentar pontos fortes e tem de ter recursos adequados para apoiar todo o grupo de empresas sem que faça uma separação demasiado invasiva das mesmas.

O reconhecimento global da marca ajudou a introduzir o negócio de snacks em todo o mundo. A combinação da distribuição de Tropicana e da Gatorade economizou 120 milhões de dólares em 2005.

A PepsiCo tem óptimos recursos nos seus 4 segmentos individuais (proveitos):

- Pepsi Co - \$10,230
- Frito Lay - \$11,580
- Pepsi International - \$15,789
- Quaker Food - \$1,860

Cash Flows Estimado:

- Frito Lay North America = \$1,336.3
- Pepsi North America = \$925.2
- Pepsi International = \$46.4
- Quaker Food NA = \$353.1

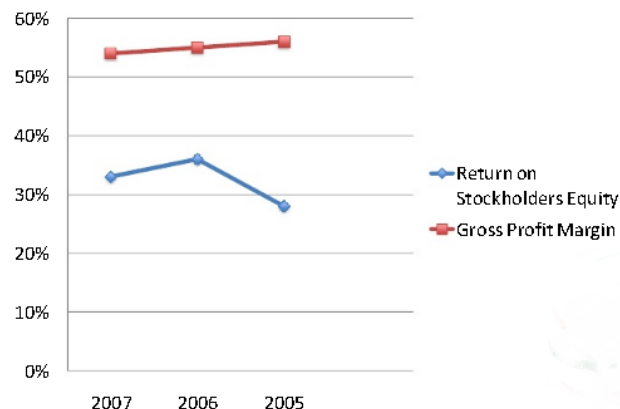
Assim, podemos afirmar que a Pepsi North America e a Frito Lay são os maiores contribuidores da PepsiCo.

8. Based on the preceding analysis, what is your overall evaluation of PepsiCo's business portfolio in 2006? Does the portfolio provide the company's shareholders with an opportunity for above-average market returns?

De todo o portfólio apresentado pela PepsiCo, a Frito Lay e a Pepsi NA são as duas divisões com maior número de lucros apresentado, ou seja são as “Cash Cows” da Pepsico. Estas duas “Cash Cows” representam uma oportunidade para a PepsiCo, pois a empresa pode redireccionar este lucros para investir em pesquisa e desenvolvimento de outros segmentos e adquirir novas empresas, continuando assim a sua estratégia de diferenciação e por fim pode também pagar os dividendos dos lucros obtidos aos accionistas.

Em seguida é apresentado um gráfico dos dividendos pagos pela PepsiCo aos accionistas entre 2005 e 2007:

RETURN ON STOCKHOLDERS EQUITY & GROSS PROFIT MARGIN



9. What strategic actions should Indra Nooyi take to sustain the corporation's impressive financial and market performance? How should it best use its free cash flows of approximately \$15 billion projected for 2007 through 2009?

Para perceber as acções estratégicas que devem ser adoptadas, é necessário compreender quais os pontos fracos, pois só assim se consegue delimitar formas de actuação de maneira a eliminar esses pontos fracos. Apresentamos assim de seguida, uma lista com os nossos pontos fracos e respectivas estratégias de actuação.

1. Ponto fraco: baixa rentabilidade em mercados internacionais

Estratégia:

- Efectuar mudanças estruturais e organizacionais.
- Deixar de investir em empresas com baixo potencial de crescimentos e adequar a estratégia de actuação da PepsiCo.

2. Ponto fraco: Dependência excessiva das receitas da PepsiCo no mercado dos EUA.

Estratégia:

- Foco no mercado internacional.
- Região da Ásia Pacífica (China - 9% e Índia - 6.1%).
- Cash Flow deve ser distribuído de forma suficiente para aumentar a quota de Mercado, com expansão internacional.

3. Ponto fraco: Como inverter a tendência de queda do preço das acções da PepsiCo

Estratégia:

- Reestruturar a linha de negócio de aperitivos e bebidas para melhorar a rentabilidade global, ou seja, descontinuar a oferta do produto idêntico.
- Redução de custos nas campanhas de marketing, o que leva a tornar as campanhas mais eficientes na promoção dos produtos.

A PepsiCo como acções estratégicas devem então fazer aquisições estratégicas nos mercados globais que lhe permitam melhorar a rentabilidade do negócio. Os dividendos pagos aos accionistas devem ser mais elevados, e deve enfatizar a sustentabilidade ambiental de todos os produtos.

Referências

[1] - <http://www.cidademarketing.com.br/2009/n/5735/ambev-e-pepsico-ajudam-litoral-paranaense.html>

[2] - <http://rseemp Portugal.blogspot.com/2009/07/pepsico-no-top-10.html>

[3] - <http://naturezaaindaquetardia.blogspot.com/2007/07/coca-cola-pepsi-cola-e-evolu-o-da-tica.html>

[4] - <http://www.greensavers.pt/2011/03/16/pepsico-lanca-primeira-garrafa-de-plastico-100-verde/>