

Nome: _____ N.º _____

ISEG

Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial

Gestão Estratégica

Exame Final

11 de Janeiro de 2012

SEM CONSULTA

(duração 2 horas)

Grupo 1 (Vale 8 valores)

(cotação: 2 valores por questão classificada em 100%)

Responda MUITO SUCINTAMENTE às questões seguintes, usando APENAS os espaços disponibilizados):

1.1. O que se entende por deriva estratégica (*strategic drift*)? Quais as suas consequências.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

1.2. O que são cenários, em contexto de análise do ambiente? Para que podem servir?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |

| |
|--|
| |
| |

1.3. Na sequência da análise do ambiente, uma empresa de energia como a EDP pode identificar oportunidades estratégicas, por exemplo, em indústrias substitutas, outros mercados ou produtos e serviços complementares. Dê exemplos para cada uma destas três vias.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

1.4. O que são competências dinâmicas? Diga muito brevemente como podem ser geridas.

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Grupo 2 (vale 12 valores)

(cotação: 4 valores por questão classificada em 100%)

Leia o caso seguinte (“A dieta magra da Danone...”) e responda às questões seguintes:

- 2.1 Caracterize a estratégia actual da Danone, do ponto de vista da matriz produtos mercados. Por que é que ela terá abandonado os queijos, a cerveja, etc. e os substituiu por um aumento da sua presença na alimentação infantil.
- 2.2 Os analistas parecem sugerir que a redução na variedade da sua carteira de (linhas de) produtos pode ser-lhe desfavorável quando há uma grande incerteza e os mercados estão em contracção, e apresentam como exemplo a Unilever, mas a Danone parece confiante nas suas previsões de aumentos de vendas. Quem lhe parece ter razão? Porquê?

2.3 As vendas de alguns produtos alimentares têm caído muito menos do que os produtos de consumo familiar – tem sido o caso, por exemplo, da alimentação para bebé e da alimentação clínica (endovenosa, dietas ministradas por tubagem, suplementos alimentares injectáveis, etc.). Quanto a si, quais serão as razões subjacentes a isso e quais os benefícios que a Danone pode retirar de manter (ou mesmo aumentar) a representação dessas linhas na sua carteira de produtos?

EMPRESAS

Comida & Bebidas

A dieta magra da Danone enfrenta o “exame da economia”

Por Scheherazade Daneshkhu e Jenny Wiggins

Publicado no FT.com (Financial Times on line) em 9 Fevereiro 2009, 18:09 hr

Franck Riboud passou os últimos cinco anos a remodelar a Danone, a empresa francesa de alimentos de que é presidente e executivo chefe, mas fê-lo de forma tão radical que os trabalhadores se referem a ela como a "nova Danone". “De fora” ficaram a cerveja, o queijo, os biscoitos e os salgadinhos e a empresa entrou numa “dieta saudável” de alimentos para bebés e nutrição clínica, os quais completam os seus principais apoios que são o iogurte e água engarrafada.

Na quarta-feira, dia 11 de Fevereiro, serão publicados os resultados do grupo, correspondentes ao primeiro ano completo da nova Danone. A Danone despiu-se da sua imagem de conglomerado, mas há preocupações de que o seu actual formato, mais simplificado, possa não ser o mais adequado para um ambiente económico de mercados mais magros como é o actual. Ela sofre quedas nas vendas, tal como outras empresas de alimentos de marca, quando os consumidores, para pouparem dinheiro, mudam para produtos mais baratos com marca própria dos supermercados. Mas, ao contrário dos seus concorrentes, como a Unilever, a Danone já não dispõe de uma vasta gama de outros produtos que possa oferecer aos seus clientes, como alternativas com nível de preços inferior. Os iogurtes "pró-bióticos" da Danone que clamam ajudar a digestão, as bebidas à base de iogurte, tais como o Actimel, e as suas águas engarrafadas Evian, Volvic e outras, não só são relativamente caros como nem sequer são vistos pelos consumidores como essenciais.

Esforços para oferecer iogurtes mais baratos

As pessoas pensam que os iogurtes Danone custam mais do que na verdade acontece. A empresa está a tentar contrariar essa percepção, produzindo e promovendo iogurtes mais baratos e que contêm os mesmos benefícios nutricionais que um iogurte normal, escreveu Scheherazade Daneshkhu, co-autora do presente artigo. Na Polónia, foi lançado o Gratka por 0,59 zloti (€ 0,13) por unidade. O leite é o ingrediente mais caro e, por isso, ao baixar-se o conteúdo em leite pode reduzir-se o preço: esse iogurte leva 50 por cento do leite e 50 por cento de proteínas vegetais. Assim, no prazo de 18 meses após o seu lançamento na Polónia, o Gratka alcançou 15 por cento de quota de mercado naquele país.

Em Setembro passado, a Danone estendeu a ideia, ao introduzir em França um pacote Ecopack de seis unidades por € 1. A combinação de vários iogurtes, natural, com açúcar, com baunilha e com morango vem em unidades 115g - menores do que as 125g que são comuns. Este iogurte é à base de leite, mas contém menos frutas do que alguns iogurtes Danone. Na verdade, por 100g de produto, o Ecopack é apenas 4 centavos mais barato do que um iogurte Danone simples, mas a diferença é maior quando comparado com os seus iogurtes de fruta. A Danone diz que este produto é tático, ao contrário do Gratka que teve sua fórmula mudada para a mistura de leite e da proteína vegetal. O Ecopack, por sua vez, foi concebido para testar se os consumidores estão dispostos a comprar copinhos mais pequenos e para demonstrar que a Danone pretende gerar relações qualidade preço interessantes.

Segundo o grupo Nielsen de pesquisas de mercado, o volume de vendas dos iogurtes bebíveis da Danone, nas 12 semanas anteriores a meados de Novembro, caiu 5,5 por cento em comparação com igual período do ano anterior - e as vendas das suas garrafas de água mineral caíram 12,5 por cento, também nas 12 semanas anteriores a meados de Novembro e em comparação com o ano anterior. Na Europa, existe uma reacção de natureza ambiental por parte dos consumidores contra as garrafas plásticas descartáveis. Por outro lado, o ambiente económico difícil também leva a que as pessoas estejam a beber mais água da torneira e menos engarrafada. Estas preocupações reduziram o fulgor das acções da empresa que paulatinamente têm vindo a perder o valor prémio que no ano passado tiveram relativamente às suas concorrentes europeias. Michael Steib, analista do sector alimentar no Morgan Stanley, afirmou: "Ao longo dos anos, os investidores estavam dispostos a pagar um prémio substancial pelas acções da Danone devido ao crescimento acima da média das receitas da empresa induzido pelas vendas. No entanto, no contexto actual, qualquer previsão acima da média é inevitavelmente mais arriscada do que o normal. Após um 2008 difícil, a viabilidade de uma recuperação da cotação pelo crescimento da empresa continua a ser limitada. "

Há duas semanas, em Davos, o senhor Riboud defendeu a orientação de crescimento das vendas da empresa no médio prazo de 8 a 10 por cento ao ano para classes comparáveis de produtos. Mas, ao dizer que "quanto ao ano de 2009, eu estou a colocá-lo de lado, como toda a gente ", ele pareceu desviar-se da orientação anterior, parecendo admitir que o crescimento este ano será um pouco abaixo da meta de médio prazo. Na verdade, a empresa tem estado a repensar a sua estratégia. Na semana passada, ele disse que iria concentrar-se nas suas marcas "blockbuster" (campeãs), sugerindo assim que não terá planos para produtos novos. Ele também disse que iria retirar o seu iogurte Essensis para melhor tonificação da pele – uma prova de que, em recessão, os consumidores não estariam dispostos a gastar dinheiro num produto alimentar não essencial. Em França, a Danone tem experimentado com iogurtes mais baratos, que incluem seis iogurtes naturais e de fruta por € 1. Estes iogurtes custam 14 cêntimos por 100 gramas, o que se pode comparar com os 18 centavos do seu iogurte natural normal e os 28 cêntimos da sua gama de iogurte com frutos "Velouté".

A Danone também enfrenta uma ameaça potencial proveniente do controlo pela União Europeia das alegações de benefícios para a saúde, feitas pelas empresas de alimentos. Embora a empresa esteja confiante, os analistas afirmam que as suas acções seriam vulneráveis se a UE pusesse em dúvida as suas afirmações de que o Activia e o Actimel contêm estirpes de germes que ajudam à digestão. São esses alegados benefícios que permitem à Danone cobrar um preço prémio pelos seus iogurtes pró-bióticos. De acordo com os analistas, as margens de lucro nestes produtos são de cerca de 20 por enquanto as dos seus iogurtes normais são de apenas cerca de 12 por cento. Ora, cerca de 35 por cento dos seus iogurtes, vendidos a nível mundial, são pró-bióticos.

As vendas de água engarrafada da Danone vão-se aguentando nos mercados emergentes que representam 60 por cento do total das suas vendas água e onde a água engarrafada é considerada uma alternativa segura à água da torneira. O grupo pretende lançar campanhas realçando os benefícios para a saúde da água em garrafas comparada com a água da torneira e está a trabalhar para tornar a produção de Evian e Volvic neutra em termos de carbónico. Os seus negócios de alimentos de bebé, e a sua gama menor de nutrição clínica, até agora têm-se mostrado muito menos vulneráveis à desaceleração económica, em parte porque há pouca exposição a "marcas próprias".

"Embora ainda vá haver algum abrandamento das vendas em 2009, nós continuamos a acreditar que as perspectivas de médio prazo para a empresa permanecerão saudáveis", disse Andrew Wood, analista da Bernstein Research.