

QUE ESTRATÉGIA PARA ENFRENTAR A PROGRESSÃO DE
MARCAS PRÓPRIAS DO DISTRIBUIDOR? CASO
SUMOL+COMPAL

Pedro Jorge Santos Mendes

Relatório de Projecto

Mestrado em Gestão

Orientador(a):

Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Prof. ISCTE Business School, Departamento de
Gestão

Setembro 2009

Resumo

Este caso de estudo tem como fonte de inspiração a importância do pensamento estratégico para as organizações empresariais.

Ambiciona ser uma ferramenta de estudo que conduza alunos do ensino superior e quadros de empresas, de nível médio e superior, na exploração de ferramentas de análise e de formulação da estratégia empresarial. Pretende, igualmente, incentivar a capacidade de tomada de decisão, estimular o espírito crítico construtivo e desenvolver as capacidades de trabalho em grupo.

O texto enquadra a fusão de duas empresas de referência no mercado português. A Sumolis e a Compal cruzaram 5 décadas da história de Portugal e, conseqüentemente, testemunharam períodos de prosperidade e de revolução, de democracia e de ditadura, de nacionalização e de privatização. O consumo dos seus produtos faz parte das memórias de todos portugueses, o que lhes reserva um lugar no grupo mais restrito das empresas mais emblemáticas do país.

O ano de 2008 representou um marco histórico na evolução do mercado de bebidas não alcoólicas em Portugal. As marcas de distribuidor assumiram uma relevância inquestionável neste mercado. A sua estratégia de baixo custo permitiu a conquista de uma quota de mercado invejável num curto espaço de tempo.

O pensamento estratégico proposto na resolução do caso permite enquadrar a estrutura da indústria e do mercado de bebidas não alcoólicas, identificando as estratégias edificadas pelas marcas de fornecedor e da distribuição. Permite, idênticamente, reconhecer caminhos distintos para as marcas de fornecedor evitando o confronto directo entre as duas estratégias.

Palavras-Chave

Sumol+Compal; Pensamento Estratégico; Análise Envolvente; Formulação Estratégica

[JEL Classification System](#)

L10 – Market Structure, Firm strategy, and Market Performance General

M10 – Business Administration General

Abstract

The present case study is inspired by the importance of the strategic management to business organizations.

Its ambition is to be an instrument to conduct students of graduate level or business executives, top and medium level, when exploring the management analysis tools and business strategy formulation. It intends, as well, to stimulate decision making abilities, critic spirit and to develop group working abilities.

The text illustrates the merger of two reference companies of the portuguese market. Sumolis and Compal cruised 5 decades of portuguese history and, therefore, testified prosperity and revolution, democracy and dictatorship, nationalization and privatization periods. The consumption of its goods is part of the memories of all Portuguese. This holds Sumol and Compal a place in the most restricted group of the most emblematic companies of the country.

The year 2008 represented an historical landmark in the evolution of non alcoholic beverages market in Portugal. The private labels assumed an unquestionable importance in this market. Their low cost strategy allowed them to conquer a considerable market share in a short period of time.

The strategic thinking suggested, as a solution to the case study, allows an overview of the non alcoholic beverage industry and its market, and the identification of the private labels strategy. Allows, as well, the recognition of paths for manufacturers labels, avoiding direct confront with private labels strategies.

Key-words

Sumol+Compal; Strategic management; Environmental Scanning; Strategy Formulation

[JEL Classification System](#)

L10 – Market Structure, Firm strategy, and Market Performance General

M10 – Business Administration General

Agradecimentos

Ao meu orientador e meu bom amigo, pela sua mestria na orientação, clarividência de análise e exigência no resultado.

À minha família e aos meus amigos pelo incentivo.

À minha Michele pela compreensão incondicional.

Índice

1 - Caso.....	8
1.1 - Estratégia Compal S.A.....	9
1.2 - Estratégia Sumolis	10
1.3 - Estratégia Grupo Sumol + Compal.....	11
1.4 - Mercado das bebidas não alcoólicas	14
1.5 - Marca Compal.....	16
1.6 – Marcas Grupo Sumol	18
1.7 - Estratégia das Marcas de Distribuidor	19
2 - Recapitulação do problema e questões	22
3- Nota Pedagógica	23
3.1- Perfil-alvo do caso	23
3.2 - Objectivos Pedagógicos	24
3.3 - Revisão da literatura	25
3.3.1 – Onde estamos?.....	28
3.3.1.1 - Análise Externa.....	28
3.3.1.2 - Análise Interna	29
3.3.1.3 - Análise Externa/Interna	30
3.3.2 – Para onde queremos ir?	31
3.3.2.1 - Visão e Missão.....	31
3.3.2.2 - Objectivos globais (<i>Goals</i>) e específicos.....	31
3.3.2.3 - Valores	32
3.3.2.4 - Factores críticos de sucesso	32
3.3.3 – Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho?.....	32
3.3.3.1 - Porter (1985) - Estratégias Genéricas	32
3.3.3.2 - Wheelen & Hunger (2008) - Crescimento, Estabilidade, Defensivas	33
3.3.3.3 - W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2007) - Identificação de Oceano Azul	34
3.3.3.4 - Richard Lynch (2003) - Estratégia Emergente ou Prescritiva	34
3.3.3.5 - O melhor caminho.....	35
3.3.4 – Como podemos assegurar que chegámos ao destino?.....	35
3.3.4.1 – Balanced ScoreCard	35
3.4 – Ferramentas de análise	36
3.4.1 - Análise da Envolvente Externa.....	36
3.4.2 - Análise da Envolvente Externa (análise da indústria)	37
3.4.3 - Análise Interna.....	39
3.4.4 - Análise Externa/Interna	40
3.4.5 - Formulação Estratégica.....	40
3.5 – Plano de Animação.....	40
3.6 – Questões a serem colocadas aos alunos	43
3.7 – Resolução	44
3.7.1 - Questão 1 – Análise da envolvente e interna. Onde estamos?.....	44
3.7.2 - Questão 2 – Formulação Estratégica. Para onde queremos ir?	55
3.7.3 - Questão 3 – Formulação Estratégica. Opções Estratégicas. Como vamos lá chegar?.....	58
3.8 – Slides de Resolução.....	61
3.8.1 – Estrutura do Caso	61
3.8.2 – Estrutura da Resolução.....	62

3.8.2.1 – Análise da Envolvente.....	63
3.8.2.2 – Análise Interna	67
3.8.2.3 – Análise Externa Interna.....	69
3.8.2.4 – Formulação Estratégica	71
3.8.2.5 – Formulação Estratégica - Opções Estratégicas	72
3.9 – Ilações a retirar do presente caso para a Gestão.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	76

Índice de Quadros e de Figuras

Quadro 1 - Volume de negócios e número de colaboradores Compal S.A.....	10
Figura 1 – GRUPO SUMOL.....	10
Quadro 2 - Volume de negócios e número de colaboradores Sumolis S.A.....	11
Quadro 3 – Sortido Sumol+Compal	13
Quadro 4 – Delegações e número de colaboradores Sumol+Compal	13
Quadro 5 - Quota de Mercado em valor por insígnia em Produtos de Consumo de Alta Rotação	14
Quadro 6 - Variação do volume de vendas de refrigerantes; sumos e néctares; água; cerveja entre os anos de 2006 e 2007	15
Quadro 7 – Quota de mercado INA em valor por segmento de mercado	16
Quadro 8 – Quota de marca de fabricante, Lidl e outras Mdd	20
Quadro 9 – Quota de marcas de Mdd	21
Quadro 10 – Áreas que influenciam a estratégia	26
Quadro 11 – Escolas de pensamento estratégico	26
Figura 2 – Balanced Scorecard no Pensamento Estratégico	36
Quadro 12 – Barreiras à entrada e à saída.....	37
Figura 3 – Análise das forças competitivas da indústria.....	38
Figura 4 – Modelo Value Net.....	39
Quadro 13 – Análise PEST	44
Quadro 14 – Estrutura da Indústria	46
Quadro 15 – Análise de barreiras à entrada e à saída	47
Figura 5 – Análise de grupos estratégicos.....	47
Figura 6 – Análise das forças competitivas da indústria (Resolução).....	48
Figura 7 – Modelo Value Net (Resolução).....	49
Quadro 16 – Análise SWOT.....	53
Quadro 17 – Matriz Ansoff	54
Quadro 18 – Matriz A. D. Little	54
Quadro 19 – Estratégias genéricas de Porter	59
Quadro 20 – Estrutura do caso	61
Quadro 21 – Estrutura da resolução do caso.....	62
Quadro 22 – Análise PEST (slides resolução)	63
Quadro 23 – Análise Estruturas da indústria (slides resolução)	65
Quadro 24 – Barreiras à entrada e à saída (slides resolução)	65
Quadro 25 – Grupos estratégicos (slides resolução)	65
Quadro 26 – Análise das forças competitivas da indústria (slides resolução)	66
Quadro 27 – Value Net (slides resolução)	66
Quadro 28 – Cultura (slides resolução)	67

Caso Sumol+Compal

Quadro 29 – Vantagens competitivas (slides resolução)	67
Quadro 30 – Estratégia segundo perspectivas de Mintzberg (1987) (slides resolução)	68
Quadro 31 – 7 P's (slides resolução)	68
Quadro 32 – Análise SWOT (slides resolução)	69
Quadro 33 – Matriz Ansoff (1965) (slides resolução)	70
Quadro 34 – Matriz A.D. Little (slides resolução)	70
Quadro 35 – Formulação estratégica (slides resolução)	71
Quadro 36 – Factores críticos de sucesso (slides resolução)	72
Quadro 37 – Estratégias genéricas de Porter (1985) (slides resolução)	72
Quadro 38 – Estratégias Weelen e Hunger (2005) (slides resolução)	73
Quadro 39 – Estratégia W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2007) Oceano azul	73
Quadro 40 – Estratégias Richard Lynch (2003) (slides resolução)	74

1 - Caso

Em 2006, o mercado de bebidas não alcoólicas estava a dar sinais de crescimento e a mostrar-se bastante sensível e receptivo às inovações propostas pelas marcas. Este cenário permitia à Compal S.A. gozar de boa saúde financeira e de boas perspectivas de crescimento para os anos seguintes. Foi com surpresa que o mercado recebeu a notícia sobre a sua alienação por parte da sua detentora, a Nutrinveste.

Concorrente directa nos principais segmentos de mercado, foi a Sumolis que veio tomar a liderança dos destinos da Compal S.A. Para António, presidente do Grupo Sumol, a compra da Compal S.A. foi um marco na construção do sonho iniciado pelo seu pai, 50 anos antes. A fusão das duas empresas edificou o maior operador no mercado de bebidas não alcoólicas em Portugal.

A Sumol+Compal, criada em Janeiro de 2009, veio conhecer uma realidade bastante diferente da vivida pelas suas antecessoras. O paradigma de mercado alterou-se, estando agora mais agressivo do que nunca. As marcas de distribuidor têm vindo a invadir o mercado com tentadores produtos a baixos preços num ambiente de profunda crise económica e de grandes dificuldades financeiras para as famílias, que se revela profícuo para propostas consideradas como económicas.

Hoje é o dia do anúncio da estratégia aos quadros da empresa. Cabe a António mobilizá-los em torno de um sonho que é seu e que pretende agora partilhar com todos. São eles que irão materializar essa Visão. António sabe que tal apenas será possível se realmente a sentirem como sua também.

Somente uma estratégia sólida, estruturada e vencedora, pode afirmar a Sumol+Compal no mercado e dar uma resposta adequada às propostas das marcas de distribuidor.

António confia na sua equipa. Todos reconhecem importância do passado e acreditam na solidez do presente, mas a expectativa é grande.

1.1 - Estratégia Compal S.A.

O projecto Compal S.A. arrancou nos anos 50 (período marcado por uma escassa estruturação empresarial) com o objectivo de explorar as potencialidades de produção de tomate da área Ribatejana. Mais tarde, deu início à exploração dos sumos de fruta onde fundeou a sua actividade comercial.

Na década de 60, pela integração no grupo CUF¹, a Compal S.A. incorporou na sua gestão a atitude que veio marcar toda a sua evolução e que se revelou como principal factor de crescimento: a orientação para o consumidor. Materializou-se na construção da marca Compal e no seu reconhecimento como garantia de qualidade e de naturalidade.

O mercado de bebidas não alcoólicas constituiu a principal base de negócio da Compal S.A.. Assente em valores como tradição, credibilidade, exigência, confiança e inovação, a Compal S.A. assumiu como sua Visão ser a melhor empresa de bebidas de Portugal, e como sua Missão satisfazer as necessidades dos consumidores através da excelência na gestão de marcas e dos canais de distribuição, afirmar-se como uma empresa de referência no mercado ibérico liderando-o em imagem e em volume e estender a sua posição de influência a outros mercados onde, por afinidade geográfica e cultural, estivesse presente. Nos negócios não nucleares pretendeu assegurar a sua rentabilidade através da manutenção da liderança do mercado português de vegetais preparados e do reforço da sua posição no mercado de derivados de tomate.

Ser reconhecida pela sociedade como um exemplo de cidadania empresarial activa, harmonizando interesses económicos e sociais e pela atitude de inovação e aperfeiçoamento contínuo foi a ambição que pautou a sua responsabilidade social ao longo das cinco décadas da sua existência.

A qualidade reconhecida aos seus produtos, a construção e desenvolvimento de marcas fortes, e a gestão de canais de distribuição foram as fontes de vantagem competitiva que sustentaram esta estratégia.

¹ CUF – Companhia União Fabril

Caso Sumol+Compal

Em 2007, a Compal S.A. registou uma queda no volume de negócios face ao ano anterior, que quebrou a tendência de crescimento que se verificava desde 2004 (Quadro 1).

Quadro 1 - Volume de negócios e número de colaboradores Compal S.A.

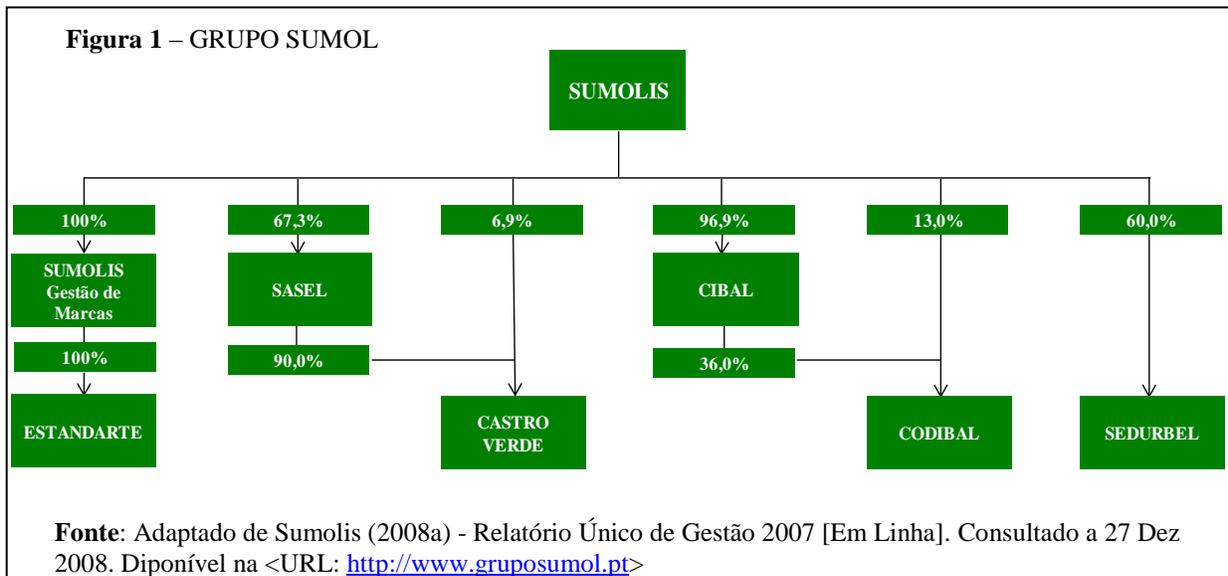
COMPAL	2007	2006	2005	2004
Volume de negócios (milhões de Euros)	163,0	169,0	164,3	156,7
Número médio de coladores (estimado)	600	618	567	530

Fonte: Autor

1.2 - Estratégia Sumolis

A Sumolis iniciou a sua construção em 1945 com a constituição da sociedade por quotas Refrigor, cuja actividade comercial foi a produção de refrigerantes.

Ancorou a sua estratégia de crescimento na aquisição e construção de unidades fabris dedicadas à produção de sumos, de refrigerantes, de cervejas e à extracção de águas, bem como na criação de estruturas especializadas para prestação de serviços às restantes empresas do grupo (Figura 1).



Norteou a sua actividade na Visão de que consumo de bebidas de alta rotação era significativo e tendia a ser cada vez maior, e de que o seu desafio permanente era criar valor e satisfazer, com as suas marcas, os clientes e consumidores destas bebidas. Considerou determinante para a concretização desse desafio a sua capacidade de atracção e desenvolvimento de colaboradores

Caso Sumol+Compal

com elevado potencial, bem como de contribuição para o bem-estar e desenvolvimento das comunidades em que se inseria.

Assumiu como Missão ser um grupo empresarial líder na gestão de negócios de bebidas de alta rotação em Portugal e desenvolver uma posição relevante para algumas marcas noutros espaços geográficos, garantindo a criação adequada de valor.

Adoptou como traços de personalidade a orientação para os clientes e consumidores compreendendo a suas expectativas e satisfazendo as suas necessidades; a orientação para a mudança definindo objectivos de melhoria contínua de desempenho; a orientação para resultados criando valor para os accionistas; o comportamento ético promovendo relações de confiança com fornecedores, e de bem-estar nas comunidades onde se inseria, minimizando os impactes ambientais.

O volume de negócios em 2007 foi de 172,2 milhões de euros, mantendo o nível registado no exercício do ano anterior (Quadro 2).

Quadro 2 - Volume de negócios e número de colaboradores Sumolis S.A.

SUMOLIS	2007	2006	2005	2004
Volume de negócios (milhões de Euros)	172,2	172,8	165,3	170,3
Número médio de coladoradores	1.040	1.051	1.195	1.275

Fonte: Adaptado de Sumolis (2008a) - Relatório Único de Gestão 2007 [Em Linha]. Consultado a 27 Dez 2008. Diponível na <URL: <http://www.gruposumol.pt>>

1.3 - Estratégia Grupo Sumol + Compal

A Sumol+Compal determinou as suas linhas orientadoras conciliando as estratégias das empresas suas antecessoras.

A Missão de ser, internacionalmente, uma empresa de referência nos mercados de bebidas de fruta, de disputar a liderança nos mercados de bebidas de alta rotação em Portugal, e de manter posições de destaque nos mercados de vegetais preparados e de derivados de tomate foi fundada na sua actual Visão de que as frutas, os vegetais e a água são uma fonte incontornável de prazer,

Caso Sumol+Compal

hidratação e nutrição para os consumidores; de que esta realidade, conjugada com diversas tendências da sociedade actual, nomeadamente a procura de dietas equilibradas, cria enormes oportunidades nalguns mercados, em especial, nos de bebidas de alta rotação; e de que o desenvolvimento destas oportunidades é um desafio permanente e inspirador, de forma que, nos mercados onde a SUMOL+COMPAL esteja presente, cada consumidor eleja e consuma um produto por dia do seu portfólio.

Como instrumento de coesão nos procedimentos de tomada de decisão, a Política de Gestão da Sumol+Compal consagra os princípios de base e orientações de gestão em áreas tais como:

- Compromissos com partes interessadas. Pretendem garantir a orientação para a criação de valor para o accionista, para a compreensão e satisfação dos consumidores, para o desenvolvimento do potencial dos colaboradores, para a manutenção de relações estáveis com os parceiros, e para a minimização dos impactes ambientais;
- Valores, considerados essenciais. Pretendem assegurar relacionamentos saudáveis. Abarcam o respeito e apoio entre colegas, o cumprimento dos compromissos assumidos e a capacidade de inovação;
- Métodos de gestão. Pretendem garantir a eficiência e eficácia da empresa. Assentam na definição de objectivos, iniciativas e metas, na rapidez e no fundamento da tomada de decisão, e na abordagem por processos.

O sortido que agora detém e representa outorga à Sumol+Compal o estatuto de maior operador de bebidas não alcoólicas em Portugal. É diversificado e conta com marcas de referência em vários segmentos (Quadro 3).

As estruturas de distribuição e comercialização, consideradas estratégicas para o grupo Sumol+Compal pela vantagem competitiva que aportam, são responsáveis pelo contacto com 50.000 clientes directos no território nacional. As áreas não cobertas directamente são fornecidas através parceiros distribuidores.

Caso Sumol+Compal

Posiciona-se internacionalmente como uma empresa de referência nos mercados de bebidas de fruta. Direciona 15% dos seus volumes de vendas para os 30 mercados internacionais em que está presente.

Quadro 3 – Sortido Sumol+Compal

Marcas Sumol+Compal			
Origem Compal		Origem Sumol	
Marca	Descrição	Marca	Descrição
Compal Clássico	Néctar com Açúcar	Sumol Néctar	Sumos e néctares
Compal Fresh	Sumos 100%	Sumol com gás	Refrigerante de Fruta com gás
Compal Light	Néctar sem Açúcar	7Up	Refrigerante Lima limão com gás
Compal Vital	Nectar Aditivado	Lipton	IcedTea
Compal Essencial	Doses de Fruta	Pepsi	Cola
Compal Vegetais	Vegetais Preparados	Sucol	Sumos Diluido
Compal Derivado	Derivados de Tomate	Guaraná Antarctica	Sumos Diluido
Um Bongo	Sumos Diluido para Crianças	Citrus	Sumo Concentrado
B!	Sumos Diluido	Gatorade	Bebida desportiva
FRIZE	Águas com gás	Água Serra da Estrela	Água Mineral
		Tagus	Cerveja
		Grolsh	Cerveja
		Ucal	Leite com chocolate
		Gallo	Azeite
		Calvé	Molhos de mesa

Fonte: Autor

O grupo Sumol+Compal conta com 1386 colaboradores distribuídos por 13 delegações (Quadro 4).

Quadro 4 – Delegações e número de colaboradores Sumol+Compal

Localidade	Delegações	
	nº colaboradores	Área trabalho
Póvoa de Varzim	111	Centro de distribuição
Ovar	30	Centro de distribuição
Vila Flor	47	Fábrica FRIZE
Viseu	22	Centro de distribuição
Gouveia	55	Fábrica Água Serra da Estrela
Pombal	310	Fábrica Cervejas; Refrigerantes; e Ice Tea
Almeirim	345	Fabrica Sumos; Néctares ;Refrigerantes sem Gás
Carnaxide	253	Escritórios Sede; Centro de Distribuição
Miraflores	110	Escritórios
Seixal	29	Centro de distribuição
Évora	16	Centro de distribuição
Portimão	13	Centro de distribuição
Faro	45	Centro de distribuição

Fonte: Informação cedida por Sumol+Compal, 2009

1.4 - Mercado das bebidas não alcoólicas

O mercado nacional é analisado em duas vertentes. A vertente designada por INA² representa as vendas nas lojas de retalho, inclui os Hipermercados, os Supermercados, as lojas designadas como Tradicionais (pequenos supermercados) e os “Discounts” (Lidl; Plus). A segunda vertente refere-se ao consumo fora de casa, inclui as vendas feitas no canal HORECA e é designada por INCIM³.

No mercado INA a SONAE, já líder de mercado (Quadro 5) e detentora das lojas CONTINENTE, MODELO e MODELO BONJOUR, reforçou a sua posição com a compra das lojas do grupo Carrefour, que optou por abandonar as operações em hipermercados em Portugal mantendo apenas a cadeia de supermercados Minipreço.

Quadro 5 - Quota de Mercado em valor por insígnia em Produtos de Consumo de Alta Rotação

Insígnia	Quota em Valor
Continente	13%
Modelo	11%
Intermarché	10%
Pingo Doce	10%
Lidl	9%
Minipreço/Dia	8%
Jumbo	8%
Feira Nova	6%
E.Leclerc	2%

Fonte: Adaptado de Jorge (2008)

O Grupo Jerónimo Martins, detentor da insígnia Pingo Doce e Recheio (Grossista), adquiriu as lojas Feira Nova e Plus.

De acordo com o recenseamento desenvolvido pela ACNielsen, em 2007, o volume de vendas em valor estimado foi de 12.226 milhões de Euros. Os Hipermercados têm vindo gradualmente a perder quota de vendas, atingiram os 28% em 2007, menos 10 pontos percentuais que em 1998.

No caminho inverso têm estado os supermercados grandes e os supermercados pequenos com cerca de 29% de quota para cada tipologia.

A dinâmica de abertura de novas lojas, tem sido protagonizada por insígnias como o Dia/MiniPreço (52 novas lojas em 2007, com um total de 436 lojas) e como o Pingo Doce (22 novas lojas em 2007, com total de 210 lojas), ambas de tipologia “discount”.

² INA – Índice Nielsen Alimentar

³ INCIM - Índice Nielsen Consumo Imediato

Caso Sumol+Compal

As vendas estimadas no mercado INCIM em 2007 cifraram-se nos 10.060 milhões de Euros, com pequenas flutuações desde 2002 (entre 0% e -1% ao ano).

O total de mercado (INA+INCIM) das bebidas de alta rotação (Refrigerantes, Sumos e Néctares, Águas e Cervejas) representou aproximadamente 2.722 milhões de litros em 2007. Os segmentos mais dinâmicos foram os Sumos e Néctares com uma variação positiva de 4,7%, relativamente ao ano anterior (Quadro 6).

Quadro 6 - Variação do volume de vendas de refrigerantes; sumos e néctares; água; cerveja entre os anos de 2006 e 2007

Volume de vendas em milhões de litros	2006	2007	2007 vs 2006
Refrigerantes	665	651	-2,1%
Sumos e Néctares	352	369	4,7%
Água	1.049	1.023	-2,5%
Cerveja	672	679	1,1%
Total	2.736	2.722	-0,5%

Fonte: Adaptado de Sumolis (2008a) - Relatório Único de Gestão 2007 [Em Linha].
Consultado a 27 Dez 2008. Disponível na <URL: <http://www.gruposumol.pt>>

1.5 - Marca Compal

A Compal S.A. adquiriu uma sólida presença emocional junto dos consumidores que se traduziu em vendas e quotas de mercado. Os principais produtos (Sumos, Néctares, Águas com gás e Sumos diluídos) são líderes de mercado nos seus segmentos (Quadro 7).

Quadro 7 – Quota de mercado INA em valor por segmento de mercado

Néctares com açúcar	Ano 2006	Ano 2007	YTD 06	YTD 07	YTD 08
Vendas em valor	26.666	25.733	24.898	23.891	25.867
Var. %		-3%		-4%	+8%
Compal Clássico	76,0	79,4	75,8	79,1	70,2
Compal Exótico	1,2	0,1	1,2	0,1	0,0
Santal	1,6	1,1	1,6	1,1	0,8
Sumol	3,3	3,6	3,3	3,6	4,0
Frutis	1,5	0,2	1,6	0,2	0,1
Marcas Distr.	13,1	11,4	13,2	11,7	17,9
Outras Marcas	3,3	4,2	3,3	4,2	7,0

Sumos 100%	Ano 2006	Ano 2007	YTD 06	YTD 07	YTD 08
Vendas em valor	13.935	14.500	12.995	13.536	13.968
Var. %		+4%		+4%	+3%
Compal Fresh	50,0	48,5	49,9	48,0	40,8
Sumol	2,8	3,2	2,8	3,3	3,5
Santal	4,4	5,0	4,3	4,9	4,2
Frutis Natura	2,0	0,3	2,1	0,3	0,1
Marcas Distr.	30,4	30,1	30,4	30,4	38,6
Outras Marcas	10,4	12,9	10,5	13,0	12,8

Néctares sem açúcar	Ano 2006	Ano 2007	YTD 06	YTD 07	YTD 08
Vendas em valor	11.982	11.476	11.179	10.667	11.123
Var. %		-4%		-5%	+4%
Compal Light	76,6	77,6	76,6	77,4	77,1
Santal	4,6	4,4	4,6	4,5	3,2
Sumol	3,0	3,2	3,0	3,1	3,6
Frutis	2,8	0,5	2,8	0,5	0,0
Marcas Distr.	12,8	14,2	12,8	14,3	15,9
Outras Marcas	0,2	0,1	0,2	0,1	0,0

Néctares com aditivos	Ano 2006	Ano 2007	YTD 06	YTD 07	YTD 08
Vendas em valor	4.977	4.815	4.620	4.507	4.379
Var. %		-3%		-2%	-3%
Compal Vital	82,2	86,8	81,9	86,9	92,6
Sumol Necplus	3,3	1,6	3,4	1,6	1,4
Pleno	8,3	5,2	8,4	5,2	1,4
Marcas Distr.	5,5	5,5	5,4	5,4	3,7
Outras Marcas	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9

Quadro7 (cont.) – Quota de mercado INA em valor por segmento de mercado

Total Diluídos	Ano 2006	Ano 2007	YTD 06	YTD 07	YTD 08
Vendas em valor	47.384	48.799	43.886	45.065	47.612
Var. %		+3%		+3%	+6%
COMPAL SA	27,8	27,9	27,9	28,2	29,5
B!	6,2	5,4	6,2	5,4	4,8
Um Bongo	21,5	22,6	21,7	22,7	24,7
PARMALAT	11,0	8,8	11,1	8,8	8,0
SCHWEPES	7,1	7,6	7,0	7,5	6,5
LACTOGAL	4,3	3,4	4,4	3,4	4,2
SUMOLIS	2,3	2,5	2,2	2,5	2,6
UNICER	1,6	1,3	1,6	1,3	1,9
CENTRALCER	15,3	17,0	15,3	16,8	17,5
TOTAL Ika	4,2	3,6	4,2	3,6	3,1
F.DIST	17,0	18,8	16,9	18,8	17,0
OUTROS FABR.	15,0	13,9	15,1	14,0	14,7
Águas com gás com sabores	Ano 2006	Ano 2007	YTD 06	YTD 07	YTD 08
Vendas em valor	10.135	8.568	9.578	7.920	7.743
Var. %		-15%		-17%	-2%
Frize (COMPAL S.A.)	55,1	56,0	55,0	56,3	54,8
Castello	3,0	1,7	3,0	1,7	1,5
Vidago	9,2	1,3	9,3	1,4	0,0
Pedras	21,5	31,1	21,5	30,8	33,1
Carvalhelhos Limão	0,4	0,0	0,4	0,0	0,0
VIVAZ	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
Luso Fresh	8,8	4,2	8,9	4,5	1,1
MARCAS DISTR.	1,8	5,4	1,7	5,3	9,2
OUTROS FABR.	0,0	0,1	0,0	0,1	0,2

Fonte: Pesquisa do autor em AcNielsen, Vendas em valor INA Acumulado a Novembro 2008

Fruto da permanente estratégia de construção de marca via inovação e diferenciação, a marca Compal agrega na sua estrutura 5 sub-marcas. Cada sub-marca assume a Missão de reforçar a relação entre a marca Compal e o consumo de fruta nos públicos-alvo a que se dirige.

Compal Clássico pretende ser a imagem por excelência de todo o universo Compal. Representa a fruta da árvore, envolvida num ambiente de naturalidade, confiança e intemporalidade. É consumido por um público alargado. Assina: Fruta que faz tão bem quanto sabe.

Compal Fresh representa o poder refrescante natural da fruta. Pretende dirigir-se a um público-alvo jovem, ambientalmente consciente e que abraça causas. Encontra o seu posicionamento na militância pelo Arrefecimento Global.

Caso Sumol+Compal

Compal Light pretende ser uma proposta de sabor com baixas calorias. É destinado ao público feminino preocupado com beleza saudável e que não quer abdicar da qualidade na sua alimentação. Procura o equilíbrio, bem-estar e prazer, encontra “As calorias pela metade, o sabor por inteiro”.

Compal Vital foi relançada em 2006, com um novo posicionamento assente na protecção celular como garantia de saúde a longo prazo (na composição dos seus néctares são privilegiados os frutos considerados mais ricos em antioxidantes). Com este reposicionamento o Compal Vital conseguiu conter as perdas que registava desde 2004 e criar uma sólida base de crescimento.

Lançada em Janeiro de 2006, Compal Essencial pretende ser uma resposta para quem, por reconhecer a necessidade e importância do consumo diário de fruta, procura uma solução de conveniência e naturalidade. A fruta é essencial e o “Essencial é a fruta”. A equivalência de uma unidade de consumo a uma peça de fruta era, até então, um conceito desconhecido.

1.6 – Marcas Grupo Sumol

A estratégia do Grupo Sumol encontrou nas suas estruturas de distribuição e de comercialização o apoio que lhe permitiu garantir um domínio geográfico impar. Esta cobertura foi motivo de grande atracção para empresas como a PepsiCola Company, a 7Up, ou a Fima (com a marca Lipton) que lhes confiaram a distribuição e venda dos seus produtos. Com um sortido significativamente largo e completo, constituído por marcas fortes e de grande notoriedade, a Sumolis adquiriu um forte poder negocial junto dos retalhistas e dos pontos de venda no canal Horeca⁴.

A gestão de marcas, assumida pela Sumolis Gestão de Marcas, desempenhou também um papel relevante no grupo Sumol. A sua marca estrela, a Sumol, foi pioneira em Portugal na produção de refrigerantes de sumo de fruta pasteurizado. Dirigindo-se a um público jovem e adoptando como principal vector de comunicação a associação a séries televisivas e eventos destinados a este público-alvo, a marca Sumol conseguiu, em 2007, minimizar as suas perdas de volume (-3,3%) enquanto o mercado registou uma queda de 8,7%.

⁴ HORECA – Canal de venda que engloba Hotéis, Restaurantes e Cafés

Também a 7UP, segunda marca de refrigerantes do grupo, reforçou a sua quota de mercado atingindo os 65,4% no segmento das bebidas de Lima-Limão.

A marca Pepsi, cresceu 15,6% em volume o que permitiu cifrar a sua quota, no mercado das colas, nos 8%.

1.7 - Estratégia das Marcas de Distribuidor

Inicialmente designadas como Marca Branca, pela imagem das suas embalagens totalmente brancas, estavam conotadas como produtos de baixa qualidade que utilizavam matérias-primas de qualidade inferior. Actualmente são designadas como Marcas de Distribuidor ou Marca Própria.

Adoptaram uma estratégia de seguidoras das marcas de fabricante líderes de mercado, Compal ou Lipton como exemplo. Recorreram a pequenas e médias empresas que se especializaram neste tipo de fornecimento ou aos próprios fabricantes de marcas que pretenderam otimizar a sua capacidade produtiva instalada produzindo Marcas Próprias.

Os principais segmentos de mercado onde as MDD⁵ encontraram mais facilidade em penetrar foram os considerados indiferenciados, isto é, segmentos onde o valor acrescentado e a capacidade de diferenciação, por parte das marcas fabricantes, são inferiores. O segmento das polpas de tomate, em que as MDD ganharam rapidamente a liderança do mercado é um bom exemplo. Actualmente, gozando de privilégios na ausência de investimento em desenvolvimento industrial e ausência de taxas de entrada em linha, são as MDD que apresentam propostas de inovação e de valor acrescentado nestes segmentos.

Nos segmentos de maior complexidade de desenvolvimento de produtos, os primeiros passos foram a reprodução sensorial das propostas do líder de mercado, bem como, a aproximação da imagem às suas embalagens (tons cromáticos, disposição dos elementos gráficos). Simultaneamente, a colocação em loja junto do líder e a possibilidade ilimitada de comunicação no linear, no sentido de alertar e atrair o comprador para a sua proposta de baixo preço, veio criar

⁵ MDD – Marca de Distribuidor

uma barreira intransponível às propostas de fabricante no momento da selecção da marca a ser adquirida.

Factores que conduziram ao relançamento das MDD

A entrada do retalhista Lidl no mercado português veio dar o estímulo que faltava aos puros “*discount*” para se imporem no mercado. Apostou nas suas marcas próprias, na simplicidade, e na ausência quase absoluta de desperdícios de recursos e na optimização do espaço das lojas e das operações (sortido reduzido apenas às referências de alta rotação; exposição em palete e em caixa expositora). A Lidl conseguiu, assim, implementar e solidificar a sua estratégia de baixo custo.

Actualmente 40% do total de litros de *IcedTea* (refrigerante de chá) consumidos em Portugal são da marca SOLEVITA (Lidl) sendo a sua quota em valor apenas de 31% (Quadro 8) devido baixo preço por litro.

Quadro 8 – Quota de marca de fabricante, Lidl e outras Mdd

Quota de mercado em valor no 1º semestre de 2008	Marcas Frabricante	Marcas Lidl	Outras MDD
Sumos 100%	33%	43%	24%
Iced Teas	40%	31%	29%
Polpa de Tomate	40%	20%	39%
Produtos de Papel	42%	18%	40%
Batatas Congeladas	28%	17%	55%

Universo: Lares de Portugal Continental, com base numa amostra de 3000 lares cujos consumidores digitalizam os códigos de barras

Fonte: Adaptado de Moura (2008)

A estratégia de baixo custo da Lidl, mantendo a sua génese de “*discount*”, tem vindo a sofrer adaptações ao mercado no sentido de valorizar a sua oferta. Fruto do interesse das marcas de fornecedor em estarem presente nas suas lojas e do valor acrescentado que estas aportam, a Lidl optou por ter em linha a marca líder de cada segmento de mercado. Contudo, o sortido é estritamente limitado às referências que asseguram os maiores volumes de vendas. Este facto, bem como a abertura para acções ao consumidor final (ainda que segundo regras muito restritas, e utilizando apenas as ferramentas de promoção disponibilizadas pela insígnia), demonstra uma aproximação ao conceito mais genérico de retalhista.

Caso Sumol+Compal

O segundo factor de relançamento das marcas de distribuidor foi iniciado pelo reposicionamento estratégico assumido pela Jerónimo Martins através das suas lojas Pingo Doce. Em 2002, abandonou o posicionamento de exclusividade, assente em preços elevados, para ancorar a sua nova estratégia em baixos custos. O grande enfoque no desenvolvimento da sua marca de própria e na racionalização do sortido levou à cessação da comercialização de 22% das marcas de fornecedor e à minimização da complexidade da sua operação logística.

Esta cadeia conta actualmente com 210 lojas de proximidade (acrescem 37 lojas Feira Nova), cuja proposta de valor realça a qualidade dos produtos alimentares perecíveis, a inovação das MDD, os preços estáveis e competitivos, e o ambiente de compra agradável.

Em Julho de 2008, a par com actualização da sua imagem e com fortíssimas campanhas de comunicação (dando conta da sua política de baixos preços e avocando indiferença entre a qualidade dos produtos da sua marca própria relativamente às marcas de fabricante), o Pingo Doce relançou a sua marca de sumos e néctares, até agora adormecida pela falta de aceitação das suas propostas de sabor. Com novas fórmulas de qualidade sensorial bastante competitiva e com embalagens atraentes e em linha com toda nova imagem da loja, rapidamente a suas vendas nestes segmentos alcançaram volumes inesperados.

Este reposicionamento, pela sua profundidade, reconfigurou o conceito de marca de distribuidor. Encetou uma espiral de competição entre as marcas próprias de todos os retalhistas, com a variável preço a assumir o protagonismo. As quotas de vendas em volume das MDD alcançaram valores sem precedentes no mercado português, com especial incidência nos sumos 100% e nos néctares tradicionais (Quadro 9).

Quota Quadrimestral Vendas em Volume	Ano 2007				Ano 2008			
	Q22-25/07	Q26-29/07	Q30-33/07	Q34-37/07	Q22-25/08	Q26-29/08	Q30-33/08	Q34-37/08
MDD Néctares	22%	23%	23%	23%	20%	22%	19%	33%
MDD Néctares Tradicionais	23%	20%	19%	19%	14%	18%	16%	40%
MDD Néctares Light	24%	29%	30%	32%	31%	32%	25%	25%
MDD Néctares Vitaminados	10%	11%	11%	10%	9%	2%	3%	3%
MDD Sumos 100%	52%	46%	42%	50%	47%	37%	62%	72%

Fonte: Pesquisa do autor em AcNielsen, Quota Quadrimestral INA em volume 2007 e 2008

Caso Sumol+Compal

A relação entre o grupo Shwartz (detentor da insígnia Lidl) e a Meg no segmento dos refrigerantes e das águas é exemplo de parcerias entre os grandes grupos da distribuição e empresas fabricantes, criando e partilhando de unidades fabris como forma de integração vertical da cadeia de valor.

Em Portugal, o grupo Sonae aposta em unidades de processamento de carne, no fabrico de pão e de pastelaria.

2 - Recapitulação do problema e questões

Nos últimos meses de 2008, o mercado de bebidas de alta rotação foi palco de profundas mudanças. As marcas de distribuidor, motivadas pelas novas propostas de sumos e néctares e pelas fortes campanhas de comunicação da cadeia Pingo Doce (que materializam a sua estratégia de baixo custo), assumiram o papel de protagonistas no mercado nacional. As marcas de fabricante viram o conforto das suas posições de liderança ameaçado e conquistado por marcas de distribuidor, que até então ocupavam um segundo plano nas escolhas dos consumidores.

O enquadramento económico que a Sumol+Compal enfrenta agora rege-se pela agressividade dos preços de venda ao público e por motivações de compra que privilegiam escolhas relacionadas com custos, em contraponto com escolhas baseadas em confiança nas marcas com história e tradição no mercado.

No sentido de nortear o caminho da nova empresa rumo ao crescimento e ao sucesso, a nova equipa de gestão da Sumol+Compal optou pela fusão das suas estratégias, conjugando o melhor dos 50 anos de história das empresas antecessoras.

Questão 1: Análise da Envolvente e Interna

Tendo em conta o texto do caso, e outras informações que considere relevantes, construa uma análise da envolvente externa, interna e externa/interna, de forma a criar um enquadramento tão elucidativo quanto o possível para a Sumol+Compal e a sua envolvente.

Caso Sumol+Compal

Questão 2: Formulação estratégica

Esta questão pretende ser um condutor de aprendizagem da formulação estratégica, pelo que deve ser um processo dinâmico de explicação da teoria alternando com confronto com o texto. Contudo, deixa-se uma proposta de questão que pode ser considerada se o docente pretender colocar a questão apenas no final da sua explanação teórica: Considerando o enquadramento resultante da análise da envolvente e interna da Sumol+Compal, construa a sua proposta de formulação estratégica incluindo Visão, Missão; Objectivos Globais e Estratégicos; Factores Críticos de Sucesso; e Valores para empresa comentando a actual proposta expressa no texto.

Questão 3: Formulação estratégica Modelos

Considerando as perspectivas de Michael Porter (1985), Wheelen & Hunger (2008); W.Chan Kim e Renée Mauborgne (2007); Richard Lynch (2003) identifique quais as melhores opções estratégicas que a Sumol+Compal deve tomar no sentido de atingir os seus objectivos e cumprir a sua Missão e Visão.

Questão 4: Opcional

Comprove o poder esclarecedor do pensamento estratégico analisando a sua esfera pessoal e profissional, construindo a sua própria estratégia a 3 anos. Não deixe de ser rigoroso na sua análise e ambicioso na sua Visão.

3- Nota Pedagógica

3.1- Perfil-alvo do caso

O texto enquadra a fusão de duas empresas de referência no mercado português. Formam, agora, uma nova entidade que se propõe dar continuidade ao legado das suas antecessoras. As alterações ocorridas no mercado criaram um cenário de adversidade e instabilidade. Com este enquadramento, o caso pretende ser um desafio com interesse para cursos na área de Gestão.

Para alunos de Licenciatura e Mestrado é particularmente interessante em áreas relacionadas com Gestão Empresarial. Sugere-se que a sua utilização em cadeiras relacionadas com Estratégia, em

Caso Sumol+Compal

cursos com especialização em Gestão de Marketing, Gestão de Projectos e Gestão de Recursos Humanos. Considera-se de especial relevância o convite à utilização desta estruturação de pensamento, não apenas em ambientes gestão empresarial mas também a um nível pessoal sublinhando a importância da determinação de objectivos.

Para cursos Executivos, dado o carácter prático e estratégico do caso, considera-se de grande interesse para quadros superiores e médios que desempenhem ou pretendam desempenhar funções com cariz estratégico nas suas empresas.

O contacto e compreensão da estruturação do pensamento estratégico deve ser dominado e valorizado pela totalidade dos quadros de qualquer empresa, pelo que este caso aporta mais-valias significativas para quadros independentemente da sua especialização.

Numa perspectiva mais restrita, considerando a natureza da ameaça de MDD levantada no caso, é especialmente relevante para gestores cuja actividade profissional esteja relacionada com mercados em que se sinta uma presença significativa de marcas de distribuição, sejam eles alimentares ou não.

3.2 - Objectivos Pedagógicos

A recente evolução das MDD veio alterar o paradigma estratégico de várias empresas fornecedoras de produtos de grande consumo. As estratégias das empresas nestes mercados são díspares entre si e em relação às estratégias das MDD.

Ao tomar contacto com o caso, o leitor deve:

- apreender as variáveis estratégias que sustentam as empresas Sumol, Compal e Sumol+Compal;
- perceber as implicações a médio prazo do modelo de negócio preconizado para a Sumol+Compal, a sua estratégia e demais elementos face às possíveis evoluções dos clientes em termos de marcas próprias;

Caso Sumol+Compal

- perceber a evolução dos clientes finais, perfis de consumo, e perceber a adequação da estratégia da Sumol+Compal face a essas evoluções e ao eventual interesse por marcas de fabricante;
- reconhecer e valorizar a importância do pensamento estratégico para a mobilização empresa, enquanto estrutura humana, em torno de uma Visão partilhada por todos.

3.3 - Revisão da literatura

Este caso de estudo tem como inspiração a importância do pensamento estratégico para as organizações empresariais.

A definição do conceito de Estratégia tem conhecido abordagens significativamente distintas. A palavra *Strategos*, de origem grega, significa general no comando de um exército. A influência militar é evidente em toda a história do desenvolvimento desta disciplina que transporta os conceitos militares para a arena empresarial.

Para melhor compreender o que é Estratégia importa identificar as áreas que a influenciam (Quadro 10) e quais as perspectivas das várias escolas de pensamento propostas por José Crespo Carvalho e José Cruz Filipe (2006) (Quadro 11).

Quadro 10 – Áreas que influenciam a estratégia

Área	Principal contributo	Autores relevantes
Militar	Estratégias militares extrapoláveis para ambiente empresarial.	Sun Tzu, 2006; Clausewitz, 1997
Biologia	Transformação das espécies como forma de adaptação ao meio envolvente e garante de sobrevivência.	Darwin, 1979; Malthus, 1798
Teoria dos Sistemas	Organizações consideradas como sistemas, cujo valor é superior à simples soma das partes, que interagem com o ambiente influenciando-se mutuamente em relações de causa-efeito.	Bertalanffy, 1993; Forrester, 1999
Teoria Económica	Teoria de Custos de Transacção como justificação para criação e crescimento das empresas.	Coase, 1988; Arrow, 1974; Williamson, 1995; Simon, 1997
Sociologia e Filosofia	Influência das formas de agir na determinação da estratégia.	Habermas, 2007; Crozier, 1991
Matemática	Análise do comportamento dos mercados, monopólios, oligopólios e duopólios. Influencia da envolvente no comportamento empresarial.	Shubik, 1959
Linguística	Influência da linguagem na interpretação e divulgação do discurso dos dirigentes empresariais.	Maingueneau, 1997
Cadeia de Abastecimento	Pensamento logístico enquanto instrumento de criação de valor e de vantagem competitiva em territórios fronteira.	Stock & Lambert, 2001
Criatividade	Pensamento Complexo como alternativa a sistemas binário com alternativas redutoras e mutuamente exclusivas (ou/ou).	Morin, 1996

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2006

Quadro 11 – Escolas de pensamento estratégico

Escola	Perspectiva Estratégia
Design	Ajustamento à envolvente pela conjugação da análise de ameaças e oportunidades pontos forte e pontos fracos internos com a intuição da liderança.
Planeamento	Planeamento formal decomponível em programas e planos operacionais com objectivos e orçamentos. Formulação metodologica.
Posicionamento	Utilização de instrumentos de análise que se baseiam na sistematização de factos passados da organização e que determinam as escolhas estratégicas para o futuro.
Empreendedora	Estratégia definida pela visão do lider, e pela sua capacidade de mobilização da organização em torno da sua visão.
Conhecimento	Estratégia emergente de todos os niveis da organização, baseada no conhecimento, na experiência e na aprendizagem.
Poder	Estratégia como resultado de jogos políticos internos, confronto, negociação e persuasão. Alianças externas ajudam a influenciar a envolvente.
Recursos	Desenvolvimento e manutenção de vantagens competitivas pela potenciação dos recursos existentes na empresa.
Ambiental	Influencia da envolvente como ponto central da determinação da estratégia. A capacidade de adaptação à envolvente, geradora de oportunidades e ameaças, determinará a sobrevivencia das organizações

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2006

Caso Sumol+Compal

No sentido de definir este conceito de forma abrangente e não redutora, Mintzberg (1987) identifica 5 perspectivas distintas. O autor descreve estratégia como: Plano - forma de ganhar um jogo com regras pré-estabelecidas em que o processo de análise assume um papel de relevo; Padrão – comportamento consistente e padronizado; Posição – meio de ajustamento entre o exterior e interior da organização; Perspectiva – determinação da forma partilhada como a organização vê o mundo, o ponto focal nesta abordagem é a partilha da mesma perspectiva no interior da organização; Artimanha – manobra intencional ou não para vencer um oponente pela astúcia.

Considerando a importância da estratégia na performance da organização, Wheelen & Hunger (2008) sugerem um modelo que pretende enquadrar e conduzir o pensamento estratégico em 4 fases distintas.

A primeira fase consiste na análise da envolvente externa e na análise interna à empresa. As informações recolhidas nesta primeira etapa são os fundamentos da formulação estratégica proposta na segunda fase.

Esta formulação estratégica, ou planeamento a longo prazo, considera a determinação da Visão e Missão da organização, de objectivos, de estratégias e de políticas que conduzem a organização rumo aos seus intentos.

A terceira etapa resulta na implementação da estratégia formulada na fase anterior. Compreende a definição de programas com actividades, a determinação de orçamentos e de procedimentos.

A quarta, e última, etapa consiste na utilização de ferramentas de avaliação e controlo da performance da estratégia implementada. Esta etapa confere forte dinamismo ao processo. A organização deve a todo o momento recolher informação do exterior no sentido de efectuar correcções à estratégia definida e implementada.

Na perspectiva destes autores, os principais benefícios resultantes da gestão estratégica prendem-se com a clarificação do sentido estratégico da organização, com um incremento na capacidade

de focalização nos aspectos que são estrategicamente relevantes e com uma melhoria na compreensão da envolvente.

Neste sentido, a gestão da estratégia pretende dar resposta às seguintes questões:

- Onde estamos?
- Para onde queremos ir?
- Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho?
- Como podemos assegurar que chegámos ao destino?

Nas próximas páginas explora-se o contributo de cada uma destas perguntas e quais as ferramentas de análise que melhor contribuem para formular a resposta mais adequada.

3.3.1 – Onde estamos?

Este é o ponto de partida da gestão estratégica. A resposta a esta questão é encontrada na análise externa procurando oportunidades e ameaças, e na observação de factores internos procurando forças e fraquezas da organização. A conjugação destas análises permite identificar a posição da empresa relativamente à sua envolvente.

3.3.1.1 - Análise Externa

Na análise externa devem ser considerados dois níveis de profundidade, o enquadramento envolvente global e o enquadramento da indústria a que a organização pertence.

Uma análise da envolvente global permite identificar os factores políticos, económicos, sociais e tecnológicos que podem influenciar decisões de longo prazo e sobre os quais a organização não tem influência. Esta estrutura de análise é frequentemente designada pelo acrónimo: PEST.

A análise da indústria pretende ilustrar a envolvente em que a organização se insere e com a qual contacta nas suas operações diárias. Esta análise deve identificar:

- o tipo de estrutura da indústria. Pode assumir características de monopólio, oligopólio ou competição;
- as barreiras à entrada e à saída da indústria. Representam o esforço necessário à entrada de um novo concorrente e o grau de dificuldade de saída de um concorrente actual;

Caso Sumol+Compal

- os grupos estratégicos. Permite enquadrar as propostas dos actuais concorrentes e agrupá-las em conjuntos homogéneos relativamente às suas estratégias;
- as 5 forças do modelo de Porter (1985). Este modelo assume um papel de destaque de todas as outras análises. Considera que as ameaças da indústria não são apenas oriundas da concorrência, pelo que analisa também a indústria relativamente à probabilidade de entrada de novos concorrentes, à ameaça provocada por produtos substitutos, e à capacidade negocial tanto de fornecedores quanto de compradores. Wheelen & Hunger (2008) acrescentam uma sexta força, as outras partes interessadas. Esta última representa a influência de agentes, tais como forças governamentais, sindicatos, accionistas e comunidades locais.
- as forças do modelo proposto por Brandenburger & Nalebuff (1996), o *Value Net*. Este ajustamento vem aperfeiçoar o modelo de Porter (1985). Considera a possibilidade de cooperação entre empresas. Acrescenta, assim, uma nova dimensão ao modelo, os Complementos.

3.3.1.2 - Análise Interna

A análise interna tem como objectivo identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa. Desta forma, pretende detectar competências nucleares e vantagens competitivas que a empresa deve conseguir sustentar e que ditam a sua performance a longo prazo.

Nos próximos parágrafos identificam-se factores a ter em conta, bem como alguns modelos na análise desta dimensão.

A cultura da empresa faz parte das suas valias mais diferenciadoras, engloba os seus comportamentos, expectativas, valores aprendidos e partilhados. Pelo seu carácter intangível e muitas vezes inexplicável torna-se impossível reproduzir ou imitar.

A estrutura da empresa pode ser determinante na sua capacidade de adaptação e de resposta aos requisitos do meio envolvente. Neste sentido, importa identificar qual a estrutura organizacional adoptada pela empresa. Poderá ser de tipo hierárquica; *staff and line*; matricial; ou divisional.

Caso Sumol+Compal

A análise da cadeia de valor proposta por Porter (1985) permite identificar a distribuição do consumo dos recursos da empresa pelas suas actividades primárias e de suporte. Desta forma, é possível reconhecer fontes de vantagem competitiva ou, pelo contrário, fraquezas da parte da organização.

A actualização de Booms e Bitner (1981) ao modelo dos 4 Princípios do Marketing Mix de McCarthy (1960), considera 7 dimensões de análise. Permite identificar a oferta da empresa em factores como o preço, o produto, a comunicação ou promoção, o lugar ou local, as pessoas, os processos e a evidência física.

O modelo 7S, desenvolvido pela consultora McKinsey na década de 80, permite sistematizar a informação relativa à estratégia, à estrutura, aos sistemas, às capacidades, aos valores partilhados, aos recursos humanos e aos estilos de liderança. A interacção entre estas 7 dimensões espelha a forma como a organização opera.

3.3.1.3 - Análise Externa/Interna

A análise Externa/Interna pretende aferir o grau de integração da organização na sua envolvente. Podem ser utilizadas várias análises das quais se destacam:

- a Matriz SWOT, que permite conjugar as oportunidades e ameaças da envolvente com os pontos fortes e pontos fracos internos no sentido de identificar alternativas estratégicas possíveis;
- as Matrizes BCG I e BCG II (Bruce Hendersen, 1973), que, através do cruzamento da taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado relativa da empresa, resultam numa análise de carteira de negócios que identifica o estágio do ciclo de vida em que os produtos se encontram (Interrogação; Estrela; Vaca Leiteira; Cão Raivoso);
- a Matriz A.D. Little (Wright 1974), que associa o estágio do ciclo de vida da indústria com a posição competitiva da empresa (Fraca; Ténue; Favorável; Forte; Dominante);
- a Matriz de Produtos e Mercados de Igor Ansoff (1988), que identifica 4 aproximações possíveis ao mercado (Penetração; Extensão do mercado; Extensão do Produto; Diversificação), através da conjugação dos produtos e serviços da empresa com a existência ou criação de mercados.

- a Matriz McKinsey/General Electric (McKinsey, 197?) que relaciona a atractividade da indústria com as forças inerentes ao negócio

Como referido, o enquadramento da situação da empresa na sua envolvente afirma-se como um ponto de partida para o pensamento estratégico. Sem esta avaliação não é viável qualquer definição de caminhos.

3.3.2 – Para onde queremos ir?

Responder a esta questão é definir a formulação estratégica da organização. A criação de planos a longo prazo permitem nortear o rumo da empresa. Estes planos devem ser comunicados e, acima de tudo, compreendidos e partilhados por todos os elementos da empresa. Sugere-se a definição da Visão e Missão, dos valores, dos objectivos genéricos e específicos, e dos factores críticos de sucesso.

3.3.2.1 - Visão e Missão

A Visão é uma declaração com um carácter holístico, até mesmo utópico. É o sonho inspira a organização. Deverá ser formulada com uma frase curta, inspiradora, facilmente perceptível e memorável.

A Missão tem um carácter mais factual da empresa, não deixando de estar alinhada com os restantes pontos da formulação estratégica. Identifica qual o propósito da sua actividade, o que a distingue das restantes empresas do sector e qual a relação que a empresa pretende ter com as partes interessadas.

3.3.2.2 - Objectivos globais (Goals) e específicos

Tal como nos conceitos anteriores, encontram-se aqui duas dimensões.

Uma primeira dimensão genérica define os objectivos de longo prazo de uma forma abrangente, sem horizonte temporal nem definição quantitativa. Os objectivos específicos, por oposição, devem ser determinados com um horizonte temporal definido e com uma dimensão quantitativa

clara no sentido de serem, posteriormente, mensurados. Devem ser ambiciosos mas atingíveis. É fundamental que estejam em consonância com a Visão e Missão anteriormente definidas.

3.3.2.3 - Valores

Definem o conjunto de sentimentos estruturantes da cultura da empresa, representam o seu âmago. É em torno deles que se alinham os comportamentos dos colaboradores.

3.3.2.4 - Factores críticos de sucesso

Identificam as variáveis que a organização tem de cumprir no sentido de ser bem sucedida. São condições sem as quais a empresa não tem capacidade de gerar e sustentar uma vantagem competitiva que lhe permita operar tanto na indústria como nos mercados em que se insere.

3.3.3 – Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho?

No sentido de responder a estas questões devem ser consideradas as propostas de análise de Porter (1985); de Wheelen & Hunger (2008); de W. Kim e R. Mauborgne (2007); e de Richard Lynch (2003).

3.3.3.1 - Porter (1985) - Estratégias Genéricas

Segundo Michael Porter (1985), para construir a uma vantagem competitiva sustentável, as empresas devem optar por uma de duas estratégias: baixo custo ou diferenciação. Qualquer outra posição, que não assuma uma destas orientações, fica no meio da estrada (*stuck in the middle*) e não é entendida como a melhor opção por nenhum segmento do mercado, pelo que não é sustentável. Estas estratégias, custo ou diferenciação, podem dirigir-se a um mercado-alvo de espectro estreito (nicho), neste caso são consideradas como focalização.

As estratégias de baixo custo podem assumir 4 orientações:

- o Dumping (quando legalmente permitido), que se caracteriza pela colocação do preço de venda abaixo do preço de custo. O aumento de volume irá baixar o custo de produção invertendo os resultados de perda para ganho.

- o Guarda-Chuva, que se caracteriza pela definição de preços elevados com o objectivo de recuperar o investimento inicial. Os preços devem ser revistos em baixa depois de atingido o volume de negócio necessário para recuperação do investimento, passando a acompanhar a tendência decrescente do custo de produção.
- a Dominação, através da redução de preço de venda acompanhando a redução de custos conquistada pelo aumento de volume. A margem, sempre positiva, deve acompanhar a variação de custo de produção.
- a Recuperação, através da conjugação da estratégia de Dumping com a estratégia de Dominação. Pressupõe a manutenção dos preços abaixo do custo de produção, e o acompanhamento da tendência de descida proporcionada pelo aumento de volume. Os lucros para a empresa são obtidos pela estabilização dos preços quando é atingido o volume de negócios ou a quota de mercado pretendida, beneficiando da diminuição dos custos proporcionados pelo contínuo aumento do volume.

A estratégia de diferenciação baseia-se na proposta de produtos ou serviços cujas características, tangíveis ou intangíveis, são vistas como únicas e por esse motivo podem ser geradoras de margens mais dilatadas. Uma estratégia de diferenciação apenas pode ser viável se as características únicas do produto ou serviço forem de extrema dificuldade de imitação, se houver uma forte lealdade à marca ou se houverem elevadas barreiras à mudança que retenham os clientes, mesmo com a entrada de novos concorrentes com estratégias de baixo custo.

A Sumolis e a Compal conquistaram a sua posição de liderança abordando o mercado com estratégias de diferenciação e focando-se na criação de vantagens competitivas sustentáveis. Por oposição, as MDD optaram por estratégias de baixo custo. Como consequência ganharam rapidamente quota de mercado em volume.

3.3.3.2 - Wheelen & Hunger (2008) - Crescimento, Estabilidade, Defensivas

A proposta de Wheelen & Hunger (2008) considera a adopção de uma de três estratégias:

- Estratégia de Crescimento, através da concentração vertical ou horizontal ou através de diversificação concêntrica ou conglomerada da oferta;

Caso Sumol+Compal

- Estratégia de Estabilidade, através da pausa e progresso no investimento como medida de prudência; através da manutenção da actividade sem qualquer alteração às operações correntes; ou, através da redução do investimento minimizando as perdas, considerando os problemas como temporários;
- Estratégia Defensiva, através da eliminação das fraquezas da empresa melhorando a eficiência; do corte de custos e de estrutura; de contratos de longo prazo com o maior cliente assegurando quantidades mínimas de fornecimento; da venda da totalidade da empresa; ou de falência.

3.3.3.3 - W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2007) - Identificação de Oceano Azul

Considerando, por analogia, que as empresas se gladiam em oceanos vermelhos manchados pelo sangue derramado, W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2007) defendem que as empresas devem procurar oceanos azuis, isto é, territórios ainda não explorados que, conseqüentemente, não estão ainda sujeitos a guerras concorrenciais. Segundo os autores, na determinação da estratégia da empresa, por oposição à usual determinação de tendências de mercado, é necessário pensar além das fronteiras tradicionais da indústria e redesenhá-las no sentido de criar novos oceanos azuis.

3.3.3.4 - Richard Lynch (2003) - Estratégia Emergente ou Prescritiva

A proposta de Richard Lynch (2003) centra-se na relação entre monitorização do mercado e formulação da estratégia identificando duas abordagens possíveis: as estratégias emergentes e as estratégias prescritivas.

As estratégias emergentes abordam o desenvolvimento da estratégia fundeada na constante monitorização da envolvente e constante adaptação da sua estratégia às alterações detectadas. Trata-se de um procedimento de recolha contínua de informação e ajustamento da estratégia com base na nova informação recolhida.

As estratégias prescritivas baseiam-se numa estratégia mais perene e menos flexível. Ainda que a monitorização seja uma condicionante da estratégia, assume um carácter de longo prazo. A

estratégia, uma vez definida, é implementada, sendo o ciclo de reformulação estratégica bastante mais alargado, quando comparado com as estratégias emergentes.

3.3.3.5 - O melhor caminho

O melhor caminho resulta da melhor conjugação entre a legitimidade do accionista que reclama os resultados financeiros do seu investimento, a legitimidade interna que procura a remuneração do seu trabalho e a legitimidade do mercado que reclama as soluções de consumo que permitem satisfazer as suas necessidades. Neste sentido, é importante identificar os critérios que garantem a correcta satisfação destas expectativas. Tais critérios, na óptica de José Crespo Carvalho e José Cruz Filipe (2006), podem assumir um carácter financeiro ou não financeiro, podem assumir uma perspectiva de curto, médio ou longo prazo, e podem ter preocupações mais relacionadas com eficácia ou com eficiência.

3.3.4 – Como podemos assegurar que chegámos ao destino?

Na resposta a esta questão, ganham relevância as ferramentas de monitorização que garantem o cumprimento do rumo traçado em sede de plano estratégico e a correcção dos desvios detectados.

De acordo com Wheelen & Hunger (2008), o processo de avaliação e controlo deve conter 5 passos:

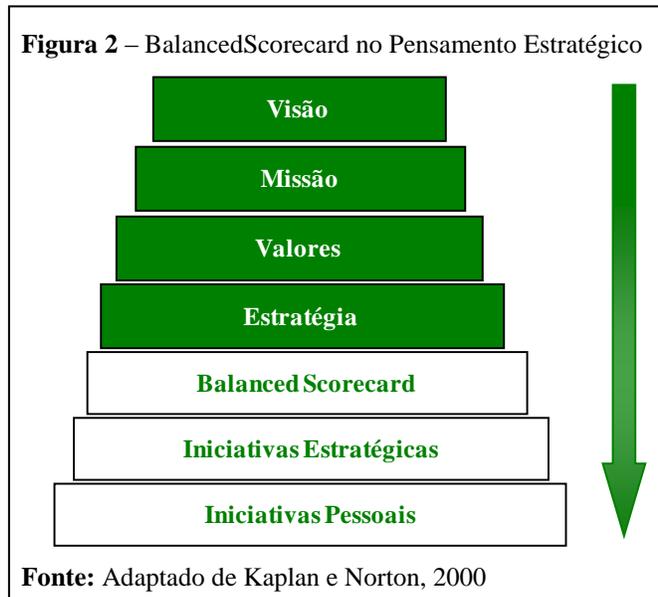
1. a definição das variáveis a serem medidas;
2. a definição dos resultados esperados de cada uma das variáveis;
3. a medição da performance das medidas previamente definidas;
4. a comparação da performance verificada com os resultados esperados;
5. a implementação de medidas correctivas, quando os resultados não estiverem de acordo com os esperados.

3.3.4.1 – Balanced ScoreCard

A proposta de Kaplan e Norton (2000), o Balanced ScoreCard, destaca-se como ferramenta de comunicação, implementação, monitorização e controlo da estratégia da empresa. Segundo os

autores, a estratégia deve ser colocada no centro do processo de gestão e não pode ser executada sem que seja compreendida.

O Balanced ScoreCard permite a identificação da posição actual da empresa, a identificação das actividades a serem desenvolvidas e quais os resultados delas esperados; permite conjugar os interesses do mercado, do accionista e da organização; permite, ainda, acrescentar uma perspectiva de inovação e aprendizagem que se reveste de vital importância para a construção de conhecimento e de sustentabilidade de vantagens competitivas.



3.4 – Ferramentas de análise

O caso centra-se na necessidade de reformulação e análise da estratégia da nova empresa que resulta da fusão de duas estratégias distintas e que pretende dar resposta a um paradigma de mercado em que as marcas de distribuição ganharam especial relevância. Considera-se que as ferramentas a serem utilizadas devem satisfazer as necessidades de análise ambiental e formulação estratégica, cumprindo as duas primeiras fases do modelo proposto por Wheelen & Hunger (2008), e respondendo às questões “Onde estamos?”, “Para onde queremos ir?” e “Qual o melhor caminho e como vamos lá chegar?”.

3.4.1 - Análise da Envoltente Externa

Análise PEST

A análise PEST, permite um enquadramento de factores Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos. Podem ser considerados, entre outros, os exemplos que se listam abaixo:

- Factores Políticos – Estabilidade política; Regulamentação com comércio externo; Legislação sobre produtos e serviços; Legislação sobre protecção ambiental.

Caso Sumol+Compal

- Factores Económicos – Taxa de crescimento económico; Taxas de Juro; Taxa de inflação; Taxa de desemprego; Indicadores de confiança do consumidor.
- Factores Sociais – Evolução demográfica; Esperança média de vida; Alterações nos estilos de vida; Alterações genéricas no consumo;
- Factores Tecnológicos – Investimento do governo em pesquisa e desenvolvimento; Investimento da indústria em pesquisa e desenvolvimento; Disponibilidade de internet; Novos produtos Tecnológicos.

3.4.2 - Análise da Envolvente Externa (análise da indústria)

Tipo de estrutura da indústria.

Pela conjugação do número de vendedores com a diferenciação entre as propostas oferecidas ao mercado, o tipo de estrutura identifica a intensidade da competição que se pode encontrar nos mercados que a empresa satisfaz. Podem ser identificados 3 tipos de estrutura:

- Monopólio – se existe apenas um único vendedor.
- Oligopólio – se existem poucos vendedores. Se a oferta é indiferenciada considera-se oligopólio puro, ou oligopólio diferenciado se a oferta é distinta entre os vendedores.
- Competição – se existem vários vendedores. Considera-se competição monopolista se a oferta é indiferenciada, ou competição pura se a oferta é distinta.

Identificação de barreiras à entrada e à saída da indústria.

Representa o esforço necessário à entrada de um novo concorrente e o grau de dificuldade de saída de um concorrente actual. Deve considerar as necessidades de tecnologia, de investimento em matérias-primas e subsidiárias, de conhecimentos técnicos industriais, de acesso a pontos de venda, de garantia de rotação dos produtos, de construção de confiança na marca por parte do consumidor e de inovação constante.

Quadro 12 – Barreiras à entrada e à saída

		Barreiras à saída	
		Fraca	Forte
Forte	Fraca	Negócios de Especulação	Negócios de forte compromisso e de forte investimento
	Forte	Negócios de baixo compromisso e de baixo investimento	Negócios de forte compromisso e de baixo investimento

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2006

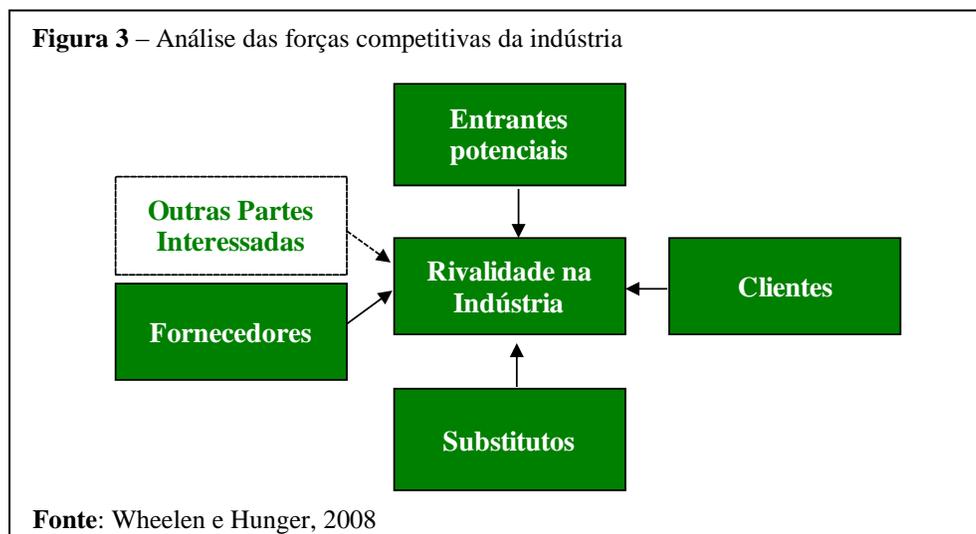
Identificação grupos estratégicos

Permite agrupar as propostas dos actuais concorrentes em conjuntos homogéneos relativamente às suas estratégias. No caso Sumol+Compal deve representar a existência de duas estratégias distintas, baixo custo por parte das marcas de distribuição e diferenciação por parte das marcas de fornecedor.

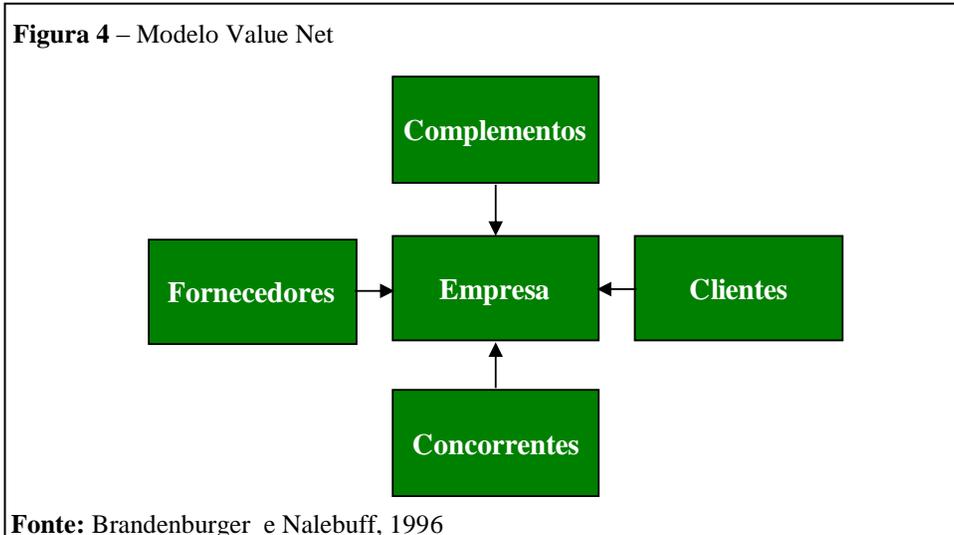
As 5 forças do modelo de Porter (1985) e Modelo de Brandenburger & Nalebuff (1996)

Permitem identificar as forças presentes no mercado com as quais a Sumol+Compal necessita de coabitar.

Estes modelos devem reflectir a relação da Sumol+Compal com os clientes (distribuidores retalhistas), com os fornecedores, com os concorrentes, com potenciais substitutos, com potenciais entrantes. Wheelen & Hunger (2008) propõem a identificação do poder das partes interessadas como forças governamentais, sindicatos, accionistas e comunidades locais (Figura 3).



O ajustamento aportado pelo Modelo de Brandenburger & Nalebuff (1996), acrescenta a possibilidade de existência de empresas complementares cuja combinação de forças reforce a presença de ambas no mercado (Figura 4).



3.4.3 - Análise Interna

Cultura e estrutura

Identificação dos elementos constituintes da sua cultura e da sua estrutura. Os valores da empresa assumem um papel de destaque na sua cultura. Representam a sua essência.

Vantagens Competitivas

Identificação das competências e dos recursos únicos no mercado que a Sumol+Compal deve desenvolver, explorar e defender, no sentido de sustentar a sua competitividade no mercado.

Perspectivas de Mintzberg (1987)

Identificação da estratégia considerando as 5 perspectivas propostas por Mintzberg (1987) para definição do conceito de estratégia (plano, padrão, posição, perspectiva, artimanha)

7 Ps de Booms e Bitner (1981)

Reconhecimento das 7 dimensões da análise de Booms e Bitner (1981): Produto, Preço, Local, Promoção, Pessoas, Processos e Evidência Física, considerando desta forma que incorpora o modelo de 4Ps de McCarthy (1960).

3.4.4 - Análise Externa/Interna

A Análise Externa/Interna tem como objectivo enquadrar a empresa na sua envolvente. As análises e matrizes que se seguem permitem esquematizar as informações mais relevantes.

Análise SWOT

Permite identificar as Forças e Fraquezas da Sumol+Compal; Oportunidades e Ameaças do mercado de bebidas não alcoólicas.

Matriz de produtos e mercados Ansoff (1988)

Permite reconhecer qual a abordagem ao mercado mais indicada para a Sumol+Compal (Penetração; Extensão do mercado; Extensão do Produto; Diversificação).

Matriz A.D. Little (Wright, 1974),

Relaciona o ciclo de vida da indústria com a posição competitiva da empresa.

3.4.5 - Formulação Estratégica

Considerando as análises arquitectadas na fase de análise de envolvente e análise interna, pretende-se definir a formulação da estratégia considerada mais adequada à Sumol+Compal e, simultaneamente, uma análise crítica à formulação estratégica apresentada no caso.

Sugere-se que sejam propostas a Visão e Missão, os Objectivos Globais e Específicos, os Valores e os Factores Críticos de Sucesso. Sugere-se, igualmente, que sejam identificadas as estratégias mais adequadas e auspiciosas para a SUMOL+COMPAL à luz das propostas de Michael Porter (1985), Wheelen & Hunger (2008); W.Chan Kim e Renée Mauborgne (2007); Richard Lynch (2003).

3.5 – Plano de Animação

Este caso pretende ser um suporte na exploração do pensamento estratégico, através do contacto com ferramentas relevantes e consideradas na esfera empresarial. Pretende, ainda, incentivar a

Caso Sumol+Compal

capacidade de tomada de decisão, estimular o espírito crítico construtivo, e desenvolver as capacidades de trabalho em grupo. Neste sentido, considera-se que estudo do caso deve compreender 3 momentos:

1º Momento – Em casa e em grupos de 5 elementos

Sugere-se que o caso seja disponibilizado aos alunos no final da aula cuja matéria leccionada tenha sido a análise da envolvente externa e análise interna da empresa. Deve ser solicitada a sua leitura e interpretação, e a utilização das ferramentas de análise da Envolvente Externa, Interna e Externa/Interna (PEST; Tipos de Estrutura da Indústria; identificação das Barreiras à Entrada e à Saída; identificação de Grupos Estratégicos; 5 forças de Porter (1985) e modelo de Brandenburger e Nalebuff (1996); identificação da cultura e da estrutura Sumol+Compal; identificação das vantagens competitivas; descrição das estratégias de Mintzberg (1987); descrição dos 7Ps de Booms e Bitner (1981); análise SWOT; matriz de Produtos e Mercados de Ansoff (1988); matriz A. D. Little (Wright, 1974).

Pretende-se que os alunos recolham a informação necessária à formulação estratégica a desenvolver aula seguinte.

Esta é uma tarefa que requer algum tempo de trabalho e uma forte dinâmica de grupo. Considera-se que o tempo necessário à sua realização é 3 horas.

2º Momento – Em sala e com a coordenação do docente, considerando 2 horas de aula.

Os alunos devem identificar os pontos-chave da análise feita em casa, no sentido de recapitular e sistematizar a informação recolhida. Recomenda-se a utilização do quadro para que fique visível durante toda a sessão. Desta forma, toda a turma irá trabalhar sobre uma base de análise mais sólida e mais rica, por incorporar valor acrescentado dos vários grupos.

A coordenação do professor terá um papel fundamental nesta tarefa no sentido de manter o foco da turma na informação relevante, durante os 30 minutos previstos para a sua execução.

Caso Sumol+Compal

Sugere-se que, de seguida, sejam leccionados os conceitos de Formulação Estratégica (Visão, Missão; Objectivos Globais e Estratégicos; Factores Críticos de Sucesso; Valores), tendo por base a informação relativa à Sumol+Compal. Simultaneamente, e com sentido crítico construtivo, a turma deve traçar uma formulação estratégica que será compreendida, aceite e partilhada por todos. (duração: 30 minutos)

Segue-se a explanação, por parte do docente, dos modelos de formulação estratégica considerando as abordagens de Michael Porter (1985), Wheelen & Hunger (2008), W.Chan Kim e Renée Mauborgne (2007), Richard Lynch (2003).

Recomenda-se a utilização de suporte em papel individual com a informação literária sobre os modelos (quadros, informação teórica). Deve ser distribuído previamente pelos grupos para que possa ser complementada com as suas próprias notas. Pretende-se, desta forma, que os alunos estejam focados na compreensão das mecânicas inerentes aos modelos e participem activamente na exploração das ferramentas de análise.

Esta tarefa deverá ocupar toda a segunda metade da aula, considera-se portanto 1 hora.

3º Momento – Em casa e em grupo

No final da aula os alunos devem ser incentivados a fazer dois exercícios.

O primeiro, com carácter de obrigatoriedade, é a identificação de quais as estratégias que a Sumol+Compal deve seguir à luz dos modelos leccionados na aula. Os resultados devem ser discutidos no início da aula seguinte durante 20 minutos. Recomenda-se uma exposição oral por um elemento de cada um dos grupos, verbalizando as decisões do grupo para um dos modelos. É importante o incentivo à discussão se for detectada uma opinião diferente de outro grupo. Pretende-se neste momento a verificação da boa compreensão dos modelos utilizados.

O segundo exercício, com carácter não obrigatório mas alertados para os seus reconhecidos benefícios, é a utilização dos conceitos contidos na formulação estratégica à sua esfera pessoal, isto é, ao próprio aluno. Considera-se este último exercício francamente enriquecedor pelo

evidente valor acrescentado que aporta a nível pessoal. Sentindo e reconhecendo esta mais-valia, a importância atribuída ao pensamento estratégico, na esfera empresarial, será significativamente reforçada.

3.6 – Questões a serem colocadas aos alunos

Questão 1: Análise da Envolvente e Interna

Tendo em conta o texto do caso, e outras informações que considere relevantes, construa uma análise da envolvente externa, interna e externa/interna, de forma a criar um enquadramento tão elucidativo quanto o possível para a Sumol+Compal e a sua envolvente.

Questão 2: Formulação estratégica

Esta questão pretende ser um condutor de aprendizagem da formulação estratégica, pelo que deve ser um processo dinâmico de explicação da teoria alternando com confronto com o texto. Contudo, deixa-se uma proposta de questão que pode ser considerada se o docente pretender colocar a questão apenas no final da sua explanação teórica: Considerando o enquadramento resultante da análise da envolvente e interna da Sumol+Compal, construa a sua proposta de formulação estratégica incluindo Visão, Missão; Objectivos Globais e Estratégicos; Factores Críticos de Sucesso; e Valores para empresa comentando a actual proposta expressa no texto.

Questão 3: Formulação estratégica Modelos

Considerando as perspectivas de Michael Porter (1985), Wheelen & Hunger (2008), W.Chan Kim e Renée Mauborgne (2007), Richard Lynch (2003) identifique quais as melhores opções estratégicas que a Sumol+Compal deve tomar no sentido de atingir os seus objectivos e cumprir a sua Missão e Visão.

Questão 4: Opcional

Comprove o poder esclarecedor do pensamento estratégico analisando a sua esfera pessoal/profissional e construindo a sua própria estratégia a 3 anos. Não deixe de ser rigoroso na sua análise e ambicioso na sua Visão.

3.7 – Resolução

As próximas páginas pretendem dar resposta às questões anteriormente formuladas.

3.7.1 - Questão 1 – Análise da envolvente e interna. Onde estamos?

Pretende-se a criação de um enquadramento que espelhe a envolvente externa, o ambiente interno da empresa e a relação entre ambos.

3.7.1.1 - Análise da envolvente

3.7.1.1.1 - Análise PEST - Enquadramento Político, Económico, Social, e Tecnológico

Quadro 13 – Análise PEST

Político

2006

- Ministério da Educação emite referencial de produtos alimentares que devem e que não devem ser fornecidos aos alunos nas escolas.

2009

- Eleições dos deputados ao Parlamento Europeu.
- Governo com maioria Socialista em Portugal (45,03%).
- Forte contestação às políticas sociais e anti-crise do Governo.
- Comissão Europeia discute: **Eco-Label**. Rótulo ecológico como sistema de certificação ecológica para promoção de consumo e produção sustentáveis.

Económico

- Crescimento de volume de vendas do comércio a retalho de 0,2% em Abril 2009, após 4 meses de perdas consecutivas.
- Forte diminuição do número de lojas de retalho desde 1998 a 2007 (-28%, representa 8.288 lojas), com especial incidência na tipologia Mercaria e Puro Alimentar. Forte crescimento de lojas de tipologia Livre-Serviço (665 novas lojas) e Super Pequeno (467 novas lojas).
- Perda gradual de quota de vendas nos hipermercados, não obstante do aumento de 84% do número de pontos de venda.

Quadro 13 – Análise PEST (cont.)

Económico (cont.)

- Previsões intercalares da OCDE apontam, em Março 2009, para queda de 4,1% no PIB da Zona EURO, 6,6% no Japão e 4,0% nos EUA.
- Previsão do Banco de Portugal aponta, em Abril de 2009, para recessão económica em 3,5% substituindo a previsão publicada em Janeiro (-0,8%).
- Comissão Europeia prevê 2,3% de Taxa de Inflação para Portugal em 2009.
- Baixos índices de confiança: Indústria -31; Serviços -23; Consumidor -54; Retalho -26.
- Altas taxas de desemprego: Portugal 8,3%; Euro área 8,5%; EUA 8,1%; Japão 4,4% (Fevereiro 2009).

Social

- Preço como factor central na decisão de compra. Pulverização de compras por várias insígnias distribuição buscando promoções ou produtos únicos.
- Tendência para privilégio de menores cabazes de compras em pequenas superfícies de proximidade em substituição de grandes compras mensais
- Forte valorização social da opção por produtos de marca de distribuição.
- Destaque para a saúde nos Estilos de vida. Ênfase para preocupações relacionadas com alimentação, especialmente obesidade infantil.
- Grande destaque para questões sociais relacionadas com despedimentos colectivos por falência. Crise económica com efeitos sociais profundos.
- Esperança média de vida de 74,8 anos para os Homens e 81,3 anos para as Mulheres.

Tecnológico

- Larga difusão dos computadores pessoais, com especial ênfase nas camadas sociais mais jovens
- Forte tendência para abertura de diálogo entre empresas e grupos de consumidores via redes sociais virtuais.
- Utilização generalizada, pelas cadeias de retalho, de sistemas de informação e análise de hábitos de compra dos clientes via cartão de cliente.

Fonte: Autor

Caso Sumol+Compal

3.7.1.1.2 - Estrutura da Indústria – Enquadramento da indústria onde a empresa opera.

A Sumol+Compal opera na indústria alimentar, designadamente, na produção e comercialização de bebidas não alcoólicas.

Quadro 14 – Estrutura da Indústria

		Soluções Indiferenciadas	Soluções Diferenciadas
		Número de Vendedores	Um
	Poucos	Oligopólio puro	Oligopólio Diferenciado
	Muitos	Competição monopolística	COMPETIÇÃO PURA

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2006

Esta indústria evidencia características de competição pura pela elevada quantidade de empresas produtoras e pela quantidade de soluções diferenciadas que propõem ao mercado.

3.7.1.1.3 - Barreiras à entrada e à saída – Enquadramento do esforço inicial necessário à entrada e dos compromissos a considerar pela saída do mercado

A entrada na produção e comercialização de bebidas não alcoólicas, bem como em todas as restantes áreas alimentares, exige um forte investimento inicial em toda a cadeia de valor. Este investimento deve contar com a necessidade de instalações fabris que se caracterizam por uma elevada exigência tecnológica; com a necessidade de desenvolvimento de produtos; com a necessidade de investimento em conhecimento e em recursos humanos especializados; com a necessidade de investimento na entrada nos distribuidores retalhistas e com campanhas de construção de marca e dinamização de vendas.

Por serem produtos de grande consumo, que fundeiam a sua rentabilidade na produção de quantidades mínimas muito elevadas, o investimento em matérias-primas e material de embalagem, bem como na armazenagem e em logística representa um investimento muito significativo.

Caso Sumol+Compal

Também as barreiras à saída, decorrentes dos contratos de fornecimento com investimentos avultados, bem como das dificuldades de recuperação dos investimentos iniciais já referidos, devem ser consideradas como muito fortes.

Quadro 15 – Análise de barreiras à entrada e à saída

		Barreiras à saída	
		Fraca	Forte
Barreiras à Entrada	Forte	Negócios de Especulação	Negócios de forte compromisso e de forte investimento
	Fraca	Negócios de baixo compromisso e de baixo investimento	Negócios de forte compromisso e de baixo investimento

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2006

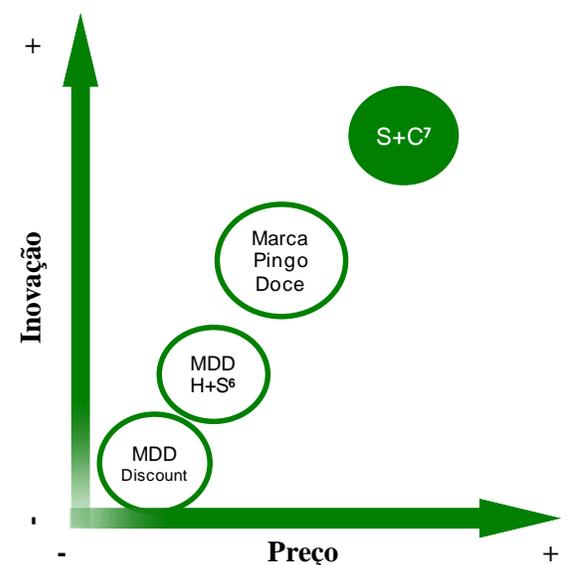
Pode concluir-se que esta é uma indústria de forte compromisso e de forte investimento.

3.7.1.1.4 - Grupos estratégicos – Enquadramento dos grupos que compõem a indústria de acordo com as duas variáveis consideradas mais representativas.

As recentes alterações no mercado induzem a consideração das variáveis Preço de venda e Inovação como as mais indicadas para a identificação dos grupos estratégicos presentes no mercado de bebidas não alcoólicas. Foram consideradas as Marcas de Distribuição de *Discounts*, de Hipermercados e Supermercados, e da cadeia Pingo Doce como distintas entre si, pela sua presença dissemelhante no mercado.

A observação da figura 3 permite identificar a posição das propostas no mercado, relativamente ao factor Preço de venda e à Inovação.

Figura 5 – Análise de grupos estratégicos



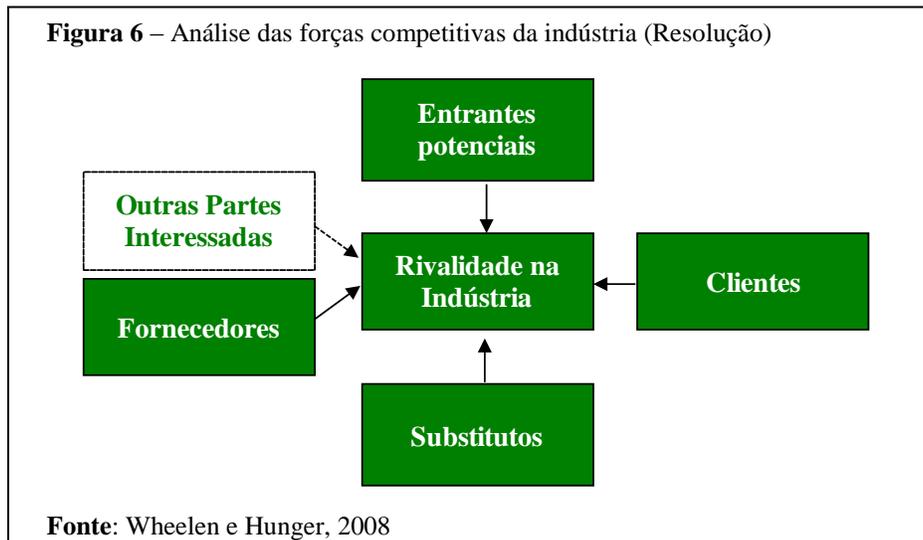
Fonte: Análise do Autor

⁶ MDD H+S – Marca de distribuidor de hipermercados e supermercados

⁷ S+C – Sumol+Compal

Podem ser considerados outros eixos de análise. Deixam-se três propostas cuja conjugação aporta valor acrescentado à análise: capacidade de influência do acto de compra; tradição de consumo; confiança na marca.

3.7.1.1.5 - 5 Forças de Porter (1985) – Enquadramento das força competitivas que a empresa terá de enfrentar na indústria a que pertence. Foi incluída a força proposta por Wheelen & Hunger (2008): outras partes interessadas.



Rivalidade na Indústria – A indústria de bebidas não alcoólicas evidencia uma rivalidade concorrencial acérrima, resultante dos baixos custos de substituição dos produtos de grande consumo. Por este motivo, os investimentos em comunicação com o consumidor são indispensáveis à manutenção da sua preferência e assumem um grande peso na cadeia de valor.

Fornecedores – A escassez de matéria-prima, a exclusividade exigida no fornecimento de materiais de embalagem e os níveis de exigência que a produção de produtos alimentares impõe atribuem aos fornecedores uma forte capacidade negocial.

Clientes – Os clientes representam a ponte entre o produtor e o consumidor, o seu poder negocial é muito forte. São proprietários dos espaços comerciais fundamentais para o acesso ao consumidor, onde ditam as regras que regem o acesso e a presença na loja. São eles próprios concorrentes com as suas propostas de Marca de Distribuição, réplicas das referências de maior

aceitação no mercado. As compras e fusões entre operadores de retalho vêm reforçar o seu poder negocial junto dos fornecedores.

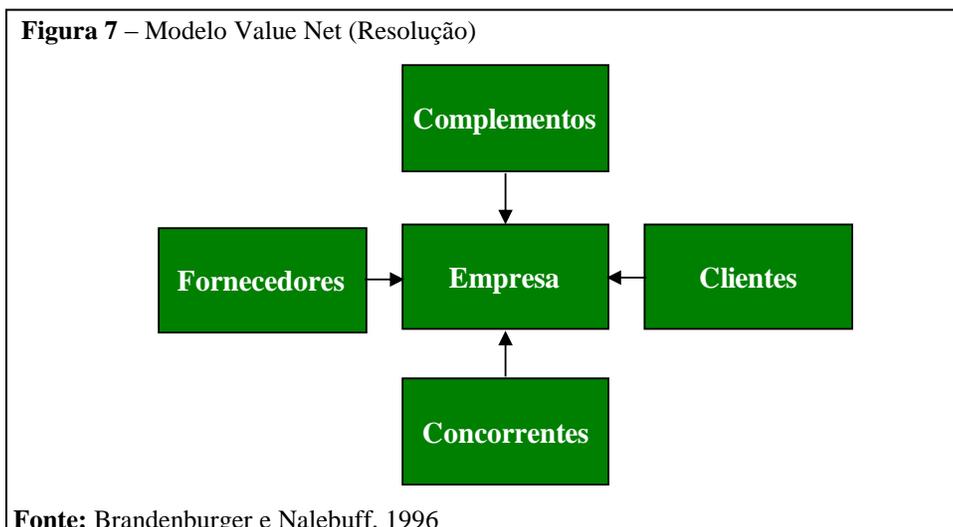
Entrantes Potenciais – O seu poder é limitado pelas barreiras elevadas à entrada.

Substitutos – Podem ser consideradas como substitutas as bebidas alcoólicas, como os vinhos, ou os lácteos, como leite e seus derivados (iogurtes). As últimas são propostas com grande poder, são a principal fonte de investimento em comunicação publicitária.

Outras Partes Interessadas – A inclusão da força das partes interessadas proposta por Wheelen e Hunger (2008), reveste-se especial relevância nas indústrias alimentares. O seu poder é forte. Aponta-se como exemplo as recentes preocupações com a alimentação e a obesidade (especialmente a infantil) conduziram à criação de legislação restrições fortes no acesso a pontos de venda situados nas escolas.

3.7.1.1.6 - Modelo de Brandenburger & Nalebuff (1996) Value Net – Enquadramento das forças competitivas do mercado considerando também a possibilidade de cooperação (complementos). Este modelo pretende complementar às 5 forças de Porter (1985).

A colaboração nesta indústria, ou neste mercado, parece não estar ainda explorada. Os exemplos que existem são ocasionais e não têm expressão significativa.



3.7.1.2 - Análise Interna

3.7.1.2.1 – Cultura Sumol+Compal – Identificação dos elementos estruturantes da cultura da Sumol+Compal. A cultura da empresa faz parte das suas valias mais diferenciadoras, engloba os seus comportamentos, expectativas, valores aprendidos e partilhados.

A Sumol+Compal, tal como o nome indica, resulta da recente fusão das duas empresas. Eram empresas com um longo passado e, como tal, tinham os seus traços culturais intensamente vincados e em muitos pontos antagónicos, tome-se como exemplo as estratégias de crescimento distintas que adoptaram.

Foram definidos os valores que representam o núcleo da cultura Sumol+Compal (respeito e apoio entre colegas; cumprimento dos compromissos assumidos; capacidade de inovação), contudo, a nova cultura começa apenas agora a ser construída. Este é um processo de aprendizagem e interiorização de valores, de comportamentos e de práticas que carece ainda da concretização em actos e práticas consistentes que edifiquem a cultura da Sumol+Compal.

Foi, igualmente, definida a política de gestão que identifica linhas orientadoras de conduta nas relações com as partes interessadas, e os métodos de gestão buscando eficácia e eficiência. Também esta declaração, pelo seu carácter intencional, carece da sua materialização e comprovação.

3.7.1.2.2 – Vantagens Competitivas Sumol+Compal – A identificação das vantagens competitivas que podem ser potenciadas e valorizadas no mercado assume um dos papéis de maior relevância no sucesso das empresas.

Se as diferenças culturais que marcaram a história longa das empresas agora extintas são uma barreira a ultrapassar, o conhecimento adquirido, e agora, partilhado, e as sinergias resultantes fusão das vantagens competitivas são seguramente factores promissores de sucesso.

Podem ser identificadas as seguintes vantagens competitivas:

Caso Sumol+Compal

- o alargado sortido. Permite uma oferta completa, que é especialmente relevante no canal Horeca (hotéis restaurantes e cafés). A possibilidade de satisfação da totalidade das necessidades destes estabelecimentos é fortemente valorizada pelo comprador.
- a alargada rede de distribuição e comercialização. Permite o conhecimento profundo do mercado e a criação de relações fortes com os pontos de venda, que resulta numa presença massificada e numa correcta exposição dos produtos. Esta cobertura é motivo de confiança por parte de outras empresas que vêm na Sumol+Compal a solução para representação das suas marcas (Pepsi, 7Up, Lipton).
- o forte enraizamento, no mercado, das marcas comercializadas. A qualidade reconhecida dos produtos Sumol+Compal e a construção de marcas fortes e de confiança, que fazem parte dos hábitos de consumo diários considerados como saudáveis, são fontes de sólida vantagem competitiva.
- a forte capacidade de inovação. Os produtos de grande consumo, pelo baixo custo e baixo risco de substituição que os caracterizam, necessitam de uma construção constante da relação com o consumidor. A capacidade de inovação desempenha um papel fundamental nesta relação, cativando novos consumidores e fidelizando os actuais.

3.7.1.2.3 – Estratégia perspectivas de Mintzberg (1987) – Identificação de plano, padrão, posição, perspectiva, artimanha.

Mintzberg (1987) identifica 5 perspectivas que permitem um enquadramento abrangente da estratégia:

- Plano – Desenvolvimento de oportunidades de mercado de forma que, nos mercados onde a SUMOL+COMPAL esteja presente, cada consumidor eleja e consuma um produto por dia do seu sortido;
- Padrão – Identificação e desenvolvimento das oportunidades criadas pelas tendências de consumo fruta, vegetais e água;
- Posição – Comercialização de um sortido alargado que permita satisfazer plenamente as necessidades de consumo de bebidas de alta rotação, e assumir-se como uma empresa de referência nos mercados de bebidas de fruta;

Caso Sumol+Compal

- Perspectiva – As tendências sociais, que se materializam na procura de dietas equilibradas através do consumo de frutas, vegetais e água, criam oportunidades nos mercados de bebidas de alta rotação;
- Artimanha – Capacidade de inovação permanente, apoiada por uma rede de vendas e distribuição vasta que garanta uma cobertura total do mercado e uma correcta exposição dos produtos.

3.7.1.2.4 – 7 P's (Booms e Bitner, 1981) – Descrição de Produto, Local (*Place*), Preço, Promoção, Pessoas, Processos; Evidência Física (*Physical Evidence*)

- Produto – Sumos, Néctares e Doses de fruta; Refrigerantes de fruta com e sem gás; Refrigerantes com gás (Cola e Lima Limão); *Iced Tea*; Águas com e sem gás; Cervejas; Vegetais e Derivados de Tomate. (Restantes produtos sem expressão estratégica ou comercial);
- Preço – Preço elevado, justificado pela qualidade superior e pela inovação;
- Local (*Place*) – A Sumol+Compal conta com 8 centros de distribuição e 4 fábricas que abastecem os armazéns de retalhistas, os distribuidores, os Horeca (hotéis, restaurantes e cafés), e grossistas. As vendas ao público registam uma cobertura nacional através presença nas redes dos clientes retalhistas e Horeca;
- Promoção – Forte presença nos meios de comunicação de massas;
- Pessoas – A Sumol+Compal conta com 1386 colaboradores. São pessoas com relacionamentos saudáveis que abarcam o respeito e apoio entre colegas, o cumprimento dos compromissos assumidos e a capacidade de inovação;
- Processos – Os processos compreendem a definição de objectivos, iniciativas e metas; a rapidez e o fundamento da tomada de decisão, e a abordagem por processos;
- Evidência Física (*Physical Evidence*) – A Sumol+Compal está representada por 13 delegações, que incluem centros de distribuição, fábricas e escritórios. A sede actual está localizada em Carnaxide, Portugal.

3.7.1.3 - Análise Externa/Interna

3.7.1.3.1 – Análise SWOT – Identificação Forças e Fraquezas da empresa; Oportunidades e Ameaças do mercado

Quadro 16 – Análise SWOT	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Alargada cobertura da rede vendas • Sortido largo e completo • Grande notoriedade das marcas e elevadas quotas de mercado • Capacidade de inovação reconhecida • Forte reconhecimento das empresas (Sumolis e Compal) no mercado. É o maior operador de bebidas não alcoólicas no mercado Português. • Sólida e vasta experiência acumulada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados preços de venda • Definição cultural recente, sem materialização nem comprovação • Choque cultural consequente do processo de fusão em curso • Impossibilidade de comunicação com consumidor no acto de compra (lojas distribuição a retalho)
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da consciencialização da necessidade de uma boa alimentação; • Evidência do consumo de fruta nas dietas alimentares consideradas como de melhor qualidade; • Novos momentos de consumo proporcionados pela escassez de tempo livre; • Valorização da inovação pelo consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficazes estratégias de baixo custo das marcas de distribuidor • Rápida reprodução da inovação pelas marcas de distribuidor • Potencial integração vertical da cadeias de distribuição a retalho • Débil enquadramento económico e social • Elevados aumentos de custos de produção pela escassez de matéria-prima.

Fonte: Análise do autor

Caso Sumol+Compal

3.7.1.3.2 – Matriz Ansoff (1988) – Identificação da aproximação desejável de acordo com a existência ou criação de produtos ou mercados.

Quadro 17 – Matriz Ansoff (1988)

		Produtos	
		Correntes	Novos
Mercados	Correntes	Penetração de mercado	Extensão de produto
	Novos	Extensão de mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Ansoff, 1988

O crescimento da procura de produtos de marcas próprias conduz à indiferenciação das propostas no mercado. No sentido de inverter esta tendência, em consonância com a necessidade de diferenciação, as marcas fornecedoras devem optar por estratégias de diversificação criando novos produtos e novos mercados.

3.7.1.3.3 – Matriz A. D. Little (Wright 1974) – Conjugação do estágio do ciclo de vida da indústria com a posição competitiva da empresa.

Quadro 18 – Matriz A. D. Little

		Estado de maturidade da indústria			
		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição competitiva	Dominante	Crescimento Rápido Criar barreiras Agir ofensivamente	Crescimento Rápido Liderança em custos Defender posição	Defender posição Aumentar a importância dos custos Agir ofensivamente	Defender posição Focalizar Considerar retirar
	Forte	Crescimento Rápido Diferenciar	Baixar custo Diferenciar Atacar os pequenos	Baixar Custos Diferenciar Focalizar	Fazer esforço
	Favorável	Crescimento Rápido Diferenciar	Focalizar Diferenciar Defender	Focalizar Diferenciar Ferir pequenas	Fazer esforço
	Ténue	Crescer com a indústria Focalizar	Aguentar ou retirar Apostar em nicho Procurar crescimento	Aguentar ou retirar Nichos	Retirar
	Fraca	Procurar um nicho Tentar apanhar outros	Nicho ou retirar	Retirar	Retirar

Fonte: Adaptado de Wright, 1974

Considera-se a posição competitiva da Sumol+Compal forte, por oposição a dominante, pelo crescimento da posição competitiva das Marcas de Distribuição, nomeadamente do Pingo Doce. Considerando que a indústria atingiu o estado de maturidade, a estratégia da Sumol+Compal deve atribuir uma importância substancial à Redução de Custos, à Diferenciação e à Focalização.

3.7.2 - Questão 2 – Formulação Estratégica. Para onde queremos ir?

3.7.2.1 – Visão

A formulação da Visão de uma organização deve respeitar algumas regras de forma a cumprir o objectivo de reunir os colaboradores em torno de um sonho. A Visão, tal como todos os elementos da formulação estratégica, encontra a sua razão de existência na comunhão de todos os colaboradores. Neste sentido, é de especial relevância o seu carácter utópico, sonhador, vencedor e imaterial. Deve ser facilmente compreendida e memorizável. Não pretende ser específica ou redutora. É a definição de um estado difícil de atingir mas que se atinge todos os dias.

Tendo em conta estes pressupostos, considera-se que a Visão, de que as frutas, os vegetais e a água são uma fonte incontornável de prazer, hidratação e nutrição para os consumidores, de que esta realidade conjugada com diversas tendências da sociedade actual, nomeadamente, a procura de dietas equilibradas, cria enormes oportunidades nalguns mercados, em especial, nos de bebidas de alta rotação e de que o desenvolvimento destas oportunidades é um desafio permanente e inspirador, de forma que, nos mercados onde a SUMOL+COMPAL esteja presente, cada consumidor eleja e consuma um produto por dia do seu portfólio, pode ser aperfeiçoada nos seguintes aspectos:

- reforço do carácter utópico e sonhador. Centra-se numa oportunidade ou tendência do mercado, e não num sonho;
- ampliação das áreas de actividade para além das frutas, dos vegetais e das águas;
- simplificação da sua compreensão e memorização por todos os colaboradores, concretizando o seu objectivo de declaração inspiradora da empresa.

Não obstante a sua produção ser, maioritariamente, bebidas não alcoólicas, a sua capacidade de expansão para além deste mercado não deve ser limitada, pelo que se propõe como Visão:

Ser e ser, internacionalmente, reconhecida como a empresa de referência em produtos alimentares.

Esta é uma Visão utópica mas inspiradora e que enche de orgulho os seus colaboradores. É garantia de elevação e confiança para todas as partes interessadas da empresa.

3.7.2.2 – Missão

A Missão identifica em que negócio a empresa se encontra, espelha a razão da sua existência, a sua actividade e as características que a distinguem das demais empresas do mercado. Por oposição à perenidade da Visão, a Missão deve ser revista com a frequência necessária para que possa estar em concordância com a envolvente da empresa.

A Missão de ser, internacionalmente, uma empresa de referência nos mercados de bebidas de fruta, de disputar a liderança nos mercados de bebidas de alta rotação em Portugal, mantendo posições de destaque nos mercados de vegetais preparados e de derivados de tomate definida pela Sumol+Compal identifica quais os seus objectivos nos mercados que pretende satisfazer. Como referido, é essencial declarar o que a empresa é actualmente e o que a distingue das restantes empresas do mercado.

Considera-se que a Missão que melhor espelha a razão da existência da Sumol+Compal pode ser encontrada na declaração que agora se sugere:

Fabricar bebidas não alcoólicas de reconhecida qualidade, suportadas por marcas de grande notoriedade, que sejam a primeira escolha dos consumidores na satisfação das suas necessidades e com rentabilidade para a empresa.

Esta proposta pretende realçar a importância da qualidade dos produtos e das marcas como garante dessa qualidade junto do consumidor final, a importância da sua satisfação e a importância da sustentabilidade financeira como garante do futuro da empresa.

3.7.2.3 – Objectivos

Caso Sumol+Compal

Como objectivos mais abrangentes, considera-se que a Sumol+Compal deve ter como referência o seu crescimento nos mercados internacionais, e a liderança do mercado Português de bebidas, incluindo cervejas e colas.

Objectivos Globais (*Goals*):

- Ganhar distribuição e notoriedade em todas as marcas nos mercados internacionais;
- Construir, internacionalmente, uma imagem de marca de qualidade superior;
- Atingir a liderança no mercado de bebidas em Portugal;

Objectivos Específicos:

- Atingir uma distribuição mínima de 70% nos canais de retalho dos principais mercados Europeus nos próximos 3 anos;
- Atingir uma notoriedade espontânea mínima de 40% nos principais mercados Europeus nos próximos 5 anos nas marcas Sumol e Compal;
- Proceder, anualmente, a inquéritos de satisfação cujos resultados devem superar em 10 pontos percentuais os resultados do inquérito do ano anterior.
- Conquistar, em 5 anos, uma quota de mercado em volume superior em 2 pontos percentuais à quota do principal concorrente no mercado de bebidas em Portugal

3.7.2.4 – Valores

Os Valores definem o conjunto de sentimentos estruturantes da cultura da empresa, representam o seu âmago. É em torno deles que se alinham os comportamentos dos colaboradores.

Os valores definidos na Política de Gestão da Sumol+Compal, têm como objectivo assegurar relacionamentos saudáveis. São valores importantes como o “respeito e apoio entre colegas”, o “cumprimento dos compromissos assumidos” e a “capacidade de inovação”, que devem ser mantidos. Considera-se que outros devem ser acrescentados como a “exigência”, “qualidade”, o “rigor” e a “ambição”.

Caso Sumol+Compal

A estratégia Sumol+Compal, tanto na sua definição inicial como na que se propõem actualmente, é ambiciosa e exigente pelo que os valores sugeridos são essenciais na prossecução dos objectivos.

3.7.2.5 – Factores Críticos de Sucesso

Os Factores Críticos de Sucesso são condições sem as quais a empresa não tem capacidade de gerar e sustentar uma vantagem competitiva que lhe permita operar na indústria ou nos mercados em que se insere.

Os objectivos da Sumol+Compal agora traçados, gravitam em torno de uma Visão e uma Missão cujo fundamento é o reconhecimento internacional pela qualidade e notoriedade das suas marcas.

Consideram-se como principais factores críticos de sucesso:

- Forte exigência nos padrões de qualidade dos produtos, das matérias-primas e dos processos produtivos
- Elevado rigor na gestão das marcas, dos canais de distribuição, e das operações logísticas
- Forte capacidade de inovação relevante para o consumidor
- Forte capacidade de comunicação da inovação
- Profundo conhecimento dos mercados internacionais, seja através de presença directa ou de parcerias locais

3.7.3 - Questão 3 – Formulação Estratégica. Opções Estratégicas. Como vamos lá chegar?

Considerando a as perspectivas de Michael Porter (1985), Wheelen & Hunger (2008); W.Chan Kim e Renée Mauborgne (2007); Richard Lynch (2003) identifique quais as melhores escolhas estratégicas que podem permitir à Sumol+Compal atingir os seu Objectivos e cumprir a sua Missão e Visão.

3.7.3.1 – Estratégias Genéricas de Michael Porter (1985)

Tendo por base as análises feitas na questão 1, com especial relevância para a identificação dos grupos estratégicos, e a formulação estratégica definida na questão 2 considera-se que a estratégia genérica de Porter (1985), ser implementada deve ser a Diferenciação para o alvo alargado.

Alvo alargado	Baixo Custo	Diferenciação
Alvo Estreito	Focalização	

Fonte: Adaptado de Porter (1985)

Sugere-se que o valor acrescentado e a inovação sejam o foco das marcas da Sumol+Compal que justifica desta forma o preço superior a cobrar pelas suas marcas. As estratégias de baixo custo são o território das Marcas de Distribuição.

3.7.3.2 – Estratégias de Wheelen & Hunger (2008)

Assumindo como Visão: **Ser e ser, internacionalmente, reconhecida como a empresa de referência em produtos alimentares**”, a estratégia que se considera melhor conduzir à satisfação deste sonho é o Crescimento por Concentração Horizontal, alargando a presença da Sumol+Compal noutros mercados geográficos. A selecção entre o desenvolvimento interno ou externo deve ser tomada tendo em conta as barreiras à entrada nesses mercados (Políticas; Conhecimento do mercado; Afinidade Cultural).

Deve, contudo, ser levantada uma questão: Sabendo que a fusão aproxima duas empresas de culturas distantes e marcadas, não seria prudente adoptar inicialmente uma estratégia Pausa e Progresso?

3.7.3.3 – Estratégias W.Chan Kim e Renée Mauborgne (2007)

Os autores propõem a identificação de Oceanos Azuis, mercados onde ainda não existem propostas de produtos para os explorar, por oposição aos Oceanos Vermelhos do sangue derramado das guerras concorrências.

Assumindo novas perspectivas de análise do mercado e ignorando os dogmas impostos pelas perspectivas correntes, as novas propostas têm como finalidade redefinir, alargando, as fronteiras dos mercados.

Neste sentido, a Sumol+Compal, à semelhança da proposta Compal Essencial (equivalência ao consumo de uma dose de fruta), necessita de continuar a desenvolver formas de abordagem ao mercado que antecipem tendências, que sejam diferenciadoras e de elevada dificuldade de reprodução. Pode tomar-se como proposta o desenvolvimento de sumos que contribuam para o reforço do sistema imunitário destinados a um segmento de mercado sénior.

3.7.3.4 – Estratégias Richard Lynch (2003)

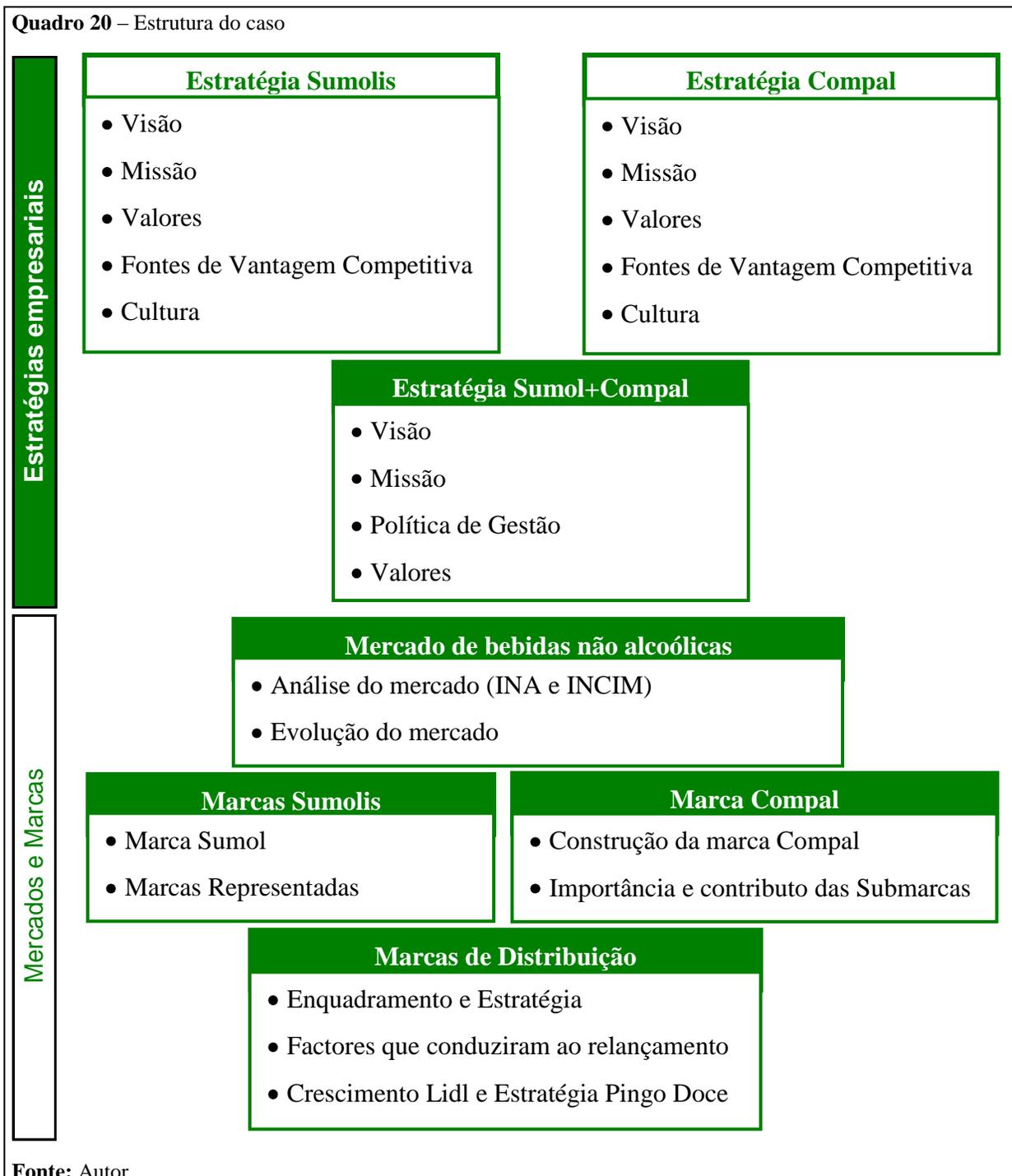
Tendo em conta o longo prazo necessário à implementação da estratégia proposta para a Sumol+Compal, a maturidade do mercado e as estratégias de baixo custo transversais à sua principal concorrência, as MDD, considera-se que a abordagem a seguir deve ser maioritariamente prescritiva, assumindo uma maior perenidade na estratégia em vigor com ciclos mais longos entre formulação e reformulação.

A opção pelo desenvolvimento prescritivo, não retira importância à monitorização do mercado. A recolha de informação deve ser constante e a informação recolhida deve ser considerada em acções tácticas, no sentido de defender e potenciar as suas vantagens competitivas.

3.8 – Slides de Resolução

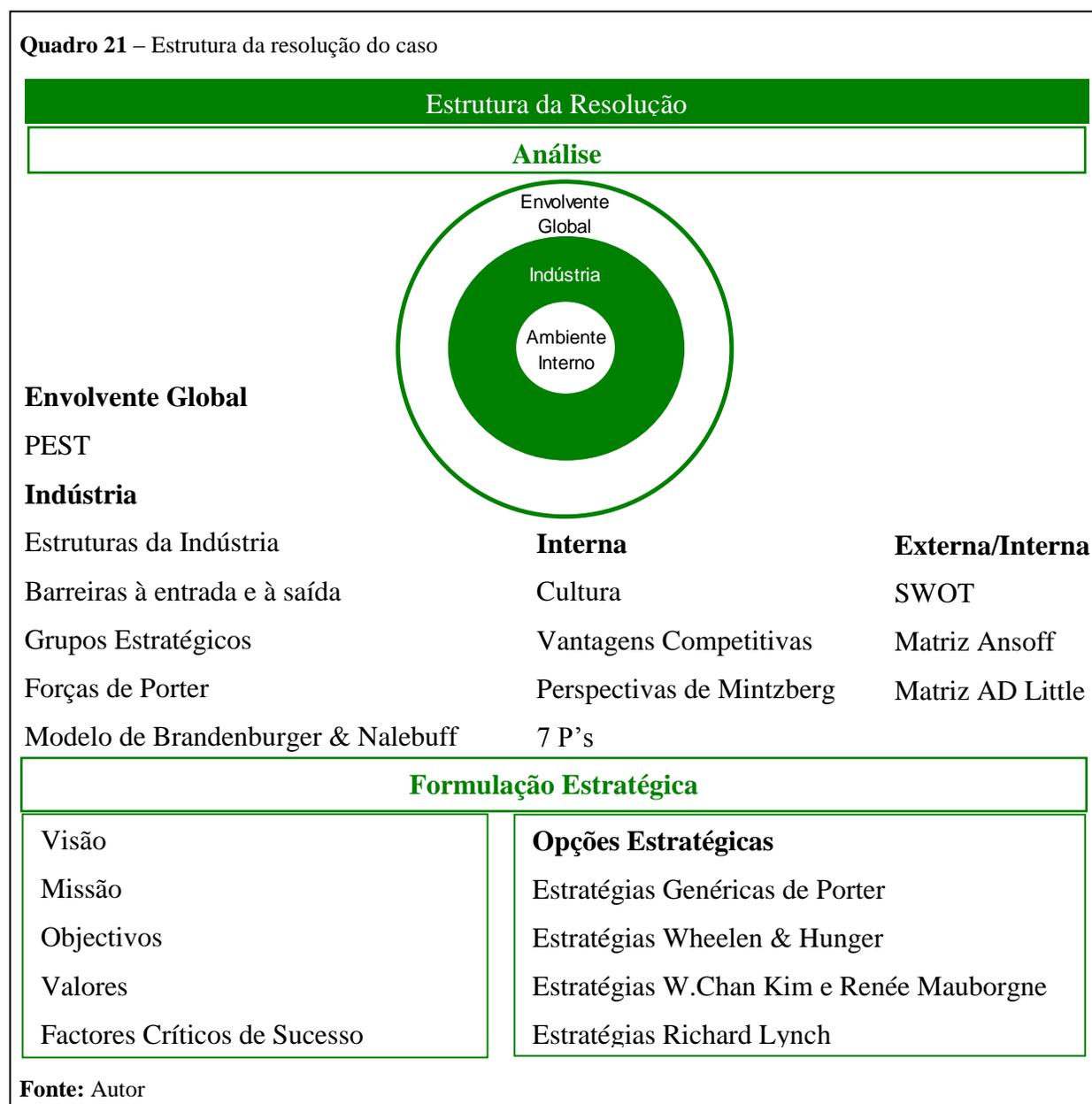
3.8.1 – Estrutura do Caso

O Caso Sumol+Compal pretende enquadrar as formulações estratégicas da Sumolis e da Compal, o seu processo de fusão e a sua integração no mercado de bebidas não alcoólicas.



3.8.2 – Estrutura da Resolução

A resolução do caso Sumol+Compal pretende explorar ferramentas de análise e de formulação estratégica e reforçar a importância do pensamento estratégico enquanto elemento agregador e condutor dos recursos das empresas. Enquadra a envolvente global, a indústria, o ambiente interno e a relação deste com a envolvente; identifica os elementos estruturantes da formulação estratégica; e identifica as opções estratégicas que permitem cumprir a estratégia definida.



3.8.2.1 – Análise da Envolvente

Quadro 22 – Análise PEST (slides resolução)

Análise PEST
<p>Factores Políticos</p> <p>2006</p> <ul style="list-style-type: none">• Ministério da Educação emite referencial de produtos alimentares que devem e que não devem ser fornecidos aos alunos nas escolas. <p>2009</p> <ul style="list-style-type: none">• Eleições dos deputados ao Parlamento Europeu.• Governo com maioria Socialista em Portugal (45,03%).• Forte contestação às políticas sociais e anti-crise do Governo.• Comissão Europeia discute: Eco-Label. Rótulo ecológico como sistema de certificação ecológica para promoção de consumo e produção sustentáveis. <p>Factores Económicos</p> <ul style="list-style-type: none">• Crescimento de volume de vendas do comércio a retalho de 0,2% em Abril 2009, após 4 meses de perdas consecutivas.• Forte diminuição do número de lojas de retalho desde 1998 a 2007 (-28%, representa 8.288 lojas), com especial incidência na tipologia Mercaria e Puro Alimentar.• Forte crescimento de lojas de tipologia Livre-Serviço (665 novas lojas) e Super Pequeno (467 novas lojas).• Perda gradual de quota de vendas nos hipermercados, não obstante do aumento de 84% do número de pontos de venda.• Previsões intercalares da OCDE apontam, em Março 2009, para queda de 4,1% no PIB da Zona EURO, 6,6% no Japão e 4,0% nos EUA.• Previsão do Banco de Portugal aponta, em Abril de 2009, para recessão económica em 3,5% substituindo a previsão publicada em Janeiro (-0,8%).• Comissão Europeia prevê 2,3% de Taxa de Inflação para Portugal em 2009.
<p>Fonte: Autor</p>

Quadro 22 – Análise PEST (slides resolução)

Análise PEST (cont.)

- Baixos índices de confiança: Indústria -31; Serviços -23; Consumidor -54; Retalho -26.
- Altas taxas de desemprego: Portugal 8,3%; Euro área 8,5%; EUA 8,1%; Japão 4,4% (Fevereiro 2009).

Factores Sociais

- Preço como factor central na decisão de compra. Pulverização de compras por várias insígnias distribuição buscando promoções ou produtos únicos.
- Tendência para privilégio de menores cabazes de compras em pequenas superfícies de proximidade em substituição de grandes compras mensais
- Forte valorização social da opção por produtos de marca de distribuição.
- Destaque para a saúde nos Estilos de vida. Ênfase para preocupações relacionadas com alimentação, especialmente obesidade infantil.
- Grande destaque para questões sociais relacionadas com despedimentos colectivos por falência. Crise económica com efeitos sociais profundos.
- Esperança média de vida de 74,8 anos para os Homens e 81,3 anos para as Mulheres.

Factores Tecnológicos

- Larga difusão dos computadores pessoais, com especial ênfase nas camadas sociais mais jovens
- Forte tendência para abertura de diálogo entre empresas e grupos de consumidores via redes sociais virtuais.
- Utilização generalizada, pelas cadeias de retalho, de sistemas de informação e análise de hábitos de compra dos clientes via cartão de cliente.

Fonte: Autor

Quadro 23 – Análise Estruturas da indústria (slides resolução)

Estruturas da Indústria				
O tipo de estrutura identifica a intensidade da competição que se pode encontrar nos mercados que a empresa satisfaz.				
		<table border="1"> <tr> <th style="background-color: #008000; color: white;">Soluções Indiferenciadas</th> <th style="background-color: #008000; color: white;">Soluções Diferenciadas</th> </tr> </table>	Soluções Indiferenciadas	Soluções Diferenciadas
Soluções Indiferenciadas	Soluções Diferenciadas			
Número de Vendedores	Um	Monopólio		
	Poucos	Oligopólio puro	Oligopólio Diferenciado	
	Muitos	Competição monopolística	COMPETIÇÃO PURA	

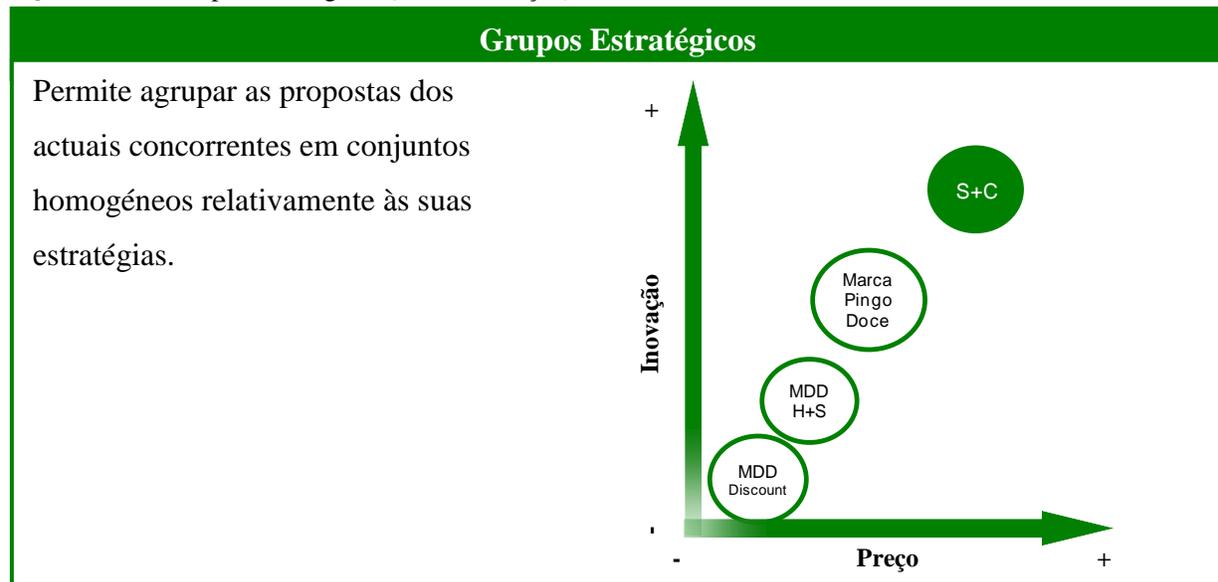
Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2006

Quadro 24 – Barreiras à entrada e à saída (slides resolução)

Barreiras à entrada e à saída						
Representam o esforço necessário à entrada de um novo concorrente e o grau de dificuldade de saída de um concorrente actual.						
		<table border="1"> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #008000; color: white;">Barreiras à saída</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #008000; color: white;">Fraca</th> <th style="background-color: #008000; color: white;">Forte</th> </tr> </table>	Barreiras à saída		Fraca	Forte
Barreiras à saída						
Fraca	Forte					
Barreiras à Entrada	Forte	Negócios de Especulação	Negócios de forte compromisso e de forte investimento			
	Fraca	Negócios de baixo compromisso e de baixo investimento	Negócios de forte compromisso e de baixo investimento			

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2006

Quadro 25 – Grupos estratégicos (slides resolução)

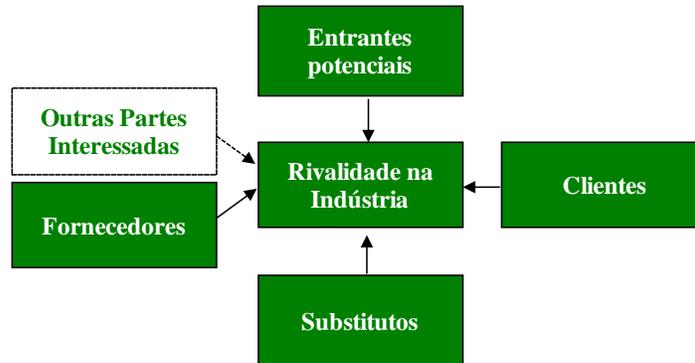


Fonte: Autor

Quadro 26 – Análise das forças competitivas da indústria (slides resolução)

5 Forças de Porter (1985) com actualização de Wheelen e Hunger (2008)

Enquadramento das força competitivas que a empresa tem de enfrentar na indústria a que pertence.



Rivalidade na Indústria - concorrência acérrima como resultado dos baixos custos de substituição dos produtos de grande consumo;

Fornecedores – forte poder negocial pela escassez de matéria-prima e pelas exigências de qualidade e tecnológicas;

Clientes – São o acesso aos consumidores. Ditam as suas próprias regras e são concorrentes com as suas MDD;

Substitutos – Bebidas Alcoólicas e Lácteas. Demonstram forte poder de comunicação.

Entrantes Potenciais – Poder negocial reduzido pelas fortes barreiras à entrada.

Outras Partes interessadas – Elevada influência nas indústrias de produtos alimentares.

Fonte: Wheelen e Hunger, 2008

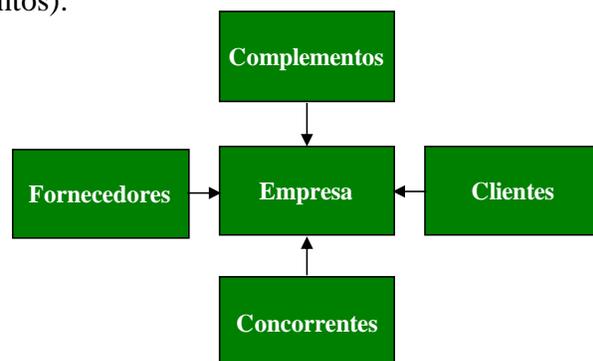
Quadro 27 – Value Net (slides resolução)

Modelo de Branderburger & Nalebuff (1996) Value Net

Enquadra as forças competitivas do mercado considerando também a possibilidade de cooperação com outras entidades (complementos).

A colaboração nesta indústria, ou neste mercado, parece não estar ainda explorada.

Os exemplos que existem são ocasionais e não têm expressão significativa.



Fonte: Branderburger e Nalebuff, 1996

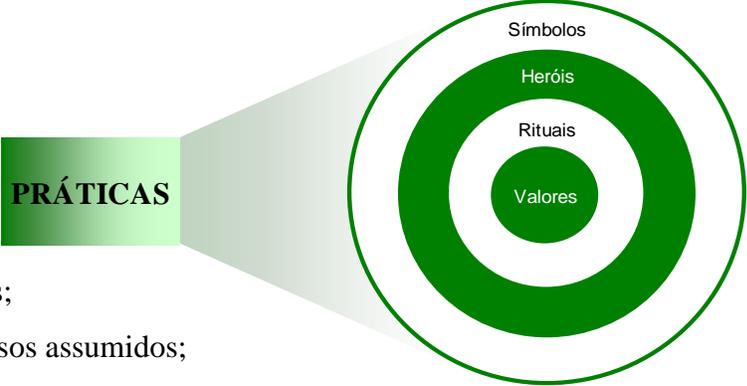
3.8.2.2 – Análise Interna

Quadro 28 – Cultura (slides resolução)

Cultura

Identificação dos elementos estruturantes da cultura da Sumol+Compal, que se irão materializar nas práticas da empresa.

A nova cultura da Sumol+Compal resulta da fusão de duas culturas distintas e profundamente vincadas. Apenas agora começa a ser construída pelo que carece ainda da concretização em actos e práticas consistentes que edifiquem.



Valores
Respeito e apoio entre colegas;
Cumprimento dos compromissos assumidos;
Capacidade de inovação

Política de gestão - identifica linhas orientadoras de conduta nas relações com as partes interessadas, e nos métodos de gestão buscando eficácia e eficiência.

Fonte: Adaptado de Carvalho e Filipe, 2006

Quadro 29 – Vantagens competitivas (slides resolução)

Vantagens Competitivas

Identificação das competências e dos recursos únicos no mercado que a Sumol+Compal deve desenvolver, explorar e que deve defender no sentido de sustentar a sua competitividade no mercado.

Vantagens competitivas Sumol+Compal:

- sortido alargado
- rede de distribuição e comercialização alargada
- comercialização de marcas fortemente enraizadas no mercado;
- capacidade de inovação

Fonte: Autor

Quadro 30 – Estratégia segundo perspectivas de Mintzberg (1987) (slides resolução)

Perspectivas de Mintzberg (1987)

Identificação da estratégia considerando as 5 perspectivas de Mintzberg (1987):

Plano – Desenvolvimento de oportunidades de mercado de forma que cada consumidor eleja e consuma um produto por dia do sortido Sumol+Compal;

Padrão – Identificação e desenvolvimento das oportunidades criadas pelas tendências de consumo fruta, vegetais e água;

Posição – Comercialização de um sortido alargado e assumir-se como uma empresa de referência nos mercados de bebidas de fruta;

Perspectiva – As tendências sociais, que se materializam na procura de dietas equilibradas através do consumo de frutas, vegetais e água, criam oportunidades nos mercados de bebidas de alta rotação;

Artimanha – Capacidade de inovação permanente e cobertura total do mercado

Fonte: Adaptado de Mintzberg, 1987

Quadro 31 – 7 P's (slides resolução)

7 P's de Bitner & Booms (1981)

Descrição das 7 dimensões da análise de Bitner e Booms (1981), considerando desta forma que incorpora o modelo de 4Ps.



Fonte: Adaptado de Booms e Bitner, 1981

3.8.2.3 – Análise Externa Interna

Quadro 32 – Análise SWOT (slides resolução)

Análise SWOT	
<p>Permite conjugar as oportunidades e ameaças da envolvente com os pontos fortes e pontos fracos internos no sentido de identificar alternativas estratégicas possíveis.</p>	
Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Alargada cobertura da rede vendas • Sortido largo e completo • Grande notoriedade das marcas e elevadas quotas de mercado • Capacidade de inovação reconhecida • Forte reconhecimento das empresas (Sumolis e Compal) no mercado. É o maior operador de bebidas não alcoólicas no mercado Português. • Sólida e vasta experiência acumulada 	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados preços de venda • Definição cultural recente, sem materialização nem comprovação • Choque cultural consequente do processo de fusão em curso • Impossibilidade de comunicação com consumidor no acto de compra (lojas distribuição a retalho)
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da consciencialização da necessidade de uma boa alimentação; • Evidência do consumo de fruta nas dietas alimentares consideradas como de melhor qualidade; • Novos momentos de consumo proporcionados pela escassez de tempo livre; • Valorização da inovação pelo consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eficazes estratégias de baixo custo das marcas de distribuidor • Rápida reprodução da inovação pelas marcas de distribuidor • Potencial integração vertical da cadeias de distribuição a retalho • Débil enquadramento económico e social • Elevados aumentos de custos de produção pela escassez de matéria-prima.

Fonte: Análise do autor

Quadro 33 – Matriz Ansoff (1988) (slides resolução)

Matriz de Ansoff (1988)			
Identificação da aproximação desejável de acordo com a existência ou criação de produtos ou mercados.			
		Produtos	
		Correntes	Novos
Mercados	Correntes	Penetração de mercado	Extensão de produto
	Novos	Extensão de mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff, 1988

Quadro 34 – Matriz A.D. Little (Wright 1974) (slides resolução)

Matriz de AD Little					
Conjugação do estágio do ciclo de vida da indústria com a posição competitiva da empresa, identificando os caminhos estratégicos mais adequados.					
		Estado de maturidade da indústria			
		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição competitiva	Dominante	Crescimento Rápido Criar barreiras Agir ofensivamente	Crescimento Rápido Liderança em custos Defender posição	Defender posição Aumentar a importância dos custos Agir ofensivamente	Defender posição Focalizar Considerar retirar
	Forte	Crescimento Rápido Diferenciar	Baixar custo Diferenciar Atacar os pequenos	Baixar Custos Diferenciar Focalizar	Fazer esforço
	Favorável	Crescimento Rápido Diferenciar	Focalizar Diferenciar Defender	Focalizar Diferenciar Ferir pequenas	Fazer esforço
	Ténue	Crescer com a indústria Focalizar	Aguentar ou retirar Apostar em nicho Procurar crescimento	Aguentar ou retirar Nicho	Retirar
	Fraca	Procurar um nicho Tentar apanhar outros	Nicho ou retirar	Retirar	Retirar

Fonte: Wright, 1974

3.8.2.4 – Formulação Estratégica

Quadro 35 – Formulação estratégica (slides resolução)

Formulação Estratégica			
Visão			
Ser e ser, internacionalmente, reconhecida como a empresa de referência em produtos alimentares.			
Missão			
Fabricar bebidas não alcoólicas de reconhecida qualidade, suportadas por marcas de grande notoriedade, que sejam a primeira escolha dos consumidores na satisfação das suas necessidades e com rentabilidade para a empresa.			
Objectivos			
Objectivos Globais (Goals)			
<ul style="list-style-type: none">• Ganhar distribuição e notoriedade em todas as marcas nos mercados internacionais;• Construir, internacionalmente, uma imagem de marca de qualidade superior• Atingir a liderança no mercado de bebidas em Portugal			
Objectivos Específicos			
<ul style="list-style-type: none">• Atingir uma distribuição mínima de 70% nos canais de retalho dos principais mercados Europeus nos próximos 3 anos;• Atingir uma notoriedade espontânea mínima de 40% nos principais mercados Europeus nos próximos 5 anos nas marcas Sumol e Compal;• Proceder, anualmente, a inquéritos de satisfação cujos resultados devem superar em 10 pontos percentuais os resultados do inquérito do ano anterior.• Conquistar, em 5 anos, uma quota de mercado em volume superior em 2 pontos percentuais à quota do principal concorrente no mercado de bebidas em Portugal			
Valores			
Cumprimento dos compromissos assumidos		Capacidade de inovação	
Exigência	Qualidade	Rigor	Ambição

Fonte: Autor

Quadro 36 – Factores críticos de sucesso (slides resolução)

Factores Críticos de Sucesso

- Forte exigência nos padrões de qualidade dos produtos, das matérias-primas e dos processos produtivos
- Elevado rigor na gestão das marcas, dos canais de distribuição, e das operações logísticas
- Forte capacidade de inovação relevante para o consumidor
- Forte capacidade de comunicação da inovação
- Profundo conhecimento dos mercados internacionais seja com presença directa ou com parcerias locais

Fonte: Autor

3.8.2.5 – Formulação Estratégica - Opções Estratégicas

Quadro 37 – Estratégias genéricas de Porter (1985) (slides resolução)

Estratégias Genéricas de Porter (1985)

O valor acrescentado e a inovação deve ser o ponto focal das marcas da Sumol+Compal que justifica desta forma o preço superior a pagar pelas suas marcas

Alvo alargado	Baixo Custo	Diferenciação
Alvo Estreito	Focalização	

Fonte: Porter, 1985

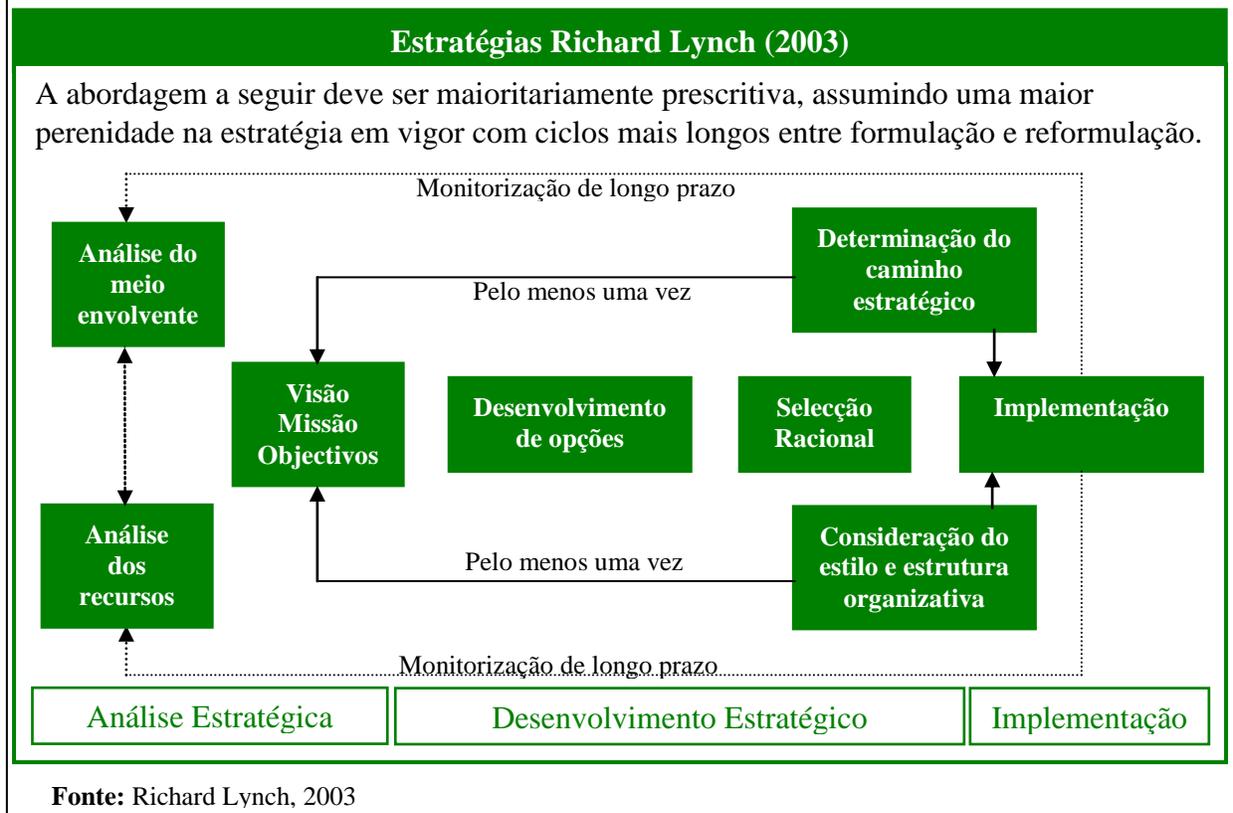
Quadro 38 – Estratégias Weelen e Hunger (2008) (slides resolução)

Estratégias Wheelen & Hunger (2008)		
A estratégia que melhor conduz à satisfação da visão será o Crescimento por Concentração Horizontal alargando a sua presença noutros mercados geográficos		
Crescimento	Estabilidade	Defensivas
Concentração Vertical Horizontal Diversificação da oferta Concêntrica Conglomerado	Pausa e Progresso Manutenção Redução do Investimento	Eliminação de fraquezas Redução de custos Contratos de Longo Prazo Venda da empresa Falência
Fonte: Adaptado de Wheelen e Hunger, 2008		

Quadro 39 – Estratégia W.Chan Kim e Renée Mauborgne (2007) Oceano azul

Estratégias W.Chan Kim e Renée Mauborgne (2007)	
Identificação de Oceanos Azuis, mercados onde ainda não existem propostas de produtos para os explorar, por oposição aos Oceanos Vermelhos do sangue derramado das guerras concorrências.	
<table border="1"> <tr> <td> Oceano Vermelho Propostas não diferenciadas </td> </tr> </table>	Oceano Vermelho Propostas não diferenciadas
Oceano Vermelho Propostas não diferenciadas	
Oceano Azul Redefinição das fronteiras do mercado desenvolvendo novas formas de abordagem ao mercado. Sugere-se uma bebida à base de fruta que reforce o sistema imunitário, destinado a um público-alvo sénior, explorando a tendência de envelhecimento da população	
Fonte: Adaptado de W.Chan Kim e Renée Mauborgne, 2007	

Quadro 40 – Estratégias Richard Lynch (2003) (slides resolução)



3.9 – Lições a retirar do presente caso para a Gestão

A leitura, compreensão e resolução do caso Sumol+Compal permite o contacto e manuseamento das principais ferramentas de análise e de formulação estratégica. Pretende-se reforçar o reconhecimento da importância do pensamento estratégico para a gestão empresarial.

O caso centra-se na análise do mercado de bebidas não alcoólicas, fortemente marcado pela crescente presença das marcas de distribuição, e na necessidade de formulação da estratégia da recém formada Sumol+Compal.

A indústria de bebidas de alta rotação manifesta características de maturidade e de competição pura, com fortes barreiras à entrada e à saída.

Caso Sumol+Compal

Podem ser identificados dois grupos estratégicos: as marcas de distribuição que seguem estratégias de baixo preço e as marcas de fabricante que procuram implementar uma estratégia de diferenciação que as demarque das anteriores e que justifique o preço mais elevado a pagar pelos seus produtos.

Pela sua soberania no acesso ao cliente final, e pelo seu interesse estratégico de desenvolvimento das suas marcas próprias, os distribuidores retalhistas gozam de um poder negocial muito forte. O mesmo é verdadeiro a montante, pela escassez de matéria-prima os preços ganham elasticidade significativa favorável ao fornecedor.

Acresce o facto das marcas de distribuição terem deixado de ser consideradas, pelos consumidores, como produtos de menor qualidade. Os esforços de melhoria da qualidade percebida das suas propostas e a sua forte comunicação, posicionando-as como alternativa inteligente aos produtos de marca de fabricante, num ambiente económico marcado por baixos índices de confiança do consumidor, criam um enquadramento profícuo para a aceitação de propostas centradas no custo. As suas estratégias de baixo custo estão, inequivocamente, a ser bem sucedidas.

O confronto directo com as marcas de distribuição seria uma estratégia com poucas probabilidades sucesso, pelo que a alternativa mais interessante, para as marcas de fabricante, é a adopção de uma estratégia de diferenciação.

As suas propostas devem ser claramente valorizadas e procuradas pelo consumidor, no sentido de justificar o seu preço mais elevado e o seu espaço nos lineares, acrescentando valor ao sortido da loja.

A notoriedade das marcas, a sua capacidade de inovação e as relações de confiança que desenvolvem com os seus consumidores assumem um papel de importância vital para a sua prosperidade. Estas premissas apenas estão ao alcance de empresas com uma forte cultura empresarial fundada em valor como ambição, rigor e exigência.

BIBLIOGRAFIA

Monografias (livros):

Alves, J.F. (2001), *Compal. Cinquenta anos. Entre outras coisas*. Lisboa: Inapa.

Ansoff, I. (1988), *The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Arrow, K.J. (1974), *The limits of organization*. New York: W.W. Norton & Company.

Bertalanffy, L.V. (1993), *General system theory*, em Chabrol, J.B. (Trad.), *Théorie générale des systems*. Paris: Dunod (Edição original 1968)

Booms, B. e M.J. Bitner (1981), *Marketing strategy and organization structures for service firms*. em Donnelly, J. e W. George (Ed.), *Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association

Brandenburger, A.M. e B.J. Nalebuff, (1996), *Co-opetition*. London: HarperCollins

Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2006), *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Sílabo.

Clausewitz, C. V. (1997), *Da Guerra*, em P.E.A (Trad.), *Vom Kriege*. Mem-Martins: Europa América (Edição original 1832)

Coase, R.H (1988), *The firm, the market and the law*. Chicago: The University of Chicago Press.

Darwin, C. (1979), *The origin of species*, New York: Gramercy.

Habermas, J.(2007), *Lifeworld and system: the critique of functionalist reason*, em McCarthy, T. (Trad.) *Theorie des kommunikativen handles, band 2: zur kritik der funktionalistischen vernunft by Shurkamp Verlag*. Cambridge: Blackwell (Edição original 1981)

Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations. Software of the mind*. Berkshire: McGraw-Hill.

Forrester, J.W. (1999), *Industrial dynamics*. Waltham: Pegasus.

Kaplan, R. e D. Norton (2000), *The Strategy focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kim, C.W. e R. Mauborgne (2007), *Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*, em Carla Pedro (Trad.), *A estratégia oceano azul. Como criar mais mercado e tornar a concorrência irrelevante*. Lisboa: Actual. (Edição Original 2005)

Lynch, R. (2003), *Corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall.

Maingueneau, D. (1997), *Les termes clés de l'analyse du discours*, em Maria Coelho da Silva (Trad.), *Os termos-chave da análise do discurso*. Lisboa: Gradiva (Edição Original 19996)

McCarthy, J. (1960), *Basic marketing: A managerial approach*, em Kotler, P., G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Principles of marketing*. London: Prentice Hall

Porter, M. (1985), *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.

Quinn, J., H. Mintzberg e R.M. James (1988), *The Strategy process: concepts, contexts, and cases*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.

Rascão, J. (2001), *Análise estratégica e o sistema de informação para tomada de decisão estratégica*. Lisboa: Sílabo.

Caso Sumol+Compal

Reis, R.L. dos (2000), *Estratégia empresarial, análise, formulação e implementação*. Lisboa: Editorial Presença.

Simon, H.A. (1997), *Administrative behavior*. New York: Free Press

Stock, J.R. e D.M. Lambert (2001), *Strategic logistics management*. New York: McGraw-Hill.

Sun Tzu (2006), *The art of the war*. em Heloisa Sazana Pugliesi e Márcio Pugliesi (Trad.), *A Arte da Guerra Por uma Estratégia Perfeita*. São Paulo: Madras. (Edição Original 2006)

Underhill, P. (1999), *Why we buy: The Science of shopping*. New York: Simon&Schuster Paperbacks.

Wheelen, T.L. e J. D. Hunger (2008), *Strategic management and business policy*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Williamson, O. e S. Masten (1995), *Transaction cost economics. Volume I*. Hants: Edward Edgar Publishing Limited.

Wright, R. (1974), A system for managing diversity, em Wilson, R. e C. Gilligan, *Strategic Marketing management*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Contribuições para o trabalho colectivo

Malthus, T (1798), The Theory of the population, em Redclift, M. e G Woodgate (Ed), *The Sociology of the environment* vol. II, Aldershot, UK: Edward Elgar, 78-84.

Shubik, M. (1959), *Edgeworth market games*, em Debreu,G. (Ed) , *General equilibrium theory* vol. III, Cheltenham,UK: Edward Elgar.

Periódicos científicos:

Beldona, S. e S. Wyson (2007), Putting the “brand” back into store brands: an exploratory examination of store brands and brand personality, *Journal of Product & Brand Management*, 16/4, 226–235.

Brandenburger, A.M. e B.J. Nalebuff, (1997), Co-opetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy, *Strategy & Leadership*, Nov/Dec 1997, 28-35.

Broadbridge, A. e H.P. Morgan (2001), Retail-brand baby-products: what do consumers think?, *Brand Management* Vol. 8, No. 3, 196–210.

Crozier, M. (1991), The boundaries of business: the changing organization, *Harvard Business Review*, Jul-Ago, 138-140

Glynn, M.S. (2007), How retail category differences moderate retailer perceptions of manufacturer brands, *Australasian Marketing Journal*, 15, 2; 55-67.

Grunert, K.G., L. Esbjerg, T. Bech-Larsen, K. Brunso, e H.J. Juhl (2006), Consumer preferences for retailer brand architectures: results from a conjoint study, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 34 No. 8, 597-608.

Hughes, A. (1997), The Changing organization of new product development for retailers' private Labels: A UK-US Comparison, *Agribusiness (1986-1998)*, Mar/Apr 1997, 169-184.

Kaplan, A. (2004a), Future of private label, *Beverage World*, Aug 2004, 20

Kaplan, A. (2004b), A brand apart, *Beverage World*, Jul 15, 30

Kent, T. (2003), Management and design perspectives on retail branding, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31, 2/3; 131-142.

Caso Sumol+Compal

Martenson, R. (2007), Corporate brand image, satisfaction and store loyalty, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 No. 7, 544-555

Mintzberg, H. (1987), The Strategy concept I: five Ps for strategy, *California Management Review*, 30,1; 11-24.

Morin, E. (1996), A new way of thinking, *UNESCO Courier*, Feb; Vol. 49,2; 10.

Porter, M. (2008), The five competitive forces that shape strategy, *Harvard Business Review*, Jan, 78-93.

Ritacco, G. (2008), How can private label brands lead innovation?, *BrandPackaging*, Sep 2008; 12, 7; 36-38.

Steiner, R. L. (2004), The Nature and benefits of national brand/private label competition, *Review of Industrial Organization*; Mar; 24, 2; 105-127.

Steiner, R. L. (2001), Manufacturer's brand advertising and how it influences manufacturer's and retailer's margins, *Journal of Marketing Communications*,7, 35-46.

York, J. H. (2002), Retail brand often drives purchases, *Home Textiles Today*; Jul/Aug 2002; 28.

Revistas:

Carpenter, L. (2009), The Age of the retail brand, *Interbrand Most Valuable U.S. Retail Brands*, 2009.

Jorge, V. (2008), Continente mantém liderança na distribuição moderna, *Hipersuper*, 26 Setembro.

Moura, M. (2008), O Triunfo das marcas próprias, *Exame*, Dezembro.

Caso Sumol+Compal

Nogales, A. e E. Castro (2004), Las marcas de distribuidor y el consumidor español: un estudio empíric, *Distribución y Consum*, Setembro- Outubro.

Peres, J. e M. Gallo (2003), Más de 30 años de un proceso dinámico, competitivo e imparable, *Distribución y Consum*, Maio-Junho.

Teses:

Cunha, S. (1997), *A Marca do distribuidor no mercado Português – Contexto e Estudo Exploratório*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais na Especialização de Marketing e Negócios Internacionais, ISCTE.

Barros, S. (2002), *Implementação da estratégia empresarial estudo do caso Sonae Indústria*, Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.

Glynn, M. (2004), *The role of brands in the manufacturer-reseller relationships*. Ph.D. Thesis, Department of Philosophy in Marketing, The University of Auckland.

Nascimento, R. M. do (2007), *Traditional retail versus hard discount strategies: food retailer chains and consumer trends in Paris*, Master in International Management Dissertation, ISCTE.

Internet:

Banco de Portugal (2009a), Indicadores de conjuntura. Consultado em 16 Abril 2009, disponível na <URL: http://www.bportugal.pt/publish/ind_conj/ind_abr09_p.pdf>.

Banco de Portugal (2009b), Boletim económico da primavera. Consultado em 16 Abril 2009, disponível na <URL: http://www.bportugal.pt/publint/VC_Apresentacao_BE_Primavera09.pdf>.

Banco de Portugal (2009c), Taxas de juro. Consultado em 24 Abril 2009, disponível na <URL: http://www.bportugal.pt/rates/intervtx/taxas_eonia_euribor_p.pdf>.

Caso Sumol+Compal

Comissão Europeia (2009), Taxa de desemprego. Consultado em 16 Abril 2009, disponível na <URL: http://ec.europa.eu/portugal/pdf/imprensa/indicadores_estatisticas_2009/20090401_45_eurostat_en.pdf>.

Compal (2009a), Área de estudantes. Consultado em 1 Março 2009, disponível na <URL: http://www.compal.pt/n/e_home.php>.

Compal (2009b), Boas práticas e responsabilidade social 2006/2007. Consultado em 19 Março 2009, disponível na <URL: <http://www.compal.pt/i/?x=f72>>.

European Commission (2009), Business and consumer survey results. Consultado em 9 Fevereiro 2009, disponível na <URL: http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/db_indicators8650_en.htm>.

European Commission (2009), Key indicators for the Euro Area. Consultado em 15 Agosto 2009, disponível na <URL: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication12486_en.pdf>.

Eurostat (2009), Relatório de Março. Consultado em 16 Abril 2009, disponível na <URL: http://ec.europa.eu/economy_finance/indicators/business_consumer_surveys/2009/bcs_2009_03_en.pdf>.

Hendersen, B. D. (1973), The Experience curve – Reviewed IV. The Growth Share Matrix or the Product Portfolio. Boston Consulting Group. Consultado em 26 Junho 2009, disponível na <URL: http://www.bcg.com/publications/files/experience_curve_IV_growth_share_matrix_1973.pdf>.

ISG (2006), Um novo paradigma entre marcas e clientes. Consultado em 11 Abril 2009, disponível na <URL: http://www.isg.pt/downloads/Cronicas/2006/paradigmaMarcasClientes_13Mar06.pdf>.

INE (2009), Taxas de natalidade e de mortalidade 2007. Consultado em 16 Abril 2009, disponível na <URL: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_princindic>.

Pingo Doce (2009), História. Consultado em 12 Janeiro 2009, disponível na <URL: <http://www.pingodoce.pt>>.

Caso Sumol+Compal

McKinsey (197?), Enduring ideas: The GE-McKinsey nine box matrix. McKinsey. Consultado em 26 Junho 2009, disponível na <URL:http://www.mckinseyquarterly.com/enduring_ideas_the_ge-mackinsey_nine_box_matrix_2198>.

Proven Models (2009), Management models. Consultado em 11 Abril 2009, disponível na <URL:<http://www.provenmodels.com/search/model/results?depth=1&topic=strategic%20management&language=english>>.

SumolCompal (2009), Quem somos. Consultado em 12 Janeiro 2009, disponível na <URL:<http://www.sumolcompal.pt/quemsomos/missao>>.

Sumolis (2008a), Relatório único de gestão 2007. Consultado em 27 Dezembro 2009, disponível na <URL: <http://www.gruposumol.pt>>.

Sumolis (2008b), Visão missão estratégia. Consultado em 27 Dezembro 2009, disponível na <URL: <http://www.gruposumol.pt>>.