

Caso Soagro

Tópicos para a sua resolução

1 - Com os elementos que o caso descreve faça uma avaliação do grau de atractividade da indústria da carne de frango recorrendo para isso ao Modelo das 5 Forças de M Porter. (2 valores)

- Elevada Rivalidade (0,30 val)

- A indústria é dominada por um pequeno nº de empresas (algumas de cariz familiar)
- Crescimento lento da procura
- Ausência de diferenciação (apenas 2% da produção se diferencia)
- Custos fixos elevados (instalações, mão de obra intensiva)
- Barreiras de Saída Elevadas (activos especializados, custos elevados com indemnizações ao pessoal, e no caso das empresas familiares, barreiras emocionais).

Cont. questão 1)

- Barreiras à Entrada Altas (0,30 val)
 - Exigência de economias de escala
 - Elevadas necessidades de capital
 - Difícil acesso ao Canais de Distribuição (grandes superfícies)
 - Importância da Curva de Experiência
 - Previsível Retaliação forte dos actuais players (com recursos, alto grau de envolvimento)

E por certo com um preço de entrada dissuasivo, embora os novos entrantes pudessem contar com a ausência de diferenciação.

Cont. questão 1)

- Cientes com Elevada Força (0,30 val)

Sendo as grandes superfícies o principal cliente:

 - Estão concentrados
 - Ausência de diferenciação do produto
 - Baixos Custos de Mudança para os clientes
 - Tem a total Informação

Cont. questão 1)

- Fornecedores com Força Média / Forte (0,30 val)
 - Alguns Fornecedores (críticos) tem bastante força, como são os fornecedores de Equipamento, de Matérias-primas para as Rações e de Electricidade. E tem-na porque:
 - Estão concentrados
 - Os seus produtos são diferenciados
 - E há custos de mudança
 - Outros fornecedores terão mesmo pouca força dado que também a indústria é concentrada e são clientes importantes para estes fornecedores.

-Daí poder-se considerar que os Fornecedores terão uma Força Forte/Média.

Cont. questão 1)

- Produtos Substitutos (elevada pressão) (0,30 val)
 - A Indústria confronta-se com uma elevado nº de produtos substitutos, mas aqueles que mais directamente afecta a indústria serão: as carnes de bovino, suíno, caprino e ovino. Não considero a carne de peru porque as empresas que produzem frango produzem também perus (no caso não foi considerado apenas para não confundir os alunos).
 - Em relação às carnes concorrentes, quase todas, julgo mesmo que todas, tem vantagens sobre a carne de frango quanto à qualidade, performance, e mesmo apetência do consumidor. A vantagem da carne de frango, e a sua defesa, está no preço muito mais baixo que as demais carnes. Pode-se por isso dizer que a Indústria está sob uma grande pressão por parte dos Produtos Substitutos.

Cont. questão 1)

- Conclusão: (0,50 val)

Assim, podemos concluir que esta Indústria:

- com Barreiras à Entrada e de Saída elevadas,
- com clientes com elevado poder de negociação,
- bem como alguns Fornecedores críticos,
- e sujeita a uma forte pressão dos Produtos Substitutos,
- não será uma indústria atractiva, e os seus retornos serão sempre arriscados.

2- a) Identifique a actual Estratégia da Soagro, referindo quais os determinantes (drivers) sobre os quais a empresa actuou para alcançar a sua Vantagem Competitiva. (1,0 valores)

- A Estratégia de Negócio é de Baixo Custo, e para isso centrou-se na *melhoria da eficiência de todas as actividades* da Cadeia de Valor, e em especial na área das Operações. (0,50 val)
- Os determinantes sobre os quais a Soagro actuou, foram: (0,50 val)
 - Elevadas produções para alcançar *economias de escala*
 - Alcançar os efeitos da *curva de experiência e aprendizagem*
 - *Melhoria continua* das operações
 - Eficiente *sistema de controlo* de custos
 - Cultura de "*consciência de custos*" entre todos os colaboradores

2 - b) Julga que esta, a VC, é sustentável (recorra ao modelo VRIO para avaliar a sustentabilidade da VC)? (1,5 valores)

- De acordo com a metodologia do modelo VRIO o grau de sustentabilidade depende do Valor, da Raridade, da Imitabilidade e da Organização.
- Esta indústria é dominada por um pequeno número de empresas, sendo a Soagro a líder do mercado.
 - Valor
 - Seguramente que os recursos e capacidades da Soagro, que sustentam a sua VC, terão Valor, não fosse ela a líder da indústria. (0,30 val)
 - Raridade
 - Por certo que não se poderá dizer de forma peremptória que haverá raridade nos Recursos e Capacidades (RC), mas pode-se dizer, com segurança, que só um número muito reduzido de empresas, disporão de tais recursos e capacidades. Na pior das hipóteses, teríamos Recursos e Capacidades com valor, mas sem raridade, e nesse caso, estaríamos perante a situação da "paridade competitiva". Mas o texto permite concluir que a Soagro atinge elevados índices de eficiência, investe permanentemente em equipamento mais actualizado, procura uma selecção genética das espécies que aumentam a sua produtividade, para além de apostar de forma agressiva na formação dos seus RH, pelo que podemos considerar como raros os RC disponíveis pela empresa. (0,30 val)

Cont. questão 2- b)

- Imitabilidade
 - Será fácil imitar a "elevada eficiência nos processos" que a Soagro tem, que a colocou como líder da indústria? E copiar a "elevada integração vertical a montante", que exige um "elevado volume de investimentos", a par de um "grande domínio tecnológico" e um saber de "experiência" acumulada que é crítica para a VC?
 - Não será fácil "duplicar directamente" porque haverá em primeiro lugar o tempo necessário que os imitadores necessitam para atingir os mesmos recursos, e principalmente as mesmas capacidades, isto é, são RC que estão afectadas pela "dependência do caminho". Mas igualmente haverá neste caso a "ambiguidade causal", que obrigará os imitadores a um maior esforço, e seguramente a mais custos, para conseguirem perceber a (s) fonte (s) da VC da empresa. Como haverá a dificultar a imitação a "Complexidade Social" (relações interpessoais, cultura da empresa, reputação, etc). (0,30 val)

Cont. questão 2 – b)

- Organização

- A Soagro disporá de uma organização (estrutura, sistema de controlo, política de RH, gestão estratégica, etc) que facilita que os RC criem a VC que lhe permitiu o lugar de destaque na indústria. (0,30 val)

- A Conclusão será de que se trata de uma VC sustentável, ou se admitirmos que a imitação é possível, embora custosa para os concorrentes, teremos uma VC "Sustentável Temporariamente". (0,30 val)

- (o aluno que diagnostique que os RC não são raros, embora com valor, e defenda com coerência essa tese, terá que concluir que a VC apenas terá "paridade competitiva", e nesse caso, devemos também classificar positivamente, eventualmente com algum desconto, dependendo do nível de conhecimento que demonstre ter do modelo VRIO)

3) Que comentário lhe merece a frase dita pelo Consultor externo durante uma reunião com um dos Administradores? Se estivesse no lugar do Consultor que proporia à Soagro no que se refere à Estratégia de Negócio? Responda, fundamentando a sua proposta. (1,5 valores)

- A frase dita pelo consultor sintetiza uma das miopias que Theodore Levitt tipificou, e que se poderá aplicar ao caso. A empresa pode ficar prisioneira desse ciclo que é aumentar a produção / ganhar economias de escala / baixar custos e ser vítima de um dos riscos da Estratégia de Baixo Custo, ou seja, "tornar-se demasiado fixado em reduzir custos, ignorando o interesse do Cliente em dispor de adicionais características / atributos no produto"(0,50 Val)
- Quanto à Estratégia de Negócio, parece evidente que a Soagro para continuar a crescer de forma sustentada, terá que reforçar o seu empenho na internacionalização. O mercado interno atingiu o seu grau de maturidade e a tendência, como diz o texto, é de não haver crescimento. Resta-lhe por isso crescer nos mercados externos.

Cont. questão 3)

- E alteraria a sua Estratégia de Negócio?
- Gostaria que esta pergunta permitisse avaliar o grau de compreensão do aluno sobre a matéria da Estratégia de Negócio, pelo que devemos estar abertos para aceitar qualquer das 3 alternativas: manter a actual E de Baixo Custo, ou optar pela Diferenciação, ou ainda alterar para a Combinada/Best Cost). Evidentemente, para a considerarmos correcta, temos que avaliar a forma como defende a sua opção. As estratégias de Baixo Custo e Diferenciação exigiriam à empresa uma forte aposta na exportação, aumentando a % das suas vendas dirigidas para a procura externa. O mercado interno não sustentaria a Diferenciação (actualmente de apenas 2%) e a manutenção da de Baixo Custo também cria os problemas que o texto refere, e qualquer delas, exigirá sempre essa opção de aumento da exportação.
- A empresa poderá ainda optar por uma Estratégia "Combinada" (Best Cost), a haver mudança, e que será porventura aquela que melhor poderia responder à situação do mercado nacional. Proporcionar aos clientes "more value for the money". A contribuição da diferenciação nesta Estratégia "Combinada", provavelmente não poderia ser através das "características e atributos do produto", pois isso implicaria por certo aumento de custos, mas sim, e principalmente, através dos valores "intangíveis ou não económicos", de forma a construir uma percepção do produto de forma diferenciada nos consumidores finais que sendo sensíveis ao preço também o são ao valor, incluindo o valor intangível. (1,0 val)

4) A Soagro mantém um elevado grau de Integração Vertical. Identifica no caso algumas das desvantagens características deste tipo de Estratégia? E Vantagens? Responda justificando (1,0 valores)

- A Integração Vertical faz sentido quando pode ser criada e capturada economias na cadeia de valor, e quando permite alavancar as suas capacidades . Também se pode realizar quando responde a uma ameaça de "oportunismo" por parte dos fornecedores, e a situações de incerteza.

-As vantagens advém de:

- Neutralizar uma ameaça de "oportunismo" de fornecedores (falta de qualidade, preços, e prazos de entrega)

- Alavancagem de Capacidades da empresa que podem ser fontes da VC em outros negócios.

Estas vantagens poderão garantir com segurança o aprovisionamento, potencialmente facilitarão economias de custos, poderão criar barreiras contra novas entradas, e poderão mesmo fomentar a diversificação (horizontal)

-Desvantagem:

- A perda de Flexibilidade será seguramente a maior desvantagem, mormente num período de incerteza do ambiente envolvente, que fragilizara a empresa em períodos de recessão, o que pode acarretar "riscos financeiros"

5) Que comentário lhe merece, em termos da Ética e da Responsabilidade Social, a decisão da Soagro em não adquirir novo equipamento que melhoraria os impactos ambientais resultante da exploração da empresa? Fundamente a sua resposta, não deixando de referir a sua própria posição, assumindo-se como membro do Conselho de Administração da empresa (1,5 valores)

- Julgo que deveremos exigir que os alunos na sua resposta refiram:
 - O que é a Responsabilidade Social Corporativa (RS) (0,25 val)
 - O que é a Ética nos Negócios (incluindo a referência às 3 escolas de Pensamento) (0,50 val)
- O caso evidencia uma posição típica do denominado "gestor amoral", que acredita que negócios e ética não deverão ser misturados, são realidades diferentes, os negócios estão fora do julgamento moral, e essa mistura é inapropriada para um difícil mundo de negócios competitivo. O que os gestores têm que cumprir é a lei. Apenas isso. Como foi o caso. (0,25 val)
- Ou os gestores da Soagro *não seriam intencionalmente amoralis*, porque *"vêm os seus interesses como bem intencionados, ou mesmo éticos, e tudo fazem para cumprir a lei, competindo às Autoridades criar o quadro legal onde os negócios se desenvolvem"*. (0,25 val)
- Claro que deveremos igualmente valorizar os alunos que assumam uma posição mais Ética, não concordando com a decisão da Soagro, que a seu ver exigiria um comportamento do tipo "Gestor Moral" no quadro da Escola de pensamento do Universalismo Ético. E que a empresa deveria saber ligar a sua *Estratégia à Responsabilidade Social*. (0,25 val)

6) Que recomendações faria à Soagro para que a empresa venha a retirar todos os benefícios da Aliança Estratégica que vai estabelecer no mercado russo? (1,5 valores)

- A motivação que estará na origem da criação desta Aliança Estratégica por parte da Soagro será, em primeiro lugar, *criar valor económico* para a empresa pelo *acesso complementar a recursos e capacidades* do parceiro russo (que terá que ser bem selecionado). (0,25 val)
- No caso, essa criação de valor, p^a a Soagro, centra-se na *"Entrada num novo mercado geográfico"*. O parceiro terá que estar habilitado a fornecer o conhecimento do mercado local, acesso e legitimidade junto de clientes e das autoridades locais. (0,50 val)
- A Soagro também devesse ter todo o cuidado no sentido de se precaver com possíveis desvios por parte do seu parceiro, como seriam as situações de "Seleção Adversa", "Dano Moral" ou mesmo a "Apropriação" indevida, e p^a isso, devesse estabelecer em contratos explícitos o entendimento e compreensão dos compromissos previstos na Aliança, bem como as sanções aos desvios, e mecanismos para as soluções de possíveis conflitos. (0,25 val)

Cont. da questão 6)

- A Soagro terá que ponderar que modelo de Aliança deverá estabelecer, se desde logo, uma *Joint Venture*, criando p^a isso uma empresa independente onde *ambas as partes participam no capital*, como diz o texto, ou se numa primeira fase, e como forma de testar a fiabilidade do seu novo parceiro, opte por uma *Aliança sem participação de capital*, restringida a um *contrato de fornecimento e distribuição*. (0,25 val)

- A Soagro terá que se empenhar desde o início na criação de um ambiente que favoreça o estabelecimento de um *espírito de forte Confiança entre as partes*, pois só assim será possível explorar todas as oportunidades para ambas as partes da Aliança, e para a Soagro, em particular, tirar todas as vantagens desta Aliança Estratégica. (0,25 val)

A frase dita pelo consultor sintetiza uma das miopias que Theodore Levitt tipificou, e que se poderá aplicar ao caso.

- *“a perspectiva da acentuada redução de custos unitários, associada à produção em massa é aliciante a todas as empresas, mas isso muitas vezes leva a que nos esqueçamos de saber, ou descobrir, as necessidades do cliente final, em favor das necessidades da empresa em converter o produto em vendas, acabamos vítimas da pressão da produção”*