

# Estratégia de Compras da UNICER

APCADEC, 5 Dez 2007



# Estratégia

“conjunto de operações  
preconcebidas para  
resolver uma situação  
mais ou menos complexa  
em certo domínio  
(político, económico, etc.)”

# Agenda

1. Grupo UNICER
2. Compras no Grupo
3. Estratégias de Compras
4. Factores Críticos
5. Desafios para o Futuro

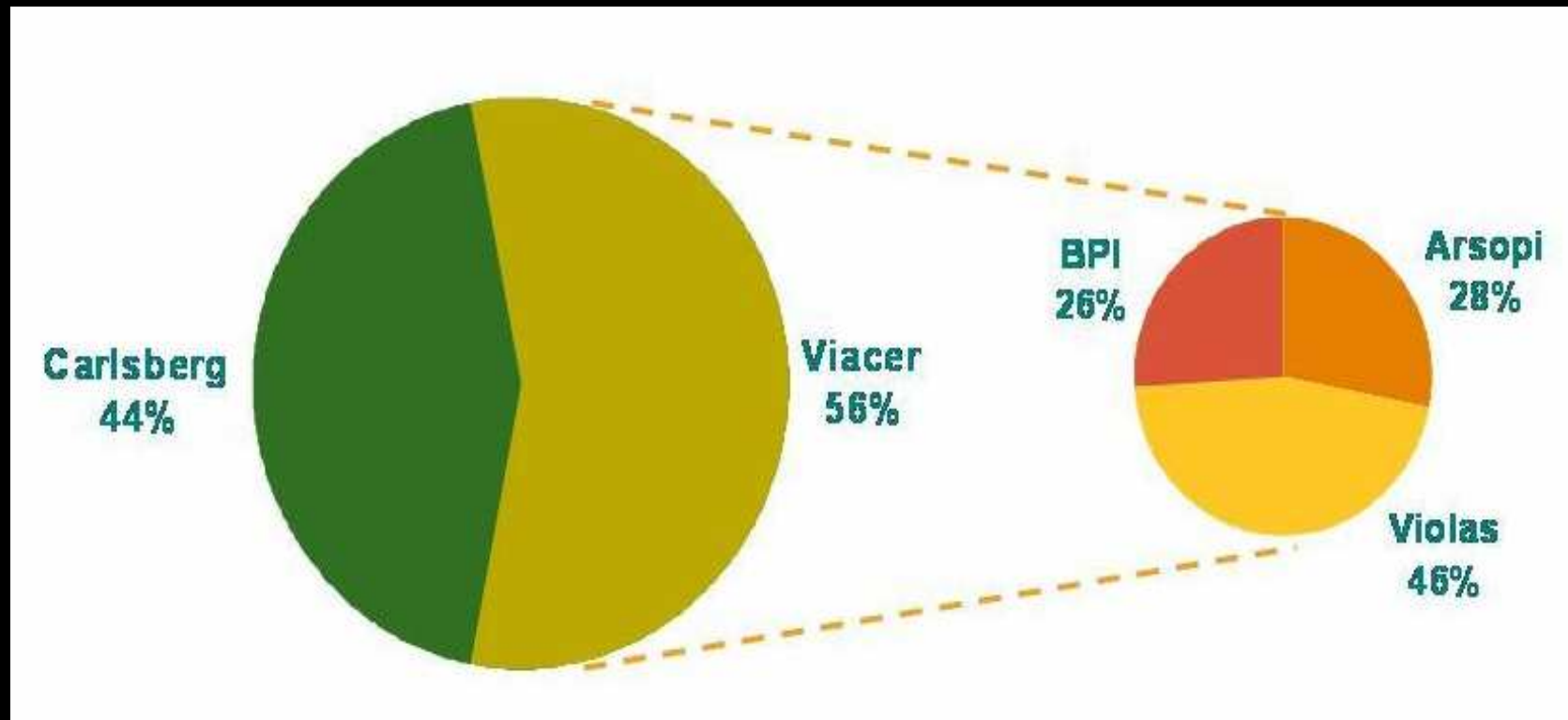
1

Grupo UNICER

# Dados 2006

- Volumes: 717 milhões de litros (21% exportação)
- Volume de negócios: 479.8 milhões €
- Resultados operacionais: 43.6 milhões €
- Resultados líquidos: 12.3 milhões €
- EBITDA: 76.5 milhões €
- Estabelecimentos: 19
- Colaboradores: 2100 (média etária: 39 anos)
- Posição no mercado global de bebidas: 1
- Quota de mercado (cerveja, águas, refrigerantes): 25%
- Quota de mercado cerveja: 54%
- 117 anos de história

# Estructura accionista



# Onde estamos

## Produção

**Leça do Balio** (sede - cervejas, vendas e operações)

**Santarém** (cervejas, vendas e operações, sumos e refrigerantes)

**Melgaço** (águas)

**Vidago** (turismo)

**Pedras Salgadas** (águas)

**Caramulo** (águas)

**Castelo de Vide** (águas)

**Gouveia** (águas)

**Envendos** (águas)

**Póvoa de Lanhoso** (vinhos)

**Monção** (vinhos)

**Palmela** (cafés e Maltibérica)

## Vendas e Operações

**Viana do Castelo** (vendas e operações)

**Maia** (vendas e operações)

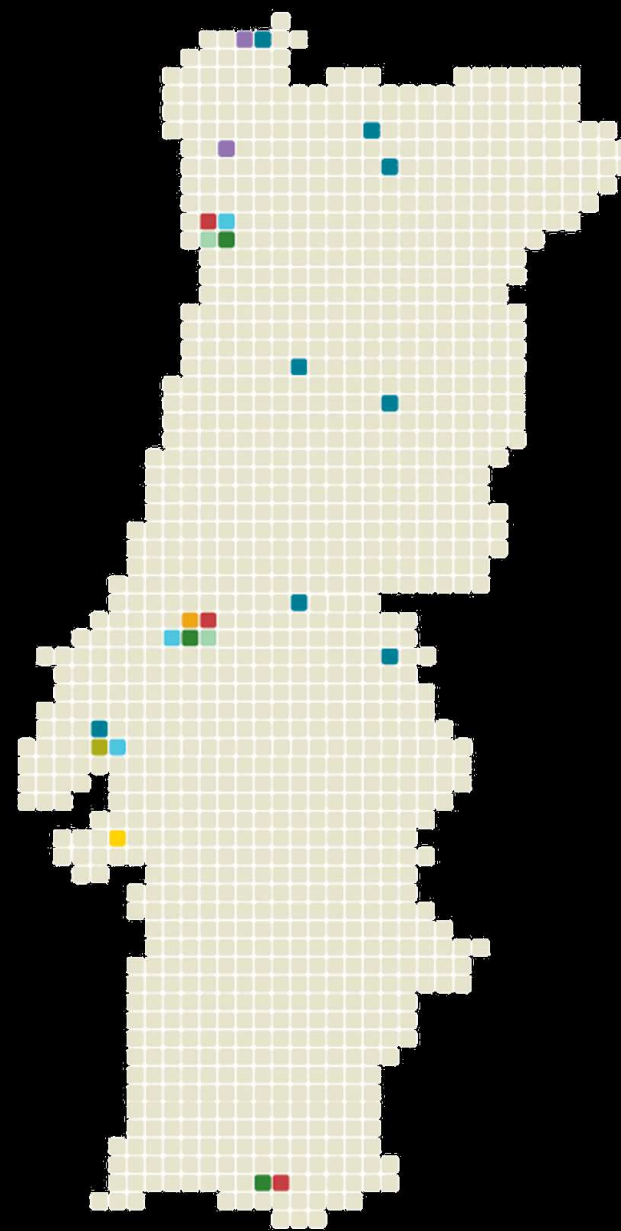
**Rio Meão** (vendas e operações)

**Santa Maria da Feira** (vendas e operações)

**Mealhada** (vendas e operações)

**Coimbra** (vendas e operações)

**Lisboa / Tojal** (vendas e operações, cafés)

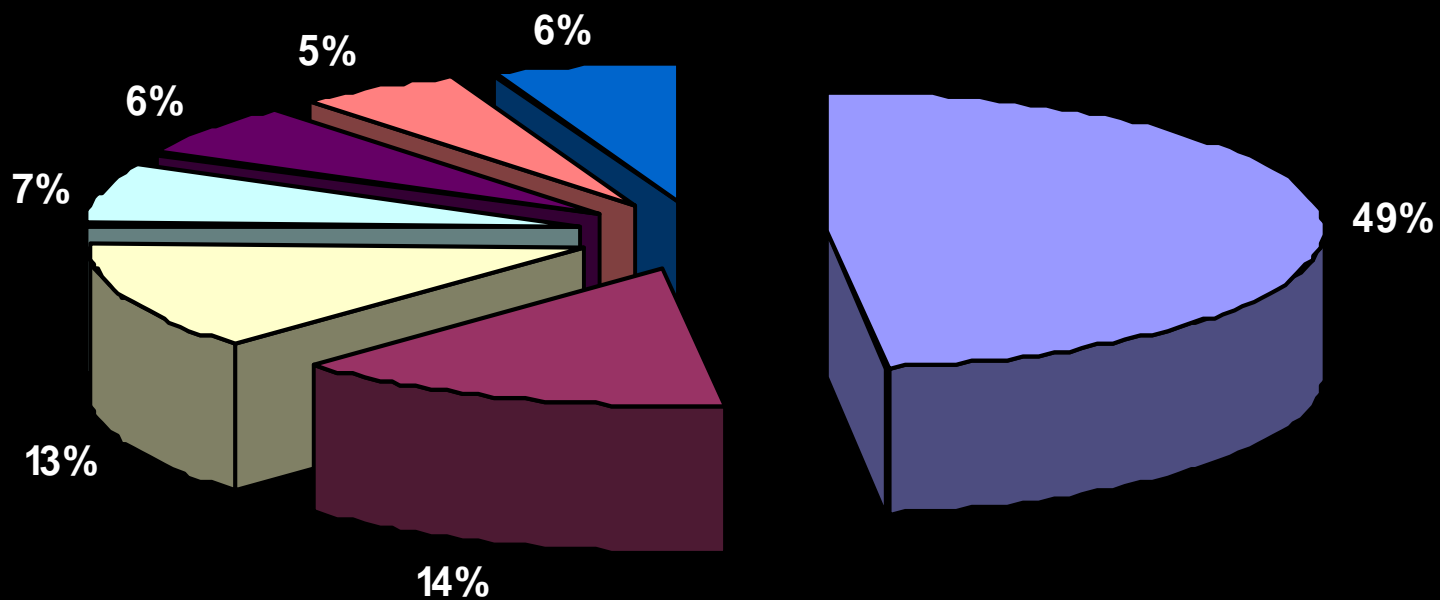


2

Compras no Grupo  
UNICER

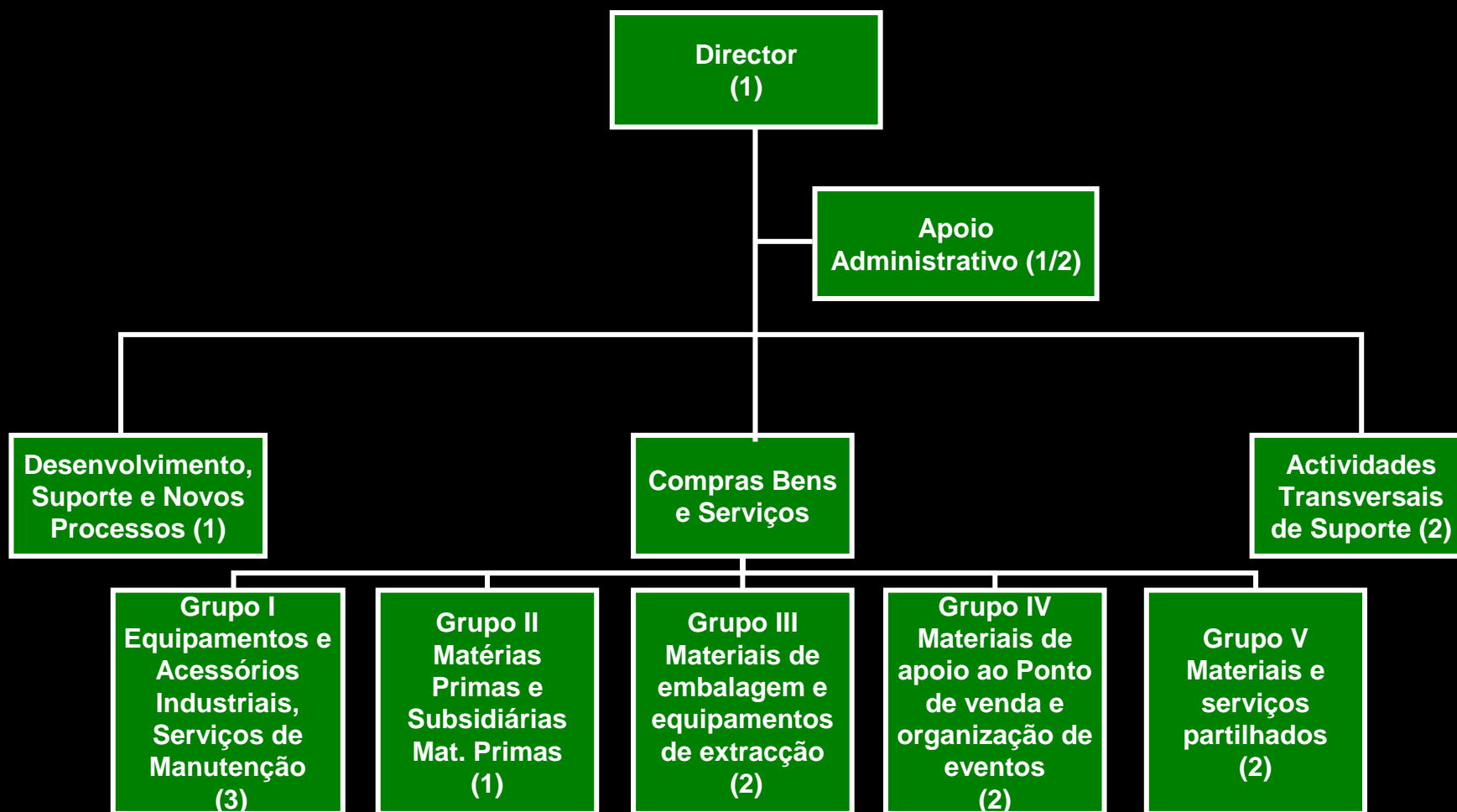
# Compras 2006

200 M€



■ Embalagens   ■ Matérias primas   ■ Capex e manutenção   ■ Ponto de venda  
■ Serviços de apoio   ■ Gases e combustíveis   ■ Outras compras

# Equipa



# Missão Unicer

“Contribuir para a satisfação dos Consumidores de bebidas disponibilizando o que necessitam e preferem, criando valor e fazendo-o melhor do que a concorrência.”

# Missão Compras

“Garantir os processos de compra de todos os materiais, bens e serviços, nas melhores condições de preço, serviço e qualidade, assegurando a satisfação das necessidades apresentadas pelas diferentes áreas de Negócio, numa óptica de redução de custos e maximização do valor para o Grupo.”

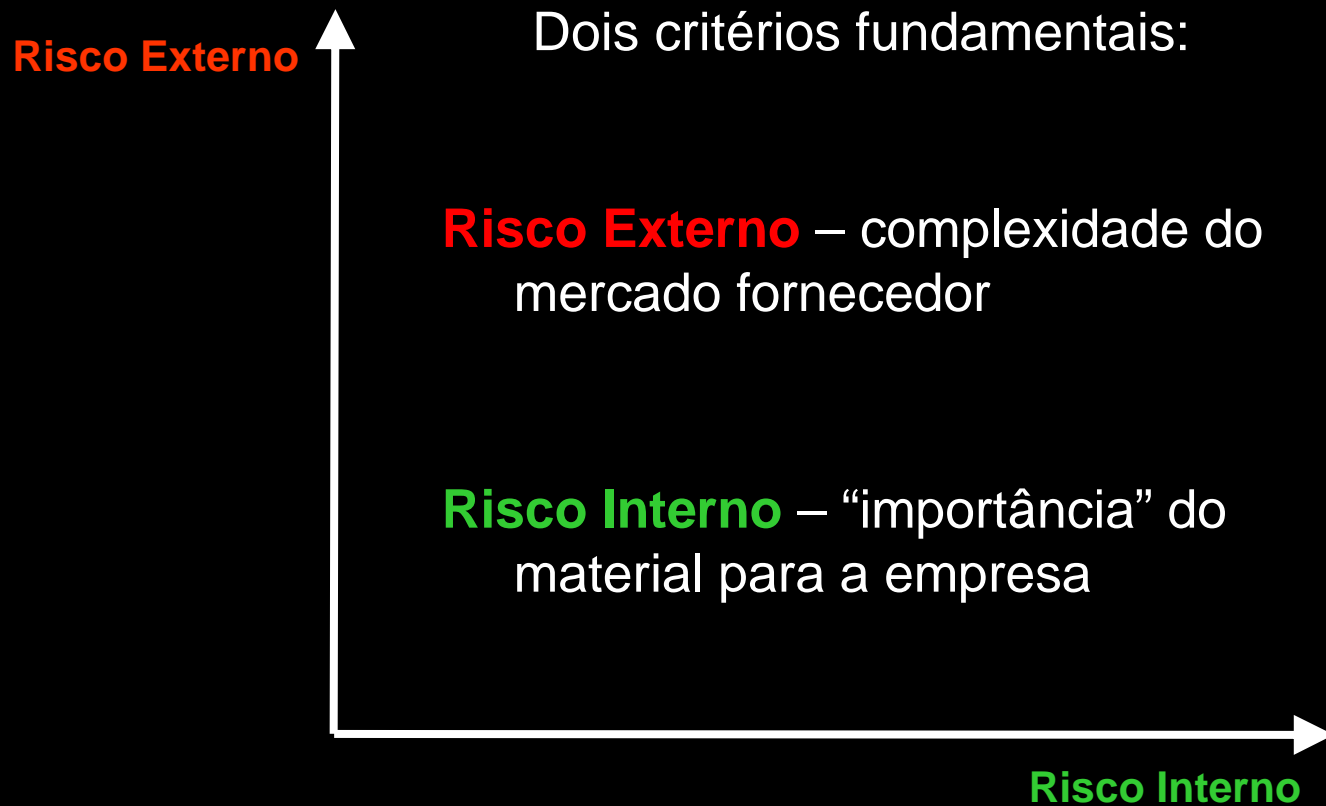
3

# Estratégias de Compras

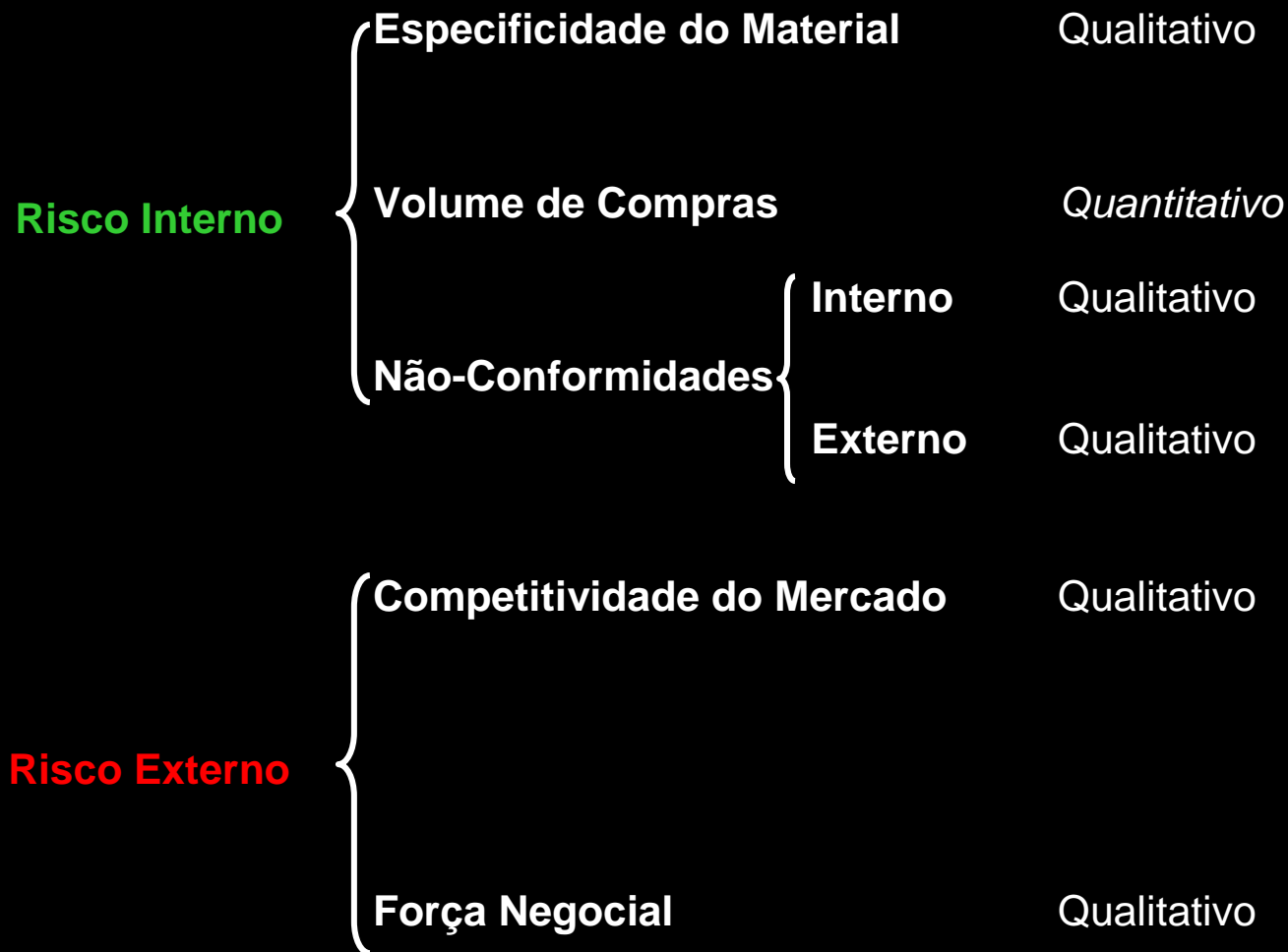
## Fases para implementar Estratégias de Compras

- Classificação dos materiais de acordo com a sua natureza e importância
- Posicionamento dos materiais numa “Matriz de Riscos”
- Definição de linhas estratégicas para cada um dos quadrantes identificados
- Elaboração de estratégias específicas para cada grupo de materiais

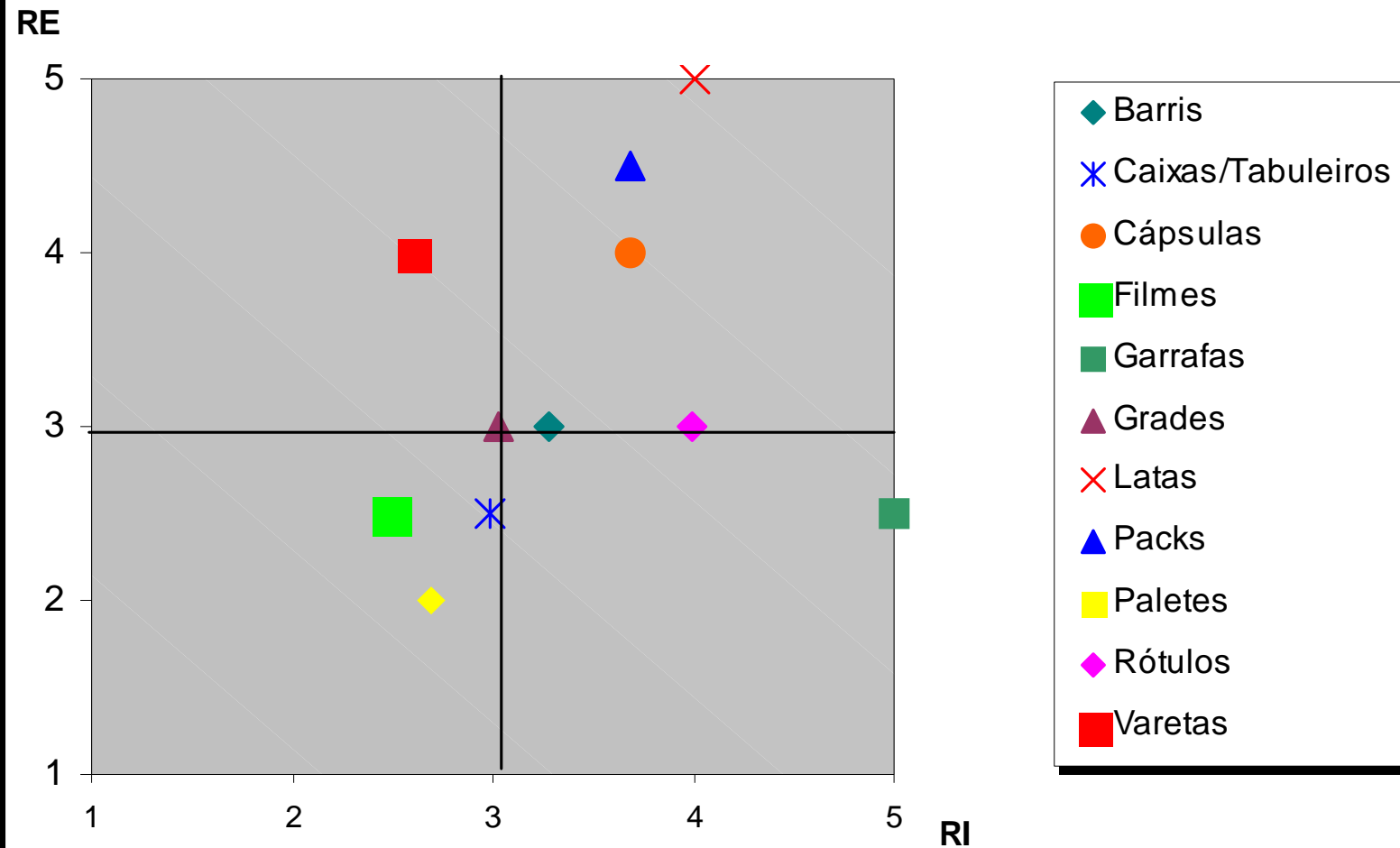
# Matriz de Riscos



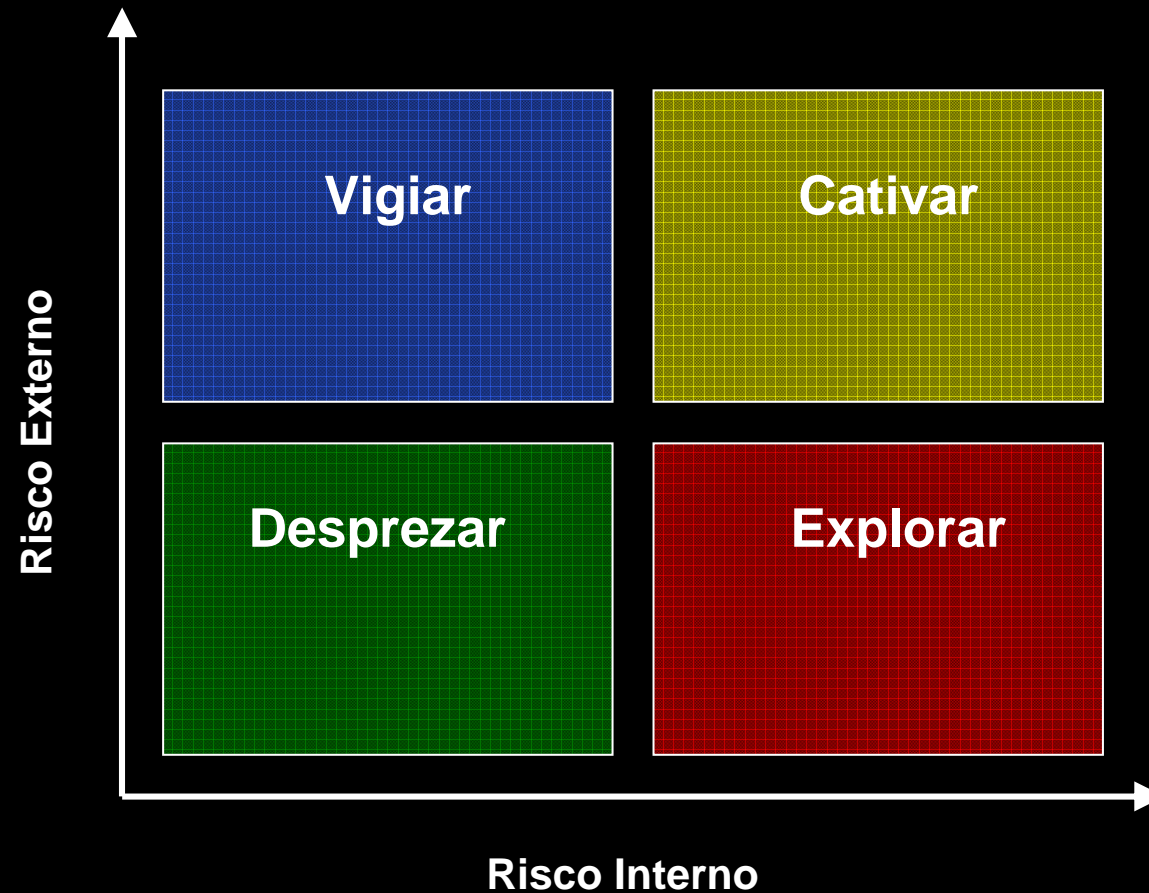
# Valorização dos Riscos



# Matriz de Riscos – Materiais de Embalagem



# Matriz de Riscos – Diferenciação dos Quadrantes



# Linhas Estratégicas por Quadrante

## Vigiar:

- Assegurar fornecimento do material
- Gestão de stocks rigorosa
- Pesquisa contínua da oferta

## Cativar:

- Motivar potenciais parceiros
- Rigorosa previsão da procura
- Análise de Risco

## Desprezar:

- Agregar materiais
- Simplificar o processo de compra
- Negociação de contratos de exclusividade
- Privilegiar a eficiência funcional

## Explorar:

- Gestão racional de custos
- Explorar poder negocial
- Aproveitar sinergias
- Identificação de ineficiências ao longo da cadeia

4

Factores Críticos

# Factores Críticos

- A matriz é dinâmica – mudança constante!
- As estratégias de compras devem ser claras, actualizadas e divulgadas na organização
- Os fornecedores também têm as suas estratégias de vendas
- Nem todas as compras são estratégicas – gerir tempo!

5

Desafios para o Futuro

# Desafios para o futuro – Ameaças...

- O mundo está a mudar rapidamente...
  - Consolidação em alguns sectores aumenta poder de compra dos fornecedores
  - “Sourcing” está cada vez mais global (China, Índia, Brasil, ...)
  - Mercados financeiros trazem nervosismo aos mercados “físicos”
  - Em alguns sectores, transacções financeiras (não físicas) baralham as regras do mercado
  - Situação actual do petróleo afecta muitos produtos derivados (ex. plásticos)

# ... Transformadas em Oportunidades

- (Re) Ganhar poder negocial através de
  - Coligações de compras
  - Processos mais agressivos de compras em materiais mais indiferenciados (“*commodities*”)
  - Converter materiais específicos em materiais indiferenciados
- Gestão de risco passa a ser uma das actividades mais importantes do Comprador
  - Consolidar parcerias de médio-longo com fornecedores
  - Criar condições para ter sempre alternativas de fornecimento, mesmo em situações de “*force majeure*”
  - Fazer “*hedging*” pode ser adequado, para materiais onde os mercados financeiros oferecem essa possibilidade

Mas o desafio fundamental...

... é manter e atrair  
talento!

**“Quanto mais treino mais sorte tenho”, Nick Faldo**

**Boa sorte!**

**Boas compras!**

pedro.rocha@unicer.pt

93 264 25 21

