

UNIVERSIDADE DO MINHO
Escola de Economia e Gestão

Plano Estratégico Prosilar

Unidade Curricular

Gestão Estratégica II

Licenciatura em Marketing (pós-laboral)

Docente:

Ana Maria Soares

Discentes:

Domingos Mariano Fernandes, A69427

Gabriel de Castro Batista, A69722

José Carlos Marques, A66976

José Eduardo Amorim, A61072

Ano Letivo de 2014-2015

Data: 18 de Dezembro de 2014

Índice

Índice	2
Introdução.....	3
Caracterização da Empresa	4
Análise PESTLE	6
Modelo das 5 forças	9
Ciclo de vida.....	10
Estrutura da indústria	10
Potencial de globalização	11
Fatores críticos de sucesso	11
Análise Interna da empresa	12
Cadeia de Valor	12
Visão, Missão, Valores e Objetivos.....	13
Visão.....	13
Missão	13
Valores.....	14
Objetivos	14
Estratégias	15
Estratégia competitiva.....	15
Estratégia corporativa	16
Estratégia de Negócio:	16
Métodos de Desenvolvimento do Negócio:	17
Balanced scorecard	19
Conclusão	21
Bibliografia	22
Apresentação Prezi:.....	22

Introdução

No âmbito da unidade curricular de gestão estratégica II foi-nos proposto a elaboração de um plano estratégico para uma empresa á nossa escolha, cujo objetivo é desenvolver um plano em parceria e contacto direto com essa mesma empresa.

O grupo acabou por selecionar a Prosilar, uma empresa de congelados existente a vários anos no mercado interno e com exportação dos seus produtos para alguns mercados externos.

É uma pequena-media empresa que não tem qualquer tipo de plano estratégico elaborado a longo prazo, a sua meta diária é cumprir com as suas obrigações, desta forma este torna-se um grande desafio, pois a informação é escassa para este setor e as informações da própria empresa não são muitas.

Para definir o plano estratégico é necessário concretizar alguns passos essenciais, que correspondem as fichas fornecidas pela docente Ana Maria Soares. Estás fichas constituem a base do trabalho a que nos comprometemos realizar.

Caracterização da Empresa

Nome da empresa – Prosilar

PROSILAR

Indústria e Comércio de Produtos Alimentares, Lda



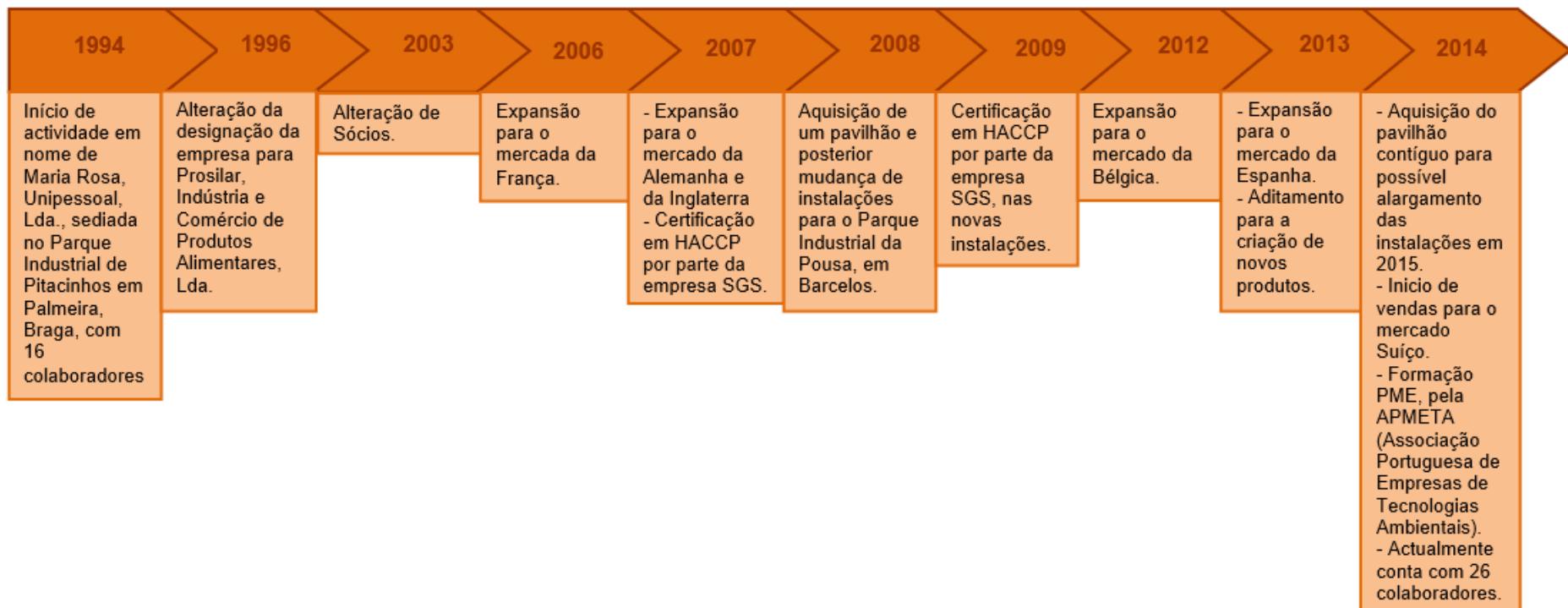
Gama de Produtos e Serviços – Essencialmente produtos alimentares congelados como pastéis de bacalhau, rissóis de carne e camarão, croquetes de carne, pão de queijo, moelas, francesinhas e mix de aperitivos.

Marcas – Marca própria (Prosilar).

Presença Internacional – Exporta para a Espanha, Reino Unido, França, Bélgica, Suíça e Alemanha. Faturação é repartida entre Portugal e a internacionalização da empresa.



Cronologia:



Análise PESTLE

De forma a planear e desenvolver uma estratégia empresarial, é necessário em primeiro lugar, analisar qualitativa e quantitativamente os diversos aspetos que envolvem a organização, isto é, um conjunto de fatores que poderão influenciar positiva ou negativamente o sucesso de determinada empresa. Para esta análise macro ambiental, utilizámos a conhecida análise PESTLE, que procura inspecionar os pontos que poderão ter alguma relevância na atividade empresarial.

Como tal, começamos com a análise ao ambiente político da Prosilar. Podemos dizer que vivemos num ambiente político estável, tanto no nosso país como na União Europeia. Este é um aspeto positivo, que aliado às políticas comerciais da UE possibilitam o comércio livre entre nações, facilitando desta forma a exportação para os estados membros. Porém em algumas zonas, o clima de estabilidade não se assemelha ao de Portugal, como por exemplo as tensões entre Ucrânia e Rússia, que dificultam de certa forma as intenções da empresa para esses mercados.

Relativamente a Portugal, podemos afirmar que nos últimos anos acentuou-se a carga fiscal sobre empresas e trabalhadores, o que dificulta certamente a atividade diária de qualquer organização. Vivemos tempos de austeridade e como tal as organizações devem precaver-se, reformular estratégias e objetivos, de forma a superar estas dificuldades impostas. Por outro lado, o governo procura incentivar as empresas que exportam, concedendo vantagens fiscais as empresas que o fazem, certamente numa perspetiva de aumento da balança comercial. Isto é um aspeto extremamente positivo e poderá ser encarado como uma oportunidade e incentivo a transacionar bens além-fronteiras.

Do ponto de vista económico, sabemos que atualmente vivemos num clima de crise financeira e económica, que resulta numa enorme instabilidade dos mercados. Esta crise que se acentuou nos últimos anos, levou a uma recessão económica da zona Euro, contribuindo assim para elevados índices de desemprego em alguns estados membros, como Portugal, Espanha e Itália.

O PIB da zona euro teve um decréscimo nos últimos anos, assistindo-se por isso a um fraco crescimento económico da zona Euro.

As elevadas taxas de juro, praticadas neste contexto de crise, dificultam seriamente as empresas, principalmente no que diz respeito ao acesso a crédito, sendo assim mais um fator negativo na realização de investimentos.

A inflação tem atingido valores mínimos nos últimos anos, o que é um sinal negativo do ponto de vista económico, pois esta funciona como um incentivo saudável para o investimento e consequentemente para o crescimento económico.

Podemos então dizer que a Europa vive um ciclo vicioso de desemprego elevado, fragilidade financeira, elevados riscos soberanos, taxas de desemprego elevadas e baixo crescimento.

Tudo isto levou a um decréscimo do rendimento disponível da população, ou seja, uma diminuição do poder de compra. Numa primeira análise podemos afirmar que este é um fator extremamente negativo, pois o consumidor acaba por gastar o seu rendimento em bens e serviços essenciais, deixando de consumir bens que não sejam de primeira necessidade. O tipo de produtos comercializados pela Prosilar são frequentemente associados a festas, convívios, pois geralmente são servidos como entradas em almoços e jantares. Como tal, acreditamos que no geral, este tipo de situações ocorre em menor número, pois como já referimos, o consumidor procura deixar de adquirir bens supérfluos. Porém, numa outra perspectiva, dada a conjuntura económica atual, este tipo de produtos, tem atuado como substituto de elementos da refeição, em vez de servir apenas como entrada. Para uma família, será mais barato fazer uma refeição com estes produtos do que por exemplo com carne ou peixe, e como tal toda esta envolvente económica poderá atuar como um influenciador negativo para as vendas, mas por outro lado proporciona outras oportunidades a explorar.

Este aspeto introduz-nos no ambiente sociodemográfico, relativamente aos hábitos de consumo. Ao longo dos últimos anos temos presenciado cada vez mais a uma preocupação por parte da sociedade em relação aos seus hábitos alimentares. Como tal, muitos consumidores tem apostado numa alimentação mais saudável, e equilibrada, excluindo então produtos que não constam nas dietas mais saudáveis, como é o caso dos fritos, comercializados pela Prosilar. Por outro lado, as pessoas têm cada vez menos tempo no seu dia-a-dia, e procuram também refeições mais rápidas e económicas, dado o decrescente poder de compra das famílias.

Em relação ao mercado propriamente dito, e dadas as dimensões da empresa e presença internacional, considerámos que os países da União Europeia serão o seu mercado

potencial neste momento, contando com cerca de 503 milhões de habitantes. Atualmente a empresa está presente em 7 países, incluindo Portugal, contando com cerca de 276,67 Milhões de habitantes. Importa referir que a presença internacional da empresa se deve muito ao facto da presença de comunidades portuguesas nesses países, e isso impulsionou a expansão da empresa para esses mercados. Este facto é extremamente relevante, pois temos presenciado um aumento significativo das emigrações no nosso país, e isso poderá ser um fator positivo, abrindo novas oportunidades para expandir para novos mercados e reforçar a quota de mercado nos países onde já opera.

O crescente desenvolvimento tecnológico dos últimos anos poderá abrir oportunidades para uma produção mais eficiente e para o desenvolvimento de novos produtos. Como tal, a empresa deve estar atenta aos avanços do mercado, principalmente no que diz respeito a tecnologias que permitam adaptar os seus produtos às novas exigências dos consumidores.

Dadas as características da empresa, é também relevante analisar as evoluções tecnológicas no que diz respeito à refrigeração, pois está diretamente relacionada com o consumo de energia, que nos abre portas para o ambiente ecológico. É um aspeto extremamente relevante para a empresa, pois se relaciona com a sua atividade diária e tem um grande peso nas despesas da Prosilar.

Neste setor é preciso também ter em atenção a separação dos resíduos, em que o tratamento de subprodutos (peles, espinhas) são de cariz obrigatório. Existe também restrição de utilização de fluidos nos sistemas de refrigeração. Isto já nos introduz no ambiente legal, em que além destas restrições, a empresa tem de ser certificada por determinadas normas (frequentemente as normas ISO) para que possa exercer a sua atividade tanto em Portugal como nos restantes países da EU. Porém em Inglaterra e na Suíça o mercado rege-se por outro padrão de normas, obrigando desta forma a empresa, a obter certificação para esse diferente padrão de normas, para que possa atuar nesses mercados.

Modelo das 5 forças

Ameaça de novas entradas

Existem barreiras para a entrada de novos players, pois é necessário um grande investimento inicial bem como certificação referente a determinadas normas, principalmente no que diz respeito à higiene nesta indústria.

Ameaça de Substitutos

Dado serem produtos alimentares, o risco de serem substituídos por outros é grande, pois os gostos das pessoas estão em constante mudança. Nos últimos anos temos visto uma grande preocupação, por parte dos consumidores, dos seus hábitos alimentares e sendo estes produtos pouco saudáveis correm o risco de serem cada vez menos consumidos.

Poder Negocial dos Fornecedores

Existe uma grande quantidade de fornecedores a nível de matéria-prima, como tal, o poder negocial destes não é elevado, até porque os custos de mudança são relativamente baixos.

Poder Negocial dos Clientes

O facto deste mercado estar um bocado saturado, faz com que os clientes possuam um poder negocial significativo, pois tem diversas fontes alternativas devido à existência de um grande número de fornecedores de pequena dimensão.

Concorrentes atuais

Existe grande número de concorrentes nesta indústria, e como tal a competitividade é enorme. É necessário apostar na diferenciação, seja através do compromisso com as datas de entrega seja na qualidade do produto.

Ciclo de vida

Esta indústria encontra-se em fase de maturidade, há uma saturação tanto de clientes como de fornecedores e a compra é repetida. Porém esta é uma indústria em grande crescimento nos PALOP's, principalmente no mercado angolano que tem registado um aumento significativo no consumo destes produtos.

Como tal, o objetivo é manter a quota de mercado pois nesta fase aumentar a quota é extremamente difícil.

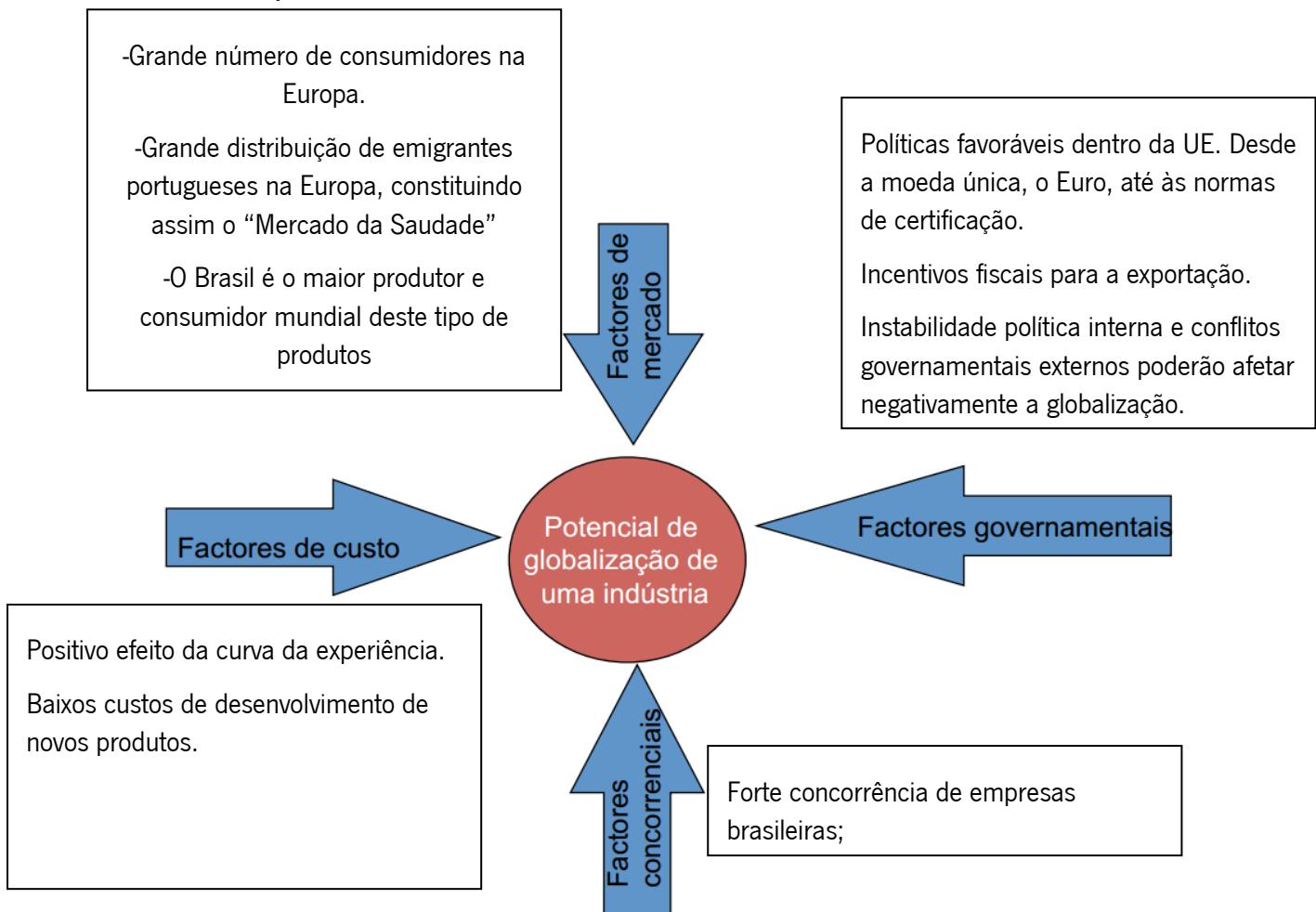
Aqui, procura-se também o aumento da eficiência dos processos de produção, resultando numa diminuição dos custos.

Estrutura da indústria

É uma Indústria Fragmentada pois há grande quantidade de empresas presentes, porém os intervenientes não tem uma quota de mercado significativa. Não concedendo o poder de evolução e liderança da indústria a qualquer um deles.

Potencial de globalização

Modelo de Yip



Fatores críticos de sucesso

Fatores chave de compra	Fatores de concorrência	Fatores críticos de sucesso
Qualidade	Preço	Relação Qualidade - Preço
Preço	Capacidade produtiva	Diferenciação pela técnica de produção artesanal
Variada gama de produtos	Mercados de atuação	Confiança e Credibilidade
Prazos de entrega	Prazos de pagamento	

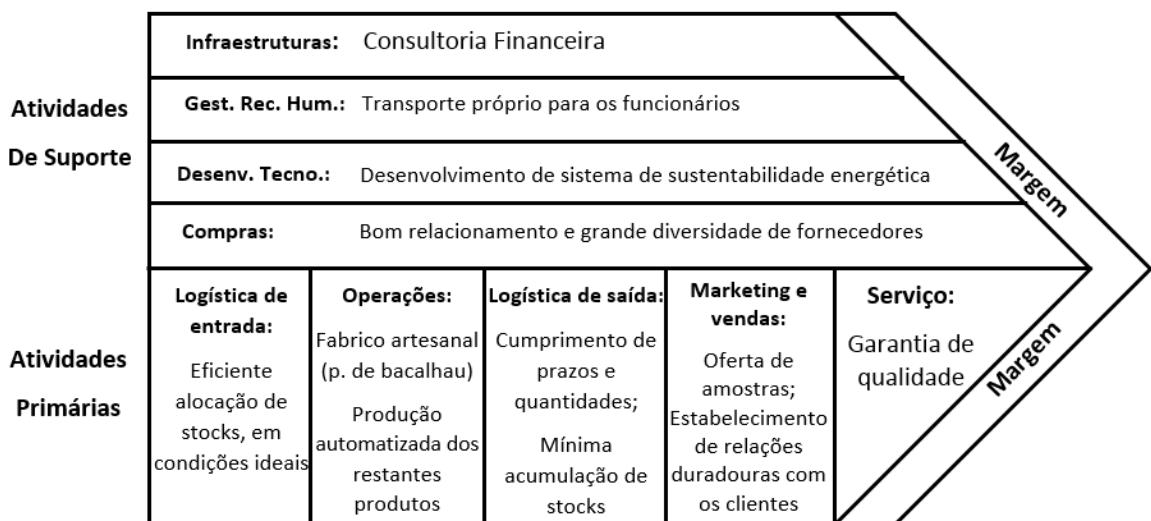
Análise Interna da empresa

A Prosilar ao nível de infraestruturas é possuidora de 2 pavilhões, o que atualmente labora, e um outro para uma eventual expansão da produção. Em relação ao número de colaboradores, a empresa tem atualmente 26 pessoas a laborar, estando estas divididas pelos cargos do organigrama abaixo representado.



Ou seja, a empresa tem no topo da organização um administrador, em 2º plano tem, uma Responsável Administrativa, um Engenheiro Alimentar, e uma Responsável de Produção. E por último tem então os 22 Operários.

Cadeia de Valor



Visão, Missão, Valores e Objetivos

Dado que a Prosilar ainda não tem definida a sua Visão, Missão, Valores e Objetivos, estes foram elaborados pelo grupo em colaboração com a empresa

Visão

"Tornar a Prosilar uma referência nacional e internacionalmente, pela produção sustentável e responsável de produtos alimentares congelados de elevada qualidade."

Ou seja, a visão passa por explorar novas oportunidades, desafiando permanentemente a empresa, sendo uma inspiração oferecer aos consumidores produtos alimentares de elevada qualidade e que promovam a lealdade e o prazer, adequados às suas necessidades e estilo de vida, utilizando para tal uma política sustentável que assegure o equilíbrio ambiental.

No futuro espera-se que a empresa esteja presente em todos os continentes, que seja vista como empreendedora. A empresa terá de estar ciente das necessidades dos clientes, para que se adapte a mudanças, retirando o máximo de proveito e produtividade das condições oportunas ou mesmo adversas.

Missão

"A missão da Prosilar passa por oferecer aos consumidores produtos alimentares congelados de elevada qualidade, que melhor satisfaçam as suas necessidades e estilo de vida, através de um sistema de produção sustentável, assente em métodos tradicionais."

Para alcançar estes propósitos é necessário que a empresa aja como um todo e faça uma ligação entre a organização e o ambiente de trabalho. Para tal é necessário possuir trabalhadores competentes, motivados, com experiência, que sejam inovadores e abertos à mudança, trabalhadores que possuam ideias, sejam empreendedores na qual a organização valorize a criatividade e opinião dos seus colaboradores de forma a melhorar o negócio; que mantenha os princípios e valores históricos presentes na empresa desde a sua criação.

É através da nossa missão, do nosso compromisso, que esperamos manter a nossa quota de mercado a nível nacional e expandir ainda mais a empresa internacionalmente, reduzindo os custos de fabricação mantendo o primor pela qualidade, tornarmo-nos líderes na nossa região com um olhar prospero no negocio, só assim conseguiremos satisfazer todos os nossos colaboradores e clientes.

Valores

Os valores são os ideais em que a emprese acredita e pelos quais se rege, passando essa cultura de crenças para os seus colaboradores e restantes stakeholders. Como tal, foram definidos os seguintes valores:

Paixão

Cooperação

Dinamismo

Lealdade

Responsabilidade

Espírito de equipa

Profissionalismo.

Objetivos

- Produção de alimentos de qualidade através de métodos artesanais
- Expandir para novos mercados
- Ser um empregador exemplar
- Diminuir a Pegada Ecológica
- Criação de produtos healthy

Estratégias

Estratégia competitiva

Seguindo o modelo das estratégias competitivas de Porter, pretende-se que a empresa assuma a indústria como o seu alvo estratégico, concebendo uma estratégia de diferenciação e Liderança de Custo ao mesmo tempo, ou seja, uma estratégia híbrida. Esta estratégia poderá não ser benéfica para a empresa, no entanto tendo em conta o contexto e o mercado é uma estratégia que assume varias formas e pretende oferecer o melhor de duas realidades distintas. Tirar partido de um sistema de gestão de qualidade e realizar toda essa produção com um sistema flexível.

A estratégia de diferenciação passa essencialmente por tirar partido de duas vantagens estratégicas com base na unicidade observada pelo cliente, neste caso específico, a qualidade e o Know-how produtivo.

A empresa também pretende seguir uma estratégia de liderança de custos, que lhe permitira obter vantagem competitiva face aos concorrentes de uma outra forma. Este sector contem um aglomerado de concorrentes, e muito dificilmente algum se conseguirá diferenciar, principalmente no que toca ao portfólio de produtos. Assim sendo e utilizando esta estratégia a empresa opta ainda por alargar o seu mercado, através da internacionalização, pois ao exportar os seus produtos para novos mercados consegue obter mais proveitos e uma amplitude de mercado superior a que conseguia em um único mercado. Para que esta estratégia resulte é necessário estandardizar todos os processos, ou seja, a empresa deve minimizar todos os custos de toda e qualquer atividade da sua cadeia de valor. Alguns fatores concretos são:

- Eficiência na produção de forma a evitar o desperdício e produtos defeituosos.
- Utilização de transportes que minimizem os custos.
- Formação da equipa de negociação, de forma a estar altamente preparada.
- Utilização de maquinaria mais eficiente.
- Poucos níveis de gestão.



Estratégia corporativa

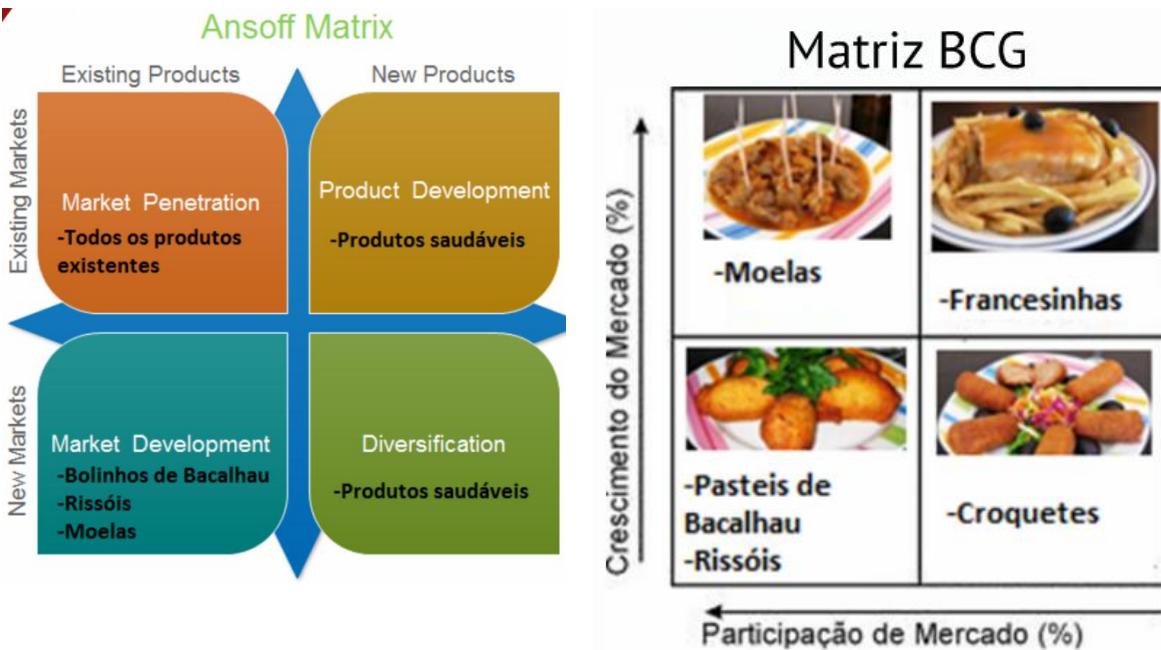
Não há existência de uma estratégia corporativo pelo facto da organização contar apenas com um negócio atualmente (congelados). Não existe diversificação nem possibilidades económicas de integração vertical, nem horizontal.

Estratégia de Negócio:

A empresa tendo apenas um negócio foca-se naquilo que faz bem e manter os produtos que tem. No entanto deve pensar a longo prazo e apostar no desenvolvimento de novos produtos, e crescer com novos mercados.

Através da matriz de Ansoff somos capazes de analisar um potencial crescimento do produto e do mercado. Podemos verificar na figura que nos mercados existentes deverá existir penetração por parte de todos os produtos, mas desenvolvendo novos produtos de forma a manter os mercados existentes. Para conquistar novos mercados deve-se começar com os produtos de prestígio da empresa, como bolinhos de bacalhau, rissóis e moelas, e a partir daí lançar novos produtos, ou até entrar no mercado com produtos novos.

A matriz BCG relaciona os produtos com a participação de mercado e o crescimento de mercado. É possível identificar os produtos em fase de interrogação como as francesinhas na qual os resultados são reduzidos, ainda não é um produto rentável, é uma incógnita. As moelas são as estrelas da Prosilar com resultados estáveis e com crescimento potencial, por outro lado os rissóis e pastéis de bacalhau tem resultados também elevados mas poderá retrair-se, é necessário manter o cash-flow estável. Por último os croquetes apresentam resultados reduzidos e a estratégia passará por um desinvestimento neste produto. A título de conclusão, será vantajoso para o negócio continuar a investir nas moelas e nos pastéis de bacalhau, por outro lado deverá haver um desinvestimento nos croquetes e um pressing nas francesinhas.



Formas de Internacionalização – a empresa pretende entrar em negócios com empresas estrangeiras vendendo os seus produtos a fornecedores locais ou a clientes diretamente. É a forma mais comum de entrada no mercado estrangeiro. É uma exportação indireta. Não tem grandes custos associados, daí ser vantajoso para a empresa.

Métodos de Desenvolvimento do Negócio:

A empresa procura novos mercados para se expandir, a estratégia também passa pela internacionalização, abrangendo assim um mercado mais global. Através deste quadro é possível aconselhar os melhores países a investir internacionalmente na exportação dos produtos.

A seleção dos países assenta em alguns critérios. A Ucrânia por ser um país à qual a empresa conseguiu alguns contactos, no entanto não avançaram pela guerra política existente no país. Angola por ser um país pertencente ao PALOP e que matem relações políticas com Portugal, tendo ainda bastantes emigrantes portugueses. O Brasil por ser um dos maiores consumidores deste género de produtos. E por fim o Luxemburgo pois apesar de ter uma baixa taxa de população contém inúmeros emigrantes portugueses.

As variáveis foram identificadas pelo grupo, sendo estas importantes na decisão de internacionalização deste tipo de negócio. As variáveis têm atribuições de 1 até 5, sendo um o menos importante e cinco o mais importante. As variáveis selecionadas foram a presença de emigrantes

portugueses, estabilidade política e riscos, crescimento de mercado, hábitos alimentares e nível concorrencial. A cada uma das seguintes variáveis foram atribuídos pesos resultantes de alguma pesquisa e da opção generalizada sobre os fatores que achamos como os mais importantes em relação aos demais. Posteriormente resultaram na avaliação que se traduziu em valores. É possível verificar na tabela seguinte que os países com maior valor total são os aconselhados a se investir, ou seja, deve-se exportar os produtos para Luxemburgo e Angola.

<u>Países</u>	<u>Variáveis</u>	<u>Peso</u>	<u>Aval.</u>	<u>Valor</u>	<u>Total</u>
Ucrânia	Presença de emigrantes portugueses 1- Pouca presença 5- muita presença	30%	2	0.6	2,3
	Estabilidade política e outros riscos 1- Pouca estabilidade 5- muita estabilidade	20%	1	0.2	
	Crescimento do Mercado 1- Nenhum 5- forte crescimento	15%	3	0.45	
	Hábitos alimentares 1- Pouco procura destes produtos 5- muita procura	15%	3	0.45	
	Nível concorrência 1- Muita concorrência 5- pouca concorrência	20%	3	0.6	
Angola	Presença de emigrantes portugueses	30%	4	1.2	3,4
	Estabilidade política e outros riscos	20%	2	0.4	
	Mercado em crescimento	15%	4	0.6	
	Hábitos alimentares	15%	4	0.6	
	Nível concorrência	20%	3	0.6	
Brasil	Presença de emigrantes portugueses	30%	2	0.6	2,3
	Estabilidade política e outros riscos	20%	3	0.6	
	Mercado em crescimento	15%	2	0.3	
	Hábitos alimentares	15%	4	0.6	
	Nível concorrência	20%	1	0.2	
Luxemburgo	Presença de emigrantes portugueses	30%	4	1,2	3,5
	Estabilidade política e outros riscos	20%	4	0.8	
	Mercado em crescimento	15%	3	0.45	
	Hábitos alimentares	15%	3	0.45	
	Nível concorrência	20%	3	0.6	

Balanced scorecard

Posto isto, de forma a alocar as estratégias desenvolvidas, assim como os objetivos traçados, de uma forma mais simples, o grupo utilizou o Balanced Scorecard. Esta ferramenta baseia-se fundamentalmente em medidas de execução e controlo da estratégia, envolvendo não só o ponto de vista financeiro, mas também as outras componentes do negócio, que têm também um cariz importante no desempenho e sucesso da organização.

Sendo assim, esta ferramenta veio substituir as utilizadas na era industrial, que se asseavam em factos financeiros passados, não se adequando às novas exigências das empresas nos dias de hoje, que se caracteriza como a era da informação e do conhecimento.

<u>Perspetivas</u>	<u>Mapa Estratégico</u>	<u>Objetivos Estratégicos</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Metas</u>	<u>Iniciativas</u>
Financeira	Lucro e Receitas	Crescimento e Abrangência de mercado	Crescimento de vendas Lucro Operacional	Aumentar a margem de lucro em 5% Aumento das vendas em 10%	Aumentar percentagem de exportações Criação de parcerias estratégicas
Clientes	Qualidade do Produto e Diversidade	Satisfação e Fidelização Confiança Abrangência de novos públicos	Prazos de entrega Nº de clientes recorrentes Nº de novos produtos concebidos	Aumentar a eficiência nas entregas Aumentar em 10% o nº de clientes habituais Aumentar % de investimento em I&D	Criação de serviço de CRM Melhor promoção da oferta Participação em feiras internacionais Criação de novos produtos mais saudáveis

Processos Internos	Eficiência na Produção e Consumo Energético e Investimento em I&D	Eficiência e padrões de qualidade Conceção de novos produtos	%percentagem de produtos fabricados sem defeito Custos energéticos Nº de novos produtos	Aumento de 15% na eficiência Redução de 30% nos gastos em energia Alargamento do portfólio de produtos	Realização de Avaliação periódica de produção Instalação de painéis solares Criação de novos produtos mais saudáveis
Aprendizagem e Crescimento	Competência e Capacidade	Motivação e Formação dos colaboradores	Produtividade do pessoal Clima organizacional	Aumento de 15% na produtividade Melhoria do clima organizacional	Programa de formação Prémios de produtividade

Conclusão

Após a realização do trabalho concluímos que a Prosilar é uma empresa ainda que pouco conhecida possui um enorme potencial de crescimento devido às suas infraestruturas e à presença internacional que já possui.

Através do desenrolar do trabalho sentimos algumas dificuldades em arranjar informação que pudesse enriquecer o trabalho, pois não existem estudos sobre esta parte do ramo alimentar na qual a empresa se enquadra.

O contacto com a empresa permitiu-nos uma maior aproximação à realidade, porém ouve algumas informações que não conseguimos ter acesso, como por exemplo, informações a nível financeiro.

Tendo em conta toda a informação reunida e análise desenvolvida acreditamos que realizamos um plano estratégico coerente e realista.

Bibliografia

Slides das aulas de Gestão Estratégica II

Livro de apoio à UC

Apresentação Prezi:

1ª Apresentação:

http://prezi.com/fuydcdrkdwru/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share

2ª Apresentação:

http://prezi.com/v85qcu12ko5r/?utm_campaign=share&utm_medium=copy&rc=ex0share