

Mestrado

Ciências Empresariais

Análise de Caso



Unidade Curricular

Casos em Gestão Estratégica

Docente: Professora Doutora Carla Curado

Discentes:

Lisboa

Abril 2022

Índice

1. História da organização	3
1.1. Missão e Visão	4
2. Descrição do negócio	4
3. Análise Externa	6
3.1. Ambiente Geral	6
3.2. Indústria.....	7
3.3. Concorrentes	8
3.4. Ameaças e Oportunidades.....	9
4. Análise Interna	9
4.1. Recursos	9
4.2. Capacidades.....	10
4.3. Competências	11
4.4. Forças e Fraquezas	11
5. Construção do caso e identificação da questão principal	11
5.1. Hipóteses de resposta e escolha principal	12
6. Conclusão.....	14
Referências Bibliográficas	15

Índice de Figuras

1. História da organização

O Queijo Tradicional da Azoia d'avó Inês consiste numa queijaria artesanal com mais de cinquenta anos de existência, tendo sido fundada pela senhora Inês Fernandes Correia Marcelino. Esta iniciou a sua atividade como queijeira no ano de 1968, no entanto, a criação oficial da marca como empresa, terá ocorrido apenas em 1983, localizando-se na Azoia, em Sesimbra, no distrito de Setúbal.

Analisando o *background* desta pequena empresa, é possível conhecer a história por de trás destes queijos tradicionais. Tudo terá começado quando a fundadora, Inês Marcelino, conheceu Gerónimo Peralta Marcelino, cuja sua mãe, Maria Josefa Peralta, já era uma fabricante de queijos em Sesimbra. A sogra de Inês transmitiu-lhe todos os conhecimentos que detinha sobre a produção de queijo, onde mais tarde Inês passou a estar à frente do negócio. O *modus operandi* de Inês consistia na confeção atempada dos queijos, para estes serem vendidos nos cafés, restaurantes, minimercados e casas particulares de famílias em Sesimbra. Assim, foi conseguindo criar clientes fixos, passando também a marcar presença em feiras alimentares e pequenos festivais gastronómicos, que serão vistos posteriormente.

Durante muito tempo, Inês permaneceu como confeccionadora e vendedora de queijos, no entanto, com o passar do tempo, começou a tornar-se cada vez mais difícil realizar tudo sozinha. No seguimento desta situação, os familiares passaram a dar apoio à fabricação e distribuição dos queijos, e mais tarde Inês viu-se obrigada a aposentar-se por completo do seu negócio. Contudo, com receio que a tradição do seu queijo terminasse, decidiu propor às suas netas passarem a estar à frente do negócio de família, a geri-lo. Aqui se apresentam Helena Marcelino, fisioterapeuta, e Rita Vasconcelos, enfermeira, juntamente com o seu cônjuge, Francisco Vasconcelos Neves, também enfermeiro.

Foi então a 1 de janeiro de 2022, através da nova gerência de Helena, Rita e Francisco que os queijos de Inês, popularmente conhecida como “D. Inês dos queijos”, tornou-se na sociedade por quotas denominada por “Queijo Tradicional da Azoia d'avó Inês, Lda.". Desta forma, pretende-se dar continuidade ao trabalho da avó Inês, não mudando as receitas seguidas há mais de cinquenta anos, nem o local da fábrica, que permanece na sua casa. No entanto, os novos responsáveis já definiram que tencionam modernizar todo o sistema em si, em termos de imagem e produtos, para assim demonstrar que a empresa se encontra com uma nova administração.

1.1. Missão e Visão

A organização que se encontra em estudo, nunca apresentou uma missão ou visão. Nesse sentido, o grupo decidiu elaborar, com base nas informações recentemente adquiridas sobre a sua estratégia e essência, uma missão e visão:

A **missão** do Queijo Tradicional da Azoia d'avó Inês reflete-se na produção e comercialização de queijos de qualidade, confeccionados de modo a manter a tradição, com o objetivo de preservar o mesmo sabor de sempre, aliada à utilização de produtos locais e à sustentabilidade.

A **visão** do Queijo Tradicional da Azoia d'avó Inês foca-se na intenção de deixar a sua marca no mercado através da eficiência, inovação e gestão eficaz refletida na satisfação dos clientes.

2. Descrição do negócio

O Queijo Tradicional da Azoia d'avo Inês, Lda. caracteriza-se como sendo uma micro entidade de cariz familiar. Esta organização, em termos jurídicos, apresenta-se como sendo uma sociedade por quotas, cujo capital social é de 4 500€, segundo os dados apresentados pelo *Racius*. No que concerne ao seu volume de negócios, esta apresenta um montante anual de 356 572,80€.

Relativamente à sua produção, a empresa produz quatro variedades diferentes de queijo, sendo eles queijo fresco, requeijão, queijo seco curado e queijo amanteigado. Na seguinte tabela, são apresentados os preços praticados para cada produto, bem como a sua produção.

Produto	Preço unitário	Quantidade produzida diariamente	
		Dia de semana	Dia de fim
Queijo fresco pequeno	0,60 €	52 uni.	
Queijo fresco médio	0,85 €		
Queijo fresco grande	1		
Requeijão			
Queijo amanteigado pequeno			
Queijo amanteigado			
Queijo s			

Figura 1 - Preços e quantidades dos queijos (elaboração própria)

Para a confeção dos seus queijos, nomeadamente, os queijos frescos e secos, apenas são utilizados três ingredientes, sendo estes: leite de ovelha, sal e coalho. O processo de produção resume-se nas seguintes fases: **1)** tratamento de coalho e pasteurização do leite; **2)** junção de ingredientes e confeção; **3)** colocação em frigoríficos até ao momento da

venda (etapa exclusiva dos queijos frescos e requeijão); **4)** colocação dos queijos em arcas; **5)** lavagem e secagem dos queijos.

No seguimento da explicação da produção da empresa, esta caracteriza-se como estando a atuar unicamente no mercado interno e numa área geográfica específica, sendo esta o concelho de Sesimbra, na qual detém diversos pontos de vendas, nomeadamente minimercados, cafés, praças e restaurantes. Importa também referir que os clientes particulares podem encomendar os produtos que desejam através do *Facebook*, telefone/telemóvel ou e-mail, levantando a sua encomenda num dos pontos de venda dos cafés ou praças que se encontram indicados na tabela seguinte.

Minimercados	Nela
	Quim Zé
	Mena
	Sol do Campo
	Mira Serra
Cafés e pastelaria	Espigas
	<i>Liansini</i>
Praças e mercados	Praça de Sesimbra
	Mercado da Lagoa
	Moagem de Sampaio
	Praça da Quinta do Conde
Restaurantes	O Pinhal
	Corisa do Meco
	Malitas
	O Canhão
	<i>Jungle</i>
	Tropical do Meco

Figura 2 - Pontos de Venda da empresa (elaboração própria)

Na tentativa de divulgar continuamente a marca e dar a conhecer os seus produtos, a empresa também participa em alguns eventos gastronómicos e feiras alimentares que decorrem no distrito de Setúbal, sendo eles: **1)** Festival Queijo, Pão e Vinho, em Palmela; **2)** Feira do Mel, em Sesimbra; **3)** Mostra de Maçã Camoesa, em Sesimbra.

No que concerne aos recursos humanos presentes na organização, esta necessita de colaboradores para produzir, distribuir e vender os produtos nas praças e feiras. Neste sentido, a empresa é constituída por um total de nove colaboradores. No primeiro nível do organograma encontra-se a gerência, composta por três elementos responsáveis pela gestão do negócio. No segundo nível, está presente o Gestor Logístico e Operacional que reporta diretamente aos sócios-gerentes. Por fim, no terceiro nível do organograma

encontram-se quatro colaboradores, dividindo-se entre produtores e vendedores, sendo que dois deles desempenham uma dupla função no negócio.

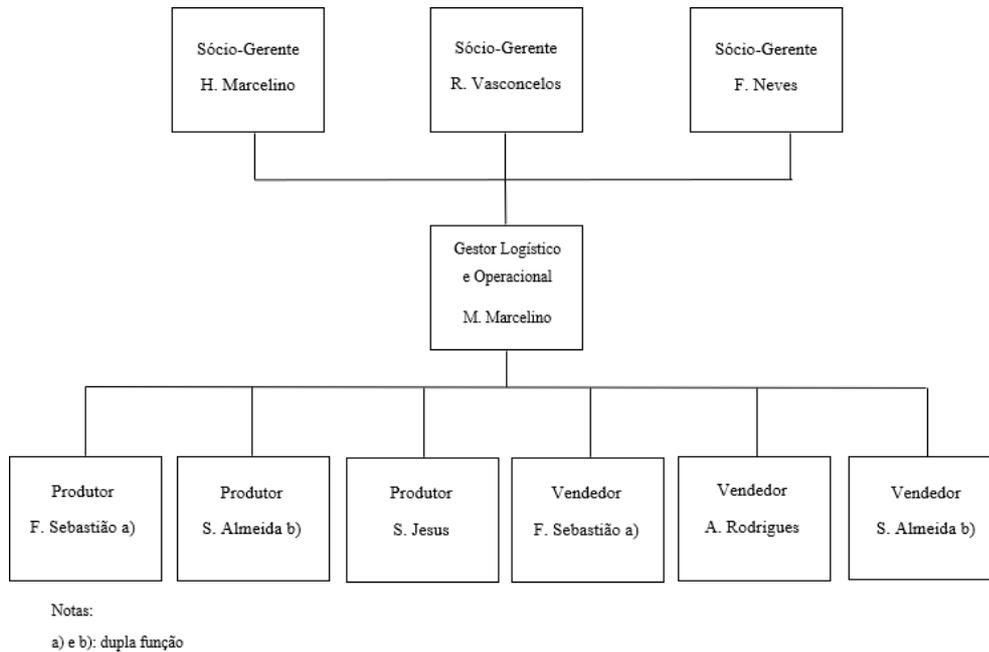


Figura 3 - Organograma da empresa (elaboração própria)

Por fim, a empresa pretende ainda introduzir novos produtos, como compotas e um novo queijo com ervas e azeite, que está a ser criado.

3. Análise Externa

1. Ambiente Geral

Ao nível dos **fatores políticos** é possível identificar: **1)** desenvolvimento pela UE de um plano de recuperação e resiliência para Portugal; **2)** aprovação de um acordo de parceria entre Portugal e a Comissão Europeia – Portugal 2030; **3)** política económica que apoia as empresas inovadoras e exportadoras e motiva o investimento direto estrangeiro.

Relativamente aos **fatores económicos** observa-se: **1)** conflito armado na Ucrânia criou um quadro económico, social e geopolítico de imprevisibilidade; **2)** crescimento de 4,9% do Produto Interno Bruto em 2022; **3)** crescimento do emprego em 1,4%, bem como das horas trabalhadas em 5,1%; **4)** aumento da inflação em 4,0%; **5)** subida do preço do petróleo em 45,7% para 103,6 dólares por barril; **6)** crescimento da economia elevado, embora se verifique um enfraquecimento no consumo privado.

No que concerne aos **fatores sociais** constata-se: **1)** decréscimo de 2,1% da população nos últimos dez anos (INE); **2)** envelhecimento acentuado da população (23,4% da população com 65+); **3)** aumento da preocupação com a saúde e com os alimentos

consumidos; **4)** maior preocupação com as questões ambientais e animais; **5)** maior procura por produtos vegan ou à base de plantas.

Em relação aos **fatores tecnológicos** identificam-se os seguintes: **1)** infraestruturas fixas e móveis de nova geração das melhores do mundo; **2)** preparação de sete polos de inovação digital de forma a ligar a oferta e a procura de cibersegurança entre todas as regiões do país.

No que diz respeito aos **fatores ecológicos** destaca-se: **1)** preocupação com a crise climática e redução da pegada de carbono; **2)** gestão e redução do consumo de água; **3)** a escassez de matérias-primas tem vindo a impulsionar a economia circular.

Por último, identifica-se o seguinte **fator legal**: Decreto-Lei n.º 84/2021, de 18 de outubro, que regula os direitos do consumidor na compra e venda de bens, conteúdos e serviços digitais, transpondo as Diretivas (UE) 2019/771 e (UE) 2019/770.

3.2. Indústria

Enquadramento do setor

A empresa insere-se no setor da Indústria do Leite e Derivados, com o CAE 10510. Este setor engloba a produção de diversos produtos alimentares, como o queijo, o leite, a manteiga e produtos frescos ou conservados derivados do leite. Ao analisar-se esta área económica através dos dados divulgados pelo Banco de Portugal, constata-se que no ano de 2019, existiam cerca de 257 empresas de produção de leite e derivados, das quais 167 eram consideradas microempresas. A localização destas empresas, situam-se na sua grande maioria, na zona das Beiras e Serra da Estrela. Contudo, este apresenta-se como sendo um setor que tem passado por algumas dificuldades, tal como é possível verificar com os dados de 2019, onde vinte e duas empresas acabaram por encerrar a sua atividade.

Em 2020 e em consequência da pandemia Covid-19, o setor passou por vários constrangimentos, como o difícil escoamento dos produtos através dos canais de venda e divulgação normais, o encerramento da restauração e a necessidade de se adaptarem à comercialização dos seus produtos através de vendas online.

As Cinco Forças de Porter

De forma a analisar-se a indústria, optou-se por seguir o modelo das Cinco Forças de Porter, de forma a determinar a rentabilidade de um setor e o que influencia a sua tomada de decisão.

a) Rivalidade entre os concorrentes: sendo um setor com grande presença no mercado, verifica-se que existe um grande leque de concorrentes, o que influencia as empresas que comercializam este tipo de produtos, tendo uma implicação alta. Existe um

outro fator associado às propriedades do produto, uma vez que o queijo fresco, para além da sua qualidade, caracteriza-se por ser um produto perecível, aumentando assim a sua concorrência.

b) Poder de negociação dos clientes: ao analisar-se este setor, observa-se que o poder de negociação dos clientes é alto, uma vez que existem diversos concorrentes. Os clientes têm assim maior poder de decisão em relação ao produto e ao local do estabelecimento, tendo a oportunidade de escolher uma marca em detrimento de outra. Assim, é possível afirmar que tem uma implicação elevada.

c) Poder de negociação dos fornecedores: neste setor existem diversos fornecedores de leite e seus derivados, considerando-se que há uma implicação baixa para o negócio da empresa. Assim, esta vai ter mais facilidade em diversificar os seus fornecedores, em função das melhores condições comerciais que estes possam oferecer, não estando assim dependente apenas de um único.

d) Ameaça de novos concorrentes: verifica-se que tem uma implicação baixa, uma vez que não é fácil possuir um negócio na indústria de leite e derivados. Este setor necessita de grandes investimentos, colaboradores qualificados e de cumprir diversas normas, tanto na produção como na venda dos produtos. A título de exemplo, para a detenção de um estabelecimento industrial, é necessário seguir a legislação em vigor, como é o caso do decreto-lei nº57/99 de 1 de março. Estes tipos de investimentos e a existência de normas, pode ser entendido como uma barreira à entrada de novos concorrentes neste setor.

e) Ameaça de produtos substitutos: existem diversos concorrentes que oferecem produtos substitutos a preços mais atrativos, ou seja, satisfazem a mesma necessidade, ameaçando assim a preferência do cliente. O grau de implicação caracteriza-se como alto.

3.3. Concorrentes

Para a realização do estudo da concorrência, a sua análise apenas foi concretizada na região de Sesimbra, sendo que a única organização que opera de forma semelhante e vende produtos quase idênticos é o Sabino Rodrigues - Queijos Da Azóia, Lda. Caracteriza-se como sendo uma sociedade por quotas, de cariz familiar, localizada na Azoia, cujo seu capital social é de 42 449,46€ (*Racius*).

Relativamente à sua produção, mediante uma pequena entrevista realizada a Susete Rodrigues, filha do dono da organização concorrente, foi possível determinar que esta produz as mesmas variedades de queijo que a Avó Inês, sendo eles queijo fresco, requeijão, queijo seco e queijo amanteigado, todos feitos com leite de ovelha, onde os seus preços se encontram apresentados na tabela seguinte:

Produto	Preço unitário
Queijo fresco pequeno	0,60 €
Queijo fresco médio	0,90 €
Queijo fresco grande	1,50 €
Requeijão	1,50 €
Queijo amanteigado (100g)	2,20 €
Queijo seco curado (100g)	1,65 €

Figura 4 - Preço: Sabino Rodrigues – Queijos Da Azóia, Lda. (elaboração própria)

A grande diferença desta organização para a da Avó Inês é o facto de Sabino Rodrigues possuir o seu próprio rebanho de ovelhas composto por 700 animais de raça autóctone da região, a raça Saloia, o que ajuda esta empresa a produzir mais queijos. Outra característica apresentada, consiste no facto de a sua produção ser mais industrializada do que a que se encontra em estudo. Contudo, esta empresa também tem que comprar leite a produtores externos nos meses que requerem uma maior produção.

No que diz respeito aos locais de venda dos queijos de Sabino, estes são vendidos em restaurantes, no minimercado Novo Regresso, na Praça de Sesimbra, no Mercado da Lagoa, na Moagem de Sampaio, no minimercado Mira Serra, sendo que estes últimos quatro locais a empresa em estudo também comercializa. No entanto, o concorrente em análise comercializa ainda na superfície comercial *Intermarché*.

3.4. Ameaças e Oportunidades

Ameaças: **1)** aumento da inflação em 4,0%; **2)** maior preocupação com as questões ambientais e animais; **3)** perecibilidade do produto.

Oportunidades: **1)** desenvolvimento pela UE de um plano de recuperação e resiliência para Portugal; **2)** facilidade em diversificar os seus fornecedores; **3)** crescimento de 4,9% do Produto Interno Bruto em 2022.

4. Análise Interna

1. Recursos

Enquanto alguns recursos da empresa são tangíveis, podem ser observados e quantificados, outros são intangíveis, acumulados ao longo do tempo e difíceis de serem analisados e copiados pelos concorrentes.

Verifica-se que os recursos tangíveis físicos que a empresa possui são: **1) matérias-primas**: o leite, sal e coalho; **2) equipamentos de produção**: pasteurizador, refrigerador, frigorífico e câmara de cura; **3) instalações**: os produtos são confeccionados e armazenados na casa de Inês. Por outro lado, é possível distinguir os recursos intangíveis em três categorias principais, denominadas recursos humanos, reputação e inovação. Na categoria de recursos intangíveis humanos pode-se identificar o **conhecimento** detido pela equipa de nove colaboradores que compõe a empresa. Quanto à reputação verifica-se a **reputação perante clientes**, ou seja, o reconhecimento e boa imagem da empresa. Na categoria de inovação, observa-se a **capacidade de inovação**, no sentido em que a empresa pretende melhorar continuamente, criando e desenvolvendo novos produtos. Outro recurso intangível presente na organização consiste na **história da empresa**, com origem há várias décadas, o negócio familiar foi passando de geração em geração. Por fim, é possível destacar os **valores familiares**, que prevalecem na organização, provenientes da sua história.

4.2. Capacidades

De acordo com a análise das interações entre os recursos da empresa, é possível identificar as seguintes capacidades: **1) produção e comercialização**: a produção de queijos é um trabalho bastante manual, que implica um conhecimento profundo sobre a área. A empresa possui a capacidade de produzir quatro tipos de queijos (queijo fresco, requeijão, queijo seco curado e amanteigado), bem como comercializá-los nos seus pontos de venda; **2) investigação**: o negócio apresenta uma história muito longa, permitindo-lhe deter conhecimentos profundos sobre a área da produção de queijos. Apesar dos processos serem os mesmos há mais de cinco décadas, a empresa pretende continuar a inovar, investigando novos ingredientes para produzir e oferecer aos seus consumidores novas variedades de queijos, bem como outro tipo de iguarias; **3) gestão operacional**: a empresa possui uma ótima capacidade de produção e organização dos seus processos e operações, com o objetivo de dar resposta a todas as encomendas dos seus consumidores particulares, bem como empresariais, no sentido de cumprir prazos, tempos e quantidades; **4) gestão logística**: o negócio apresenta um sistema eficiente de transporte, conduzido pela gerência atual da empresa, que encaminha os produtos desde o local de fabrico (habituação da senhora Inês), até aos pontos onde são comercializados (restaurantes, cafés, praças, entre outros).

3. Competências

Ao longo dos anos, as capacidades da empresa têm vindo a evoluir, tornando assim os seus processos cada vez mais únicos e de excelência. Neste sentido, é possível identificar as competências que a empresa detém, ou seja, as capacidades que estão bastante fixas no negócio: **1) criação de queijos**: desde os anos sessenta que a empresa produz os seus queijos tradicionais, saborosos e únicos, bastante apreciados pelos seus consumidores; **2) criatividade e inovação**: a empresa realiza uma aprendizagem contínua, com o objetivo de estudar e desenhar novos tipos de produtos para oferecer aos seus clientes, como é o caso das compotas que futuramente podem estar ao alcance dos consumidores; **3) processo e receita única**: o processo de criação de queijos da empresa é bastante antigo e perdura até aos dias de hoje. O seu método de fabrico, bem como a receita é muito pessoal e única, tendo sido passada de geração em geração, caracterizando assim, estes produtos como únicos no mercado.

4. Forças e Fraquezas

Forças: **1)** conhecimento; **2)** criação de queijos; **3)** criatividade e inovação; **4)** processo e receita única.

Fraquezas: **1)** instalações; **2)** investigação; **3)** gestão logística.

5. Construção do caso e identificação da questão principal

Referências Bibliográficas

Banco de Portugal. (s.d.). Obtido de Quadros do Setor- 10510- Indústrias do leite e derivados: <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Comunicado do Banco de Portugal sobre o Boletim Económico de 2022 | Banco de Portugal. (s.d.). Obtido de www.bportugal.pt. <https://www.bportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-o-boletim-economico-de-marco-de-2022>

Confederação Nacional das cooperativas agrícolas e do crédito agrícola de Portugal. (14 de Fevereiro de 2022). *Produção de leite exige medidas urgentes*. Obtido de Confagri: <https://www.confagri.pt/producao-leite-exige-medidas-urgentes/>

Direção Geral da Alimentação e Veterinária. (2021). *Bem estar em ovinos e caprinos*. Obtido de dgav: <https://www.dgav.pt/animais/conteudo/animais-de-producao/ovinos-e-caprinos/bem-estar-animal/>

ECO. (21 de julho de 2021). A Investigação e a Inovação. O papel das Infraestruturas Tecnológicas. Obtido de ECO. <https://eco.sapo.pt/opiniaao/a-investigacao-e-a-inovacao-o-papel-das-infraestruturas-tecnologicas/>

Freire, E. (14 de setembro de 2015). Obtido de Vida Rural: <https://www.vidarural.pt/sem-categoria/leite-de-cabra-precisa-se/>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., and Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic Management-Competitiveness & Globalization: Concepts and Cases*. Cengage Learning, 12th ed.

Informações da Sabino Rodrigues. (s.d.). Obtido de Raciús: <https://www.racius.com/sabino-rodrigues-queijos-da-azoia-lda/>

Informações do Queijo Tradicional da Azoia d'avó Inês. (s.d.). Obtido de Raciús: <https://www.racius.com/queijo-tradicional-da-azoia-davo-ines-lda/>

Instituto de Financiamento da Agricultura e Pesca. (03 de Fevereiro de 2021). *Legislação comunitária- Ovelha e Cabra*. Obtido de IFAP: <https://www.ifap.pt/ovcap-legislacao>

Instituto Nacional de Estatística. (2022). Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3. 2007, p. 377.

Lusa. (21 de janeiro de 2022). Obtido de Eco Sapo: <https://eco.sapo.pt/2022/01/21/preco-do-leite-em-portugal-5-centimos-litro-abaixo-da-media-da-ue-em-2021/>

Observatório da Competitividade Fiscal 2021 | Deloitte Portugal | Tax. (s.d.). Obtido de Deloitte Portugal <https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/tax/articles/observatorio-competitividade-fiscal-2021.html>

Principais tendências sustentáveis no setor de alimentos e bebidas. (14 de abril de 2021). Obtido de Allonda <https://allonda.com/sustentabilidade/tendencias-sustentaveis-no-setor-de-alimentos-e-bebidas/>

Recuperação económica nacional | Eurocid. (s.d.). Obtido de Eurocid.mne.gov.pt. <https://eurocid.mne.gov.pt/recuperacao-economica-nacional>

Serrado, P. (2022). *Sabino Rodrigues, Queijo da Azoia*. Obtido de Projectomateria: https://www.projectomateria.pt/pt/produtores/sabino-rodrigues_93