



AG PHOTO LAB
the album craftsmen

AGPL Lda.

Estratégia Organizacional – 2023/2024
Licenciatura em Engenharia Informática
Meta 2

Miguel Diogo Baptista Agostinho / a21280263@isec.pt

Dinis Meireles de Sousa Falcão / a2020130403@isec.pt

João Pedro Anjo Gouveia / a2019134451@isec.pt

ÍNDICE

Introdução	2
Apresentação da organização	3
Evolução da organização	4
Missão, Visão e Valores	5
Análise da informação	6
Suporte informático utilizado	7
Aspetos/problemas alvos de análise na empresa	8
Análise PEST	9
Modelo das 5 Forças de Porter	12
Matriz BCG	15
Grupos Estratégicos	16
Fatores Críticos de Sucesso	17
Análise SWOT	18
Conclusão	22

INTRODUÇÃO

O presente relatório surge no âmbito da unidade curricular de Estratégia Organizacional do 1º semestre do 3º ano da Licenciatura em Engenharia Informática no Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Nesta unidade curricular foi proposto, como componente prática, a realização de uma análise estratégica de uma empresa à nossa consideração. A empresa escolhida pelo nosso grupo foi a AGPL Lda.

APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A AGPL Lda. é uma empresa localizada na Zona Industrial de Soure, em Coimbra, que se dedica ao fabrico de álbuns fotográficos, e que tem capacidade para produzir cerca de 200 unidades por dia.

A área de negócio desta empresa contempla a arte, design e produtos de papelaria. A nível de concorrentes, podemos dizer que em Portugal não há muitas empresas que forneçam o mesmo tipo de serviços.

Esta é classificada como uma pequena empresa, devido ao facto de possuir uma equipa de trabalhadores composta por apenas 16 pessoas (entre 11 e 50 pessoas) e o seu balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

A empresa não conta com nenhum prémio, mas continuará a trabalhar para que seja possível a sua aquisição no futuro.

EVOLUÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Tal como já foi referido anteriormente, os principais produtos produzidos por esta empresa são álbuns fotográficos, mas esta aceita também encomendas de impressão de fotografias, personalização de malas, de caixas e de variados brindes. O processo de produção dos mesmos consiste na impressão das folhas, encadernação na máquina destinada ao efeito, produção manual das capas personalizadas e aplicação manual das mesmas ao álbum.

Com cerca de 200 clientes, sendo 150 internacionais e que são provenientes da Alemanha, Espanha e Reino Unido, esta empresa utiliza os revendedores nos países em que para partilhar a sua imagem, ou seja, como método publicitário e/ou de marketing.

Possui vários fornecedores, sendo o principal a empresa “FUJI Europa”.

A AGPL Lda. disponibiliza ainda o seu contacto telefónico, visitas presenciais e uma loja online com várias informações, onde também é possível efetuar encomendas e consultar os diferentes dados do cliente ([https://www.agpl.pt/pt pt/](https://www.agpl.pt/pt_pt/)).

MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão da nossa empresa, facultada pela mesma, é a seguinte: “A nossa missão é oferecer álbuns fotográficos de alta qualidade e personalizados, capturando e eternizando os momentos mais importantes e memoráveis da vida das pessoas.”.

A visão, também facultada pela mesma, é: “Ser conhecida como uma fábrica de excelência pela qualidade do produto e pela interação com os clientes.”

Os valores, também facultados pela empresa, são:

- **“Qualidade do produto”**
- **“Personalização para cada cliente”**
- **“Inovar o mercado”**
- **“Satisfazer as necessidades dos clientes”**

Após uma breve análise da missão, visão e valores da AGPL Lda., concluímos que a visão e os valores são um bocado básicos e comuns a empresas do mesmo e de outros ramos. A missão, apesar de ser um pouco simples e de não tocar em pontos essenciais, consideramos que é bastante atrativa para o cliente. Com base no documento “Pratica II – missão, visão, valores”, a missão não toca nos pontos 8, 10 e 11.

ANÁLISE DA INFORMAÇÃO FINANCEIRA

Após contactar a empresa em questão, esta preferiu manter discretos os valores económicos anuais. No entanto, a mesma deu a entender que tem alguns investimentos, que são as máquinas que a existem atualmente na fábrica e que pretende efetuar alguns investimentos no futuro, sendo estes a aquisição de uma máquina de encadernação e uma máquina de emolduramento.

Além dos investimentos, a empresa forneceu informação sobre quais as suas despesas correntes: eletricidade, telefone, internet, trabalhadores, segurança social e IRC.

Por fim, os lucros da AGPL Lda., de acordo com a informação fornecida, são positivos e permitem a realização de investimentos nos problemas existentes atualmente.

Não possui valor em mercado de ações.

SUPORTE INFORMÁTICO UTILIZADO

Em relação aos programas existentes e utilizados nesta empresa, são programas existentes nas diversas máquinas presentes na fábrica, que fornecem estatísticas e diferentes dados dos produtos em produção, entre outros comuns a outras empresas.

- **Programa de impressão offset (“PRINTSTATION”);**
- **Programa de contabilidade (“SAGE”);**
- **Programa da linha de produção (“BOOK MANAGER”);**
- **Programa de edição (“PHOTOSHOP”);**
- **Programa de impressão (embutido na máquina).**

PROBLEMAS ALVOS DE ANÁLISE






Após uma breve análise de todos os tópicos anteriores e da forma como se encontra organizada a empresa, fomos capazes de identificar alguns problemas:

- **A página WEB não possui um trabalhador especializado para fazer os conteúdos e as divulgações necessárias na mesma;**
- **Acreditamos que, caso o número de encomendas comece a aumentar, haja escassez de trabalhadores para conseguir acompanhar as mesmas;**
- **A missão, a visão e os valores poderão ser melhorados.**








ANÁLISE PEST

A Análise PEST é uma ferramenta de análise ambiental usada por empresas e organizações para examinar o ambiente externo em que operam.




Variáveis Político-Legais (P):

-  **Existência de empresas nacionais devidamente certificadas e com produtos permitidos;**
-  **Existência de leis de proteção de dados, que não permitem a manutenção de dados por longos períodos de tempo;**
-  **Custos de exportação normais (CTT), sem taxas para países dentro da União Europeia. Fora desta, estará sujeito, além do IVA e do IEC, a taxas de processamento alfandegário, mas apenas na importação de produtos;**
-  **Obrigatoriedade de documentação nos envios para destinos extracomunitários;**
-  **Portugal é um país estável a nível político, mas bastante complexo. No Reino Unido, e desde o Brexit, existe uma elevada instabilidade política. Na União Europeia, existe um Pacto de Estabilidade e Crescimento para a coordenação de políticas.**

Variáveis Económicas (E):

-  **Sendo produtos de luxo, a economia nos países para onde exporta afeta a exportação;**
-  **Inexistência da taxa de câmbio nos países pertencentes à União Europeia, visto que trabalham com a mesma moeda (€). Em relação ao Reino Unido, corresponde a 0,8682 (2022);**
-  **A existência de várias empresas fornecedoras de materiais de diferentes áreas em Portugal faz com que o preço dos materiais desça;**
-  **6,0% de desemprego em Portugal (2022);**
-  **4,3% de taxa de inflação em Portugal, 5,3% na zona Euro (2022);**
-  **Portugal ocupa a 16^a posição na zona Euro em relação ao Produto Nacional Bruto (2022);**
-  **Custos de energia em Portugal mais baratos em relação à União Europeia, 0,2363 €/kWh (2022);**

Variáveis Socio-Culturais (S):

-  **Diferentes preferências culturais e estéticas permitem o crescimento de empresas que possuem produtos diversificados;**
-  **Aumento do número de casamentos e batizados em Portugal. Número superior de casamentos e batizados na Europa;**
-  **Os consumidores estão cada vez mais preocupados com o tema da sustentabilidade em Portugal, o que pode afetar algumas empresas.**

- 📌 **Tradições de registos fotográficos para preservação de memórias.**

Variáveis Tecnológicas (T):







- 📌 **65% das empresas em Portugal considera a tecnologia e a inovação uma prioridade devido ao facto de novas tecnologias poderem melhorar a qualidade e eficiência de produtos (2022);**
- 📌 **Presença online é um fator importante;**
- 📌 **Armazenamento em formato digital está cada vez mais presente na nossa realidade;**
- 📌 **Inovação dos produtos na área da fotografia, o que pode fazer com que produtos menos desenvolvidos sejam abandonados.**

Concluindo, esta Análise PEST permite identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo, e tomar decisões estratégicas com base nessas informações. Além disso, é importante lembrar que estas variáveis podem estar em constante mudança, devendo esta ser atualizada.






MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

A posição estratégica da empresa é determinada não só pela concorrência, mas também: novos operadores, produtos substitutos, clientes e fornecedores.

Rivalidade na indústria:




-  **Cerca de 100 empresas nacionais;**
-  **Mercado em crescimento, a nível tecnológico;**
-  **Produtos perecíveis, devido ao desenvolvimento tecnológico da área fotográfica;**
-  **Baixos níveis de diferenciação dos produtos;**
-  **Não há fidelização dos clientes à empresa, ou seja, estes podem mudar de vendedor sem qualquer custo adicional;**
-  **RISCO: Médio.**

Ameaça à entrada de novos concorrentes:

-  **Não há diferenciação significativa nos produtos;**
-  **Custos fixos não muito elevados, pois a empresa é nacional e não necessita de ter uma grande dimensão;**
-  **Existência de um número elevado de fornecedores, o que torna a mudança mais fácil;**
-  **Inovar na área requer um investimento tecnológico;**
-  **Existência de vários fornecedores das matérias-primas necessárias na área;**



 **RISCO: Baixo.**

Produtos substitutos:

-  **Molduras Digitais conseguem armazenar mais fotografias, por um preço muito inferior;**
-  **Armazenamento de fotografias em dispositivos tecnológicos de armazenamento é uma prática cada vez mais comum, com custos muito baixos;**
-  **Ou seja, artigos mais modernizados por preços significativamente inferiores.**



 **RISCO: Alto.**

Clientes:

-  **Visto que a propensão dos clientes para produtos substitutos é cada vez mais elevada, o cliente adquire um elevado poder negocial;**
-  **Cerca de 200 clientes, com diferenças significativas entre eles. Isto faz com que os clientes com mais valor, possam ter benefícios.**

 **RISCO: Médio.**

Fornecedores:

-  **Elevado número de fornecedores capazes de distribuir as mesmas matérias-primas, sem que haja muita diferença qualitativa e económica;**
-  **RISCO: Baixo.**

A empresa enfrenta desafios significativos devido à concorrência elevada e à ameaça de produtos substitutos.

No entanto, a entrada de novos concorrentes é dificultada pelo investimento tecnológico necessário, e a presença de muitos fornecedores torna o risco associado a eles relativamente baixo. Para ter sucesso neste ambiente competitivo, a empresa deve buscar diferenciação de produtos, fidelização de clientes e estratégias para lidar com a ameaça dos produtos substitutos.

MATRIZ BCG

A Matriz BCG é uma ferramenta de análise externa e interna e serve para que o empreendedor melhore a sua oferta de produtos existentes. Esta realiza uma análise gráfica de portfólio de produtos e unidades de negócios, tendo como base o ciclo de vida do produto.

Álbuns Fotográficos:

- **Vaca Leiteira, ou seja, geram muito lucro sem a necessidade de grandes investimentos de tempo ou dinheiro em marketing ou vendas.**

Produtos Personalizáveis:

- **Vaca Leiteira, ou seja, geram muito lucro sem a necessidade de grandes investimentos de tempo ou dinheiro em marketing ou vendas.**

Estes produtos são ativos valiosos para a empresa e devem ser mantidos e aproveitados, uma vez que estão a contribuir positivamente para a rentabilidade do negócio da empresa, ou seja, estão a contribuir para o sucesso da mesma.







GRUPOS ESTRATÉGICOS



FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Esta é uma ferramenta desenvolvida na MIT's Sloan School by John Rockart para guiar as empresas a criar medidas para avaliar o seu sucesso.

Alguns desses fatores podem ser:

-  **Consolidação e Expansão das exportações;**
-  **Controlo de Qualidade/Qualidade dos produtos;**
-  **Variedade e Personalização/Design dos produtos;**
-  **Marketing Online;**
-  **Parcerias com Fotógrafos;**
-  **Valor em vendas.**

Estes fatores são fundamentais para o crescimento e a competitividade do negócio. Eles estão interligados e contribuem para o desempenho geral da empresa, sendo crucial que sejam continuamente monitorizados e adaptados às tendências de mercado para manter a empresa próspera e relevante.

ANÁLISE SWOT

Forças:

- + Alta qualidade de produção e uso de materiais sustentáveis que podem ser um diferencial de mercado;**
- + Diferenciação em relação à concorrência no que toca a personalização e criação de álbuns fotográficos exclusivos;**
- + Acesso a tecnologia de impressão que permite impressões de elevada qualidade a um custo competitivo, ou seja, a um custo semelhante de outros de qualidade inferior;**
- + Reputação estabelecida e reconhecida a nível nacional e internacional, na criação de produtos duráveis e esteticamente diferenciados que permitem preservar memórias com qualidade superior.**

Fraquezas:

- + Processos internos relacionados com a produção ainda longe de serem otimizados no que toca a tempo de produção, ou seja, deveria ser encontra a minimização ideal do tempo;**
- + Empresa continua a resistir à mudança do modelo de negócio, operando com base num modelo de negócio que não evoluiu para incorporar avanços digitais;**

- ✚ **Alguns clientes podem ver os álbuns fotográficos como um produto antiquado ou de alto custo em comparação com outras opções semelhantes, como álbuns em formato digital.**

Oportunidades:

- ✚ **Nos últimos anos, tem havido um crescimento de fotografia como meio de expressão pessoal, criando assim uma demanda crescente por produtos que permitam que as pessoas transformem as suas fotografias em algo tangível, tais como álbuns fotográficos;**
- ✚ **Tendência para aumento da demanda de produtos físicos que oferecem uma “pausa digital”, e que proporcionam uma experiência mais analógica e física, permitindo assim uma reconexão mais pessoal e significativa.**

Ameaças:

- ✚ **Inovações tecnológicas, tais como álbuns fotográficos digitais e quadros de fotos eletrônicos, facilitam o compartilhamento de fotos em apenas alguns cliques;**
- ✚ **Existência de concorrentes que oferecem soluções mais baratas e mais convenientes, incluindo serviços de armazenamento em nuvem com opções de visualização de fotos;**
- ✚ **Crescimento elevado do mercado a nível tecnológico, que não é acompanhado pela empresa.**

A Análise SWOT revela que a empresa possui uma base sólida sobre a qual pode construir seu futuro. As forças residem na alta qualidade e na capacidade de personalização dos seus produtos, bem como na reputação estabelecida e na lealdade dos clientes. Esses atributos constituem uma vantagem competitiva significativa no mercado especializado.

No entanto, a empresa enfrenta alguns desafios decorrentes de um mercado em transformação, onde a preferência por soluções digitais cresce continuamente e a uma velocidade elevada. A sua fraqueza mais notável é a propensão à inércia estratégica, ou seja, tendência de manter as suas estratégias e práticas existentes, que pode impedir a adaptação necessária a um ambiente em constante evolução. Isso sublinha a necessidade de inovação e flexibilidade no modelo de negócios atual.

As oportunidades para a empresa incluem a exploração de novos mercados emergentes e a capitalização sobre a tendência de produtos nostálgicos e artesanais. A adesão às mudanças sociais e tecnológicas, bem como a ampliação de sua presença no e-commerce, podem abrir caminhos para o crescimento e a diversificação.

As ameaças externas, como o avanço da tecnologia digital e o aumento da concorrência, servem como lembretes cruciais para que a empresa não somente resista às mudanças, mas também as use para seu benefício.

Esta análise sugere que, embora existam riscos significativos, há também um grande potencial para a fábrica de álbuns fotográficos se reinventar e fortalecer sua posição no mercado. A chave para o sucesso será a sua capacidade de alinhar seu modelo de negócios tradicional com as inovações do mundo digital, mantendo o foco no que ela faz de melhor: criar produtos de alta qualidade que capturam e preservam as memórias dos clientes.

CONCLUSÃO

Concluindo, a AGPL Lda. enfrenta uma série de desafios e oportunidades no seu ambiente de negócios em constante evolução. Além disso, a organização exhibe notáveis pontos fortes e fraquezas que podem ser melhorados por meio da implementação de Sistemas de Informação (SI).

A empresa enfrenta a ameaça de produtos substitutos e inovações tecnológicas, como álbuns fotográficos digitais, que podem impactar negativamente a venda de álbuns tradicionais. Demonstra uma tendência à inércia estratégica, o que pode limitar a sua capacidade de adaptação às mudanças no mercado e nas preferências dos clientes. O aumento significativo no número de encomendas pode resultar em problemas de escassez de mão de obra para atender à procura. A empresa carece de um especialista para gerir o website e melhorar a sua presença online, o que pode dificultar a expansão e aquisição de novos clientes no ambiente digital.

Alguns pontos fortes desta empresa são: alta qualidade de produção e uso de materiais sustentáveis; reputação estabelecida a nível nacional e internacional; acesso a tecnologia de impressão de alta qualidade; e lealdade dos clientes.

Em relação a pontos fracos, alguns são: processos internos relacionados com a produção que ainda não foram otimizados, resultando em tempos de produção mais longos do que o ideal; resistência à mudança no modelo de negócios para incorporar avanços digitais; percepção de que os álbuns fotográficos podem ser vistos como produtos antiquados ou caros em comparação com opções digitais.

Relacionando tudo o que foi dito anteriormente, com a implementação de Sistemas de Informação, achamos que

estes poderão desempenhar um papel fundamental na melhoria da empresa, nos seguintes aspetos:

Gestão da Produção: otimizar os processos internos, reduzir tempos de produção e melhorar a eficiência operacional. Isso pode ajudar a enfrentar o problema de inércia estratégica.

Presença Online: gestão da presença online da empresa, incluindo a gestão do website, e-commerce e marketing digital. Isso pode ajudar a atrair novos clientes e a expandir o alcance da empresa, abordando a falta de presença online.

Personalização e Comunicação com Clientes: Sistemas de CRM (Customer Relationship Management) podem melhorar a comunicação com os clientes, permitindo uma personalização eficaz dos produtos e um acompanhamento melhorado dos pedidos.

Integração com Fornecedores e Parceiros: melhorar a colaboração com fornecedores e parceiros, o que pode levar a melhores negociações e eficiência na cadeia de materiais necessários na fabricação de produtos.

Análise de Dados: A utilização de sistemas de análise de dados pode ajudar a empresa a entender as preferências dos clientes, tendências de mercado e concorrência, auxiliando na tomada de decisões estratégicas. Isso pode ajudar a empresa a decidir se é favorável investir em produtos digitais ou não, por exemplo.

Em suma, a implementação de Sistemas de Informação é essencial para enfrentar ameaças e desafios, otimizar processos internos, melhorar a presença online, personalizar produtos e aprimorar a eficiência geral da AGPL Lda. No entanto, nesta área e em muitas outras, a capacidade de inovar e adaptar-se ao ambiente de negócios em constante evolução é fundamental para o sucesso contínuo da empresa no mercado de álbuns fotográficos e produtos personalizáveis.

FIM