simab

GESTÃO DE MERCADOS

marb Centro Logístico do Minho

marl Mercado Abastecedor da Região de Lisboa

marf Centro Logístico do Algarve

maré Centro Logístico do Alentejo

PLANO ESTRATÉGICO 202226

COMPROMETIDOS COM O ABASTECIMENTO, A LOGÍSTICA E A DISTRIBUIÇÃO NACIONAL

VENHA CONHECER-NOS!

www.simab.pt

FEVEREIRO 2022

A07
A05
P

//ÍNDICE

01 MENSAGEM DO PRESIDENTE p5

02 MARCOS HISTÓRICOS p7

03 GRANDES NÚMEROS p10

04 IDENTIDADE INSTITUCIONAL
MISSÃO | PROPÓSITO | VISÃO | VALORES | LEMA p13

05 ENQUADRAMENTO E CONCLUSÕES ESTRATÉGICAS DO DIAGNÓSTICO p15

06 DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA p19

07 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIA E INDICADORES--CHAVE DE DESEMPENHO p20

08 SÍNTESE DAS RESPONSABILIDADES ESTRATÉGICAS p28

09 PAINEL DE CONTROLO ESTRATÉGICO
AVALIAÇÃO, APRENDIZAGEM & AJUSTAMENTO p30

10 ESTRATÉGIA NUMA PÁGINA p34

www.marl.pt

marl

Mercado Abastecedor da Região de Lisboa

01 MENSAGEM DO PRESIDENTE

> *Apontar o novo paradigma de gestão, mais consonante com os tempos desafiantes que vivemos atualmente*

//Jorge Proença dos Reis

Concluído que está o ciclo relativo ao Plano Estratégico precedente, importa agora com este novo documento, por um lado, definir claramente a estratégia do Grupo para o próximo quinquénio e também apontar um novo paradigma de gestão, mais consonante com os tempos desafiantes que vivemos atualmente.

Como é sabido, os últimos 2 anos ficaram indelevelmente marcados pela pandemia Covid 19 que assolou o mundo de forma global, e que ainda ninguém sabe quando e como vai terminar ou, simplesmente, quando vai deixar de exercer uma influência tão forte e direta no quotidiano das pessoas, dos serviços e das empresas.

Esta situação obrigou a que todas as empresas, e os Mercados Abastecedores não foram exceção, tivessem necessidade de se adaptar a esta nova realidade, com a adoção de novas práticas de funcionamento, de gestão das pessoas e dos seus ativos, sendo que muitas delas acabarão por ser internalizadas e adotadas para o futuro.

Mas, por outro lado, e se eventuais dúvidas ainda persistissem, a pandemia veio dar uma enfâse inequívoca à importância que os Mercados Abastecedores têm na sociedade e, em particular, naquilo que é o abastecimento das populações. Mesmo em situações de pico de contágios na pandemia, e quando muitos outros sectores experimentavam dificuldades ou tiveram mesmo que interromper a sua atividade, todos os nossos Mercados Abastecedores mantiveram a sua atividade ininterrupta 24 horas por dia, 365 dias por ano. E, por isso, foram vitais para o fornecimento do setor retalhista e, subsequentemente, da população que ali se abastece. Por isso também, os operadores de logística têm de forma crescente eleito os Mercadores Abastecedores para o desenvolvimento da sua atividade.

E dessa forma o Grupo SIMAB manteve a sua trajetória de crescimento e da consolidação dos bons resultados naquilo que são os diversos indicadores económicos e financeiros, incrementando de forma sustentada o volume de negócios e o resultado líquido, a par de uma redução significativa da sua dívida financeira líquida. E será uma realidade a manter nos próximos anos.

Por todos estes fatores, somos agora remetidos para um novo ciclo de gestão, com 5 objetivos estratégicos que passo a elencar:

1.Crescer e Diversificar na Oferta
2.Modernizar ativos
3.Reforçar a Eficiência e Processos
4.Reforçar a atuação dos Recursos Humanos
5.Contribuir para a Prossecução de Políticas Públicas

A modernização dos nossos mercados, alguns com mais de 20 anos de utilização intensiva, é agora uma prioridade. Só dessa forma conseguiremos manter a excelência da nossa oferta e incrementar a sustentabilidade ambiental e energética da nossa operação. Só assim estarão criadas as condições para a manutenção da satisfação dos operadores atuais, bem como para o incremento da atratibilidade dos nossos espaços para novos operadores, permitindo a diversificação da oferta a novos setores de atividade que trarão valor acrescentado à nossa operação. E refiro ainda a motivação dos recursos humanos como pedra basilar nesta estratégia integrada delineada para os próximos 5 anos. Só com trabalhadores devidamente valorizados e com competências reforçadas conseguiremos perseguir estes objetivos ambiciosos com sucesso, reforçar o papel do Grupo SIMAB no plano nacional e internacional, corporizando o nosso lema: "Comprometidos com o abastecimento, a logística e a Distribuição Nacional".

www.marb.pt

marb

Centro Logístico do Minho

02 MARCOS HISTÓRICOS
A TRAJECTÓRIA DO GRUPO SIMAB

1991 | Governo, através da Resolução do Conselho de Ministros 16/91 de 15 de Maio, tomou a decisão inequívoca de apoio ao processo de instalação de um conjunto de Mercados Abastecedores a nível nacional, em que o da região de Lisboa assumiu caráter prioritário.

1993 | Criação da SIMAB com o objetivo da instalação de um conjunto de mercados abastecedores em Portugal, os quais, devendo constituir a rede nacional de mercados grossistas de base agroalimentar, são criados como um conjunto estratégico de modernos Centros de Logística e de Distribuição Alimentar.

1998 | O Mercado Abastecedor da Região de Évora (MARÉ), hoje Centro Logístico do Alentejo, entra em funcionamento. A SIMAB detém 67% da estrutura acionista, que integra também a Câmara Municipal de Évora e a Associação de Operadores do Mercado.

2000 | O MARL - Mercado Abastecedor da Região de Lisboa entra em funcionamento em julho, dando resposta às mudanças da última década do setor agroalimentar na área metropolitana de Lisboa e no País. A SIMAB detém 88% do capital social, onde participam também as Câmaras Municipais de Lisboa e Loures, bem como a Santa Casa da Misericórdia.

2001 | Inaugurado o novo Mercado Municipal de Faro, primeiro projeto desenvolvido pela SIMAB no domínio dos mercados municipais retalhistas.

2002 | O Mercado Abastecedor da Região de Braga (MARB), atualmente Centro Logístico do Minho, é inaugurado e configura um centro de logística e de distribuição alimentar que opera focado no aprovisionamento. Trata-se de uma participada da SIMAB que detém 99% do seu capital em parceria com a Câmara Municipal de Braga.

www.mare.pt

maré

Centro Logístico do Alentejo

02 MARCOS HISTÓRICOS
A TRAJECTÓRIA DO GRUPO SIMAB

2003 | O Mercado Abastecedor da Região de Faro (MARF), redenominado Centro Logístico do Algarve, é uma plataforma logística e de distribuição agroalimentar que serve toda a região algarvia. Na sua estrutura acionista tem, a par da SIMAB (75%), o Município de Faro (25%).

2004 | José Augusto Ramos Rocha, em representação da SIMAB, é eleito Presidente da União Mundial dos Mercados Abastecedores (WUWM), até 2006. Ficará depois como membro emérito honorário da organização.

2011 | A SIMAB, que detinha 58% do capital social do Mercado Abastecedor de Coimbra (MAC), vende a sua participação a acionistas privados. A Câmara Municipal de Coimbra mantém 16% de participação na empresa.

2013 | A participação do Estado português na SIMAB, correspondente a 100% do capital, é integrada na carteira de participações da PARPÚBLICA (SGPS).

2020 | Criação da Eco-Área no MARL que veio dar resposta ao necessário tratamento e valorização de resíduos, mas também visando a redução de resíduos, normalmente indiferenciados. Foi criada esta zona estruturada e equipada com compactadores, que em conjunto com novos circuitos de recolha seletiva e ações e medidas de sensibilização junto dos operadores, permitiu mais que duplicar a taxa de reciclagem, que no total de resíduos atingiu os 15%.

2021 | Grupo SIMAB encerra o ano com os melhores resultados financeiros de sempre, atingindo um volume de negócios consolidado de 17,1 milhões de euros, um resultado líquido recorrente de 5,7 milhões de euros e um valor de dívida financeira de 33,9 milhões de euros.

www.marf.pt

marf

Centro Logístico do Algarve

03 GRANDES NÚMEROS
CARATERIZAÇÃO & RESULTADOS DO GRUPO SIMAB

MERCADOS

DATA DE CRIAÇÃO	INVESTIMENTO ATÉ À DATA	ÁREA TOTAL	ÁREA DE INFLUÊNCIA
1993	267 M€	155 ha	5,4
29 ANOS EM FUNCIONAMENTO			MILHÕES DE CONSUMIDORES

OPERADORES

Nº DE OPERADORES	Nº DE TRABALHADORES DAS EMPRESAS	VOLUME DE NEGÓCIOS	TONELADAS TRANSACIONADAS
1500	6000	500 M€	1 M

ÁREA DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO	Nº DE ENTRADAS ANUAIS	AVALIAÇÃO GLOBAL
40 %	750 MIL	3,5
		(2018) | Escala 1-5

GRUPO SIMAB

*

EBITDA	VENDAS	RCP	DÍVIDA/CP	AUTONOMIA FINANCEIRA	PMP
12,3 M€	17,1 M€	6,1%	35,7%	61,3%	44 DIAS

RECURSOS HUMANOS *

COLABORADORES	ÍNDICE DE TECNICIDADE	ABSENTISMO
50	45%	5%

RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL *

DOAÇÕES EM TON	RECICLAGEM	ODS**
3 TON	2144 TON	14

* 2021

** Objetivos de desenvolvimento Sustentável: 01 - Erradicação da pobreza, 02 - Fome zero e agricultura sustentável, 03 - Saúde e bem-estar, 04 - Educação de qualidade, 05 - Igualdade de gênero, 06 - Água limpa e saneamento, 07 - Energia limpa e acessível, 08 - Trabalho decente e crescimento econômico, 09 - Inovação infraestrutura, 10 - Redução das desigualdades,11 - Cidades e comunidades sustentáveis, 12 - Consumo e produção responsáveis, 13 - Ação contra a mudança global do clima, 16 - Paz, justiça e instituições eficazes

A07
A05
P

04 IDENTIDADE INSTITUCIONAL
MISSÃO | PROPÓSITO | VISÃO | VALORES | LEMA

MISSÃO
[Razão da existência da organização]

O Grupo SIMAB é uma empresa integrada no Setor Empresarial do Estado que gere e presta serviços de conceção, instalação, dimensionamento, revitalização e modernização de mercados abastecedores e municipais.

PROPÓSITO
[Alma da organização]

Assegurar o abastecimento das cidades.

VISÃO
[Imagem do futuro da organização]

Liderar o setor enquanto primeira escolha pela qualidade dos serviços e valor entregue aos seus clientes, suportado num modelo de atuação sustentável e reconhecido pela eficiência na gestão dos seus ativos.

VALORES
[Guias de comportamento de decisões e ações]

RESILIÊNCIA | Porque vivemos tempos desafiantes caraterizados pela escassez de recursos, pela turbulência do presente, pela incerteza do futuro e pela complexidade do ambiente em que operamos.

EFICIÊNCIA | Porque os recursos são escassos e importa garantir a otimização do esforço financeiro do Estado.

COMPROMISSO | Porque precisamos de estar comprometidos com a nossa missão e os resultados que pretendemos alcançar.

LEMA
[Slogan]

COMPROMETIDOS COM O ABASTECIMENTO, A LOGÍSTICA E A DISTRIBUIÇÃO NACIONAL

marl
Mercado Abastecedor
da Região de Lisboa

05 ENQUADRAMENTO E CONCLUSÕES ESTRATÉGICAS DO DIAGNÓSTICO

A reflexão estratégica tem feito parte do dia a dia do GRUPO SIMAB, confirmando a importância da manutenção de um foco estratégico capaz de posicionar o grupo num contexto de mudança permanente e de desafios cada vez mais ambiciosos.

Neste enquadramento, mais uma vez promoveu-se a elaboração do Plano Estratégico com o horizonte temporal de 2022-2026, dando seguimento ao Plano Estratégico que envolveu o horizonte 2017-2021.

Vivemos tempos em que a estratégia deve ser democratizada e aberta, de forma a podermos alavancar uma visão a 360º. Neste contexto, o processo de elaboração deste documento de posicionamento estratégico pautou-se mais uma vez pelo envolvimento dos stakeholders internos e externos no Grupo, seguindo as melhores práticas em matéria de planeamento e formulação estratégica, de forma a potenciar o envolvimento alargado de todos os atores imprescindíveis ao pensamento estratégico retrospetivo e prospetivo. Neste enquadramento, foram promovidos exercícios de reflexão estratégica com todos os colaboradores.

Foi também realizado um exercício de benchmarking envolvendo a análise de várias organizações congéneres: MERCASA, RUNGIS Marché International, MABRU Marché Matinal, MERCABARNA e SEMMARIS. A análise comparativa a organizações congéneres permitiu construir o *state of art* em matéria de tendências do setor, posicionamento estratégico, áreas de atuação e boas práticas. As conclusões do benchmarking mostram apostas na transformação digital através da utilização de novas ferramentas de apoio ao negócio, 5G, o mercado digital; na responsabilidade social, ambiental e corporativa, com o incremento da eficiência energética, a sustentabilidade ambiental, projetos de social, fomento de hábitos saudáveis, o impacto nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a inclusão e a transparência; nos mercados Bio; nas infraestruturas modernas e adaptadas aos novos desafios e no aumento e melhoria dos serviços para os clientes.

05 ENQUADRAMENTO E CONCLUSÕES ESTRATÉGICAS DO DIAGNÓSTICO

//PRINCIPAIS CONSTRANGIMENTOS E DESAFIOS

Ao nível interno, através da auscultação de todos os colaboradores do Grupo SIMAB, identificaram-se vários constrangimentos, destacando-se como principais a insuficiência de recursos humanos, o estado de conservação das instalações, a manutenção, a inexistência de uma cultura de avaliação de desempenho ao nível dos recursos humanos e as infraestruturas tecnológicas.

Estas fragilidades, para além de limitarem a execução da missão pública, tornam o Grupo SIMAB menos resiliente face a alguns dos desafios, nomeadamente a pressão da transformação digital, a sustentabilidade ambiental, a evolução da COVID-19, a expansão da logística e o eventual impacto de uma crise económica e financeira.

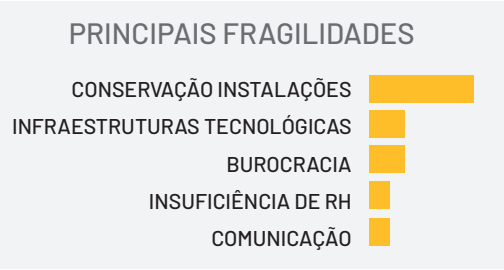
//PONTOS FORTES DAS GRANDES OPORTUNIDADES

O Grupo SIMAB tem, no entanto, um conjunto de pontos fortes, nomeadamente, competências que permitem mitigar alguns dos riscos decorrentes das ameaças a que no cumprimento da sua missão está exposto, e as quais se traduzem essencialmente na solidez financeira, localização, qualidade dos serviços, cultura assente no planeamento e a experiência e qualidade dos seus recursos humanos.

05 ENQUADRAMENTO E CONCLUSÕES ESTRATÉGICAS DO DIAGNÓSTICO

//ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS EXTERNOS NA REFLEXÃO ESTRATÉGICA

Na elaboração do plano estratégico, o Grupo SIMAB procedeu à consulta e auscultação dos seus principais stakeholders externos de forma a poder obter contributos diretos sobre as principais fragilidades, desafios e prioridades.



Nos aspetos positivos, foi destacado a localização, relacionamento com stakeholders, segurança, estratégia e qualidade e abrangência de serviços.

//AS PRIORIDADES IDENTIFICADAS

Na auscultação dos colaboradores e stakeholders externos, foram identificadas várias prioridades para o horizonte 2022-2026: Desenvolvimento da sustentabilidade ambiental e social, evolução na transição digital, modernização das instalações, aumento da capacidade instalada, expansão dos mercados e aumento da resiliência das infraestruturas, etc.

Conjugando as conclusões dos vários diagnósticos com as orientações por parte do acionista (cumprimento do serviço público, assegurar a sustentabilidade económica e financeira e garantir a segurança de saúde pública), procedeu-se à definição da estratégia, dos objetivos estratégicos e estratégia para o Grupo SIMAB.

marb
Centro Logístico
do Minho
SIMÕES, LDA
Casa Fr
Casa Fr
Casa Fr

06 DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA

A NOSSA ESTRATÉGIA

FOCO DE ATUAÇÃO NO MERCADO NACIONAL ATRAVÉS DO POSICIONAMENTO DOS RECURSOS NA VALORIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DOS ATIVOS ESTRATÉGICOS, INFRAESTRUTURAS, EQUIPAMENTOS E PESSOAS, DE MODO A ACELERAR A ATRATIBILIDADE DOS MERCADOS E A PRESERVAR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA.

"It´s All in a Phrase"
(Gadiesh & Gilbert, 2001)

07 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIA E INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO

[O QUE PRETENDEMOS ALCANÇAR] [A NOSSA ESTRATÉGIA PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS]
[COMO MEDIREMOS O PROGRESSO E AVALIAREMOS O SUCESSO]

O Grupo SIMAB delineou, até 2026, um conjunto de estratégias e projetos estratégicos com vista à boa concretização das suas 5 prioridades - objetivos estratégicos. Estas estratégias poderão vir a constituir-se como objetivos operacionais aquando da construção do Plano Anual de Atividades. Para cada um dos objetivos estratégicos, foram ainda identificados indicadores-chave de desempenho (Key Performance Indicators - KPI) que terão a função de suportar o Tableau de Bord e Dashboards de apoio à decisão.

//OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1 | CRESCER & DIVERSIFICAR NA OFERTA
[Desenvolver sustentadamente a missão pública com foco no mercado nacional]

2 | MODERNIZAR ATIVOS
[Fortalecer infraestruturas operacionais e tecnológicas]

3 | REFORÇAR A EFICIÊNCIA & PROCESSOS
[Acelerar sustentabilidade económica e financeira e operar transição digital interna]

4 | REFORÇAR A ATUAÇÃO DOS RH
[Dinamizar competências com impacto na capacidade operacional para minimizar carências de RH]

5 | CONTRIBUIR PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS
[Adicionar valor às políticas públicas através da articulação de stakeholders & meios]

Sabaya
Sabaya
AYATI
AYATI
monchique

07 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIA E INDICADORES-CHAVE (KPI)

1 OBJETIVO ESTRATÉGICO
CRESCER & DIVERSIFICAR NA OFERTA

IMPACTO ESPERADO
[Desenvolver sustentadamente a missão pública com foco no mercado nacional]

//ENQUADRAMENTO

A integração no setor empresarial do Estado impõe ao grupo SIMAB uma responsabilidade acrescida para garantir a total observância da sua missão pública, em estreito alinhamento com as prioridades de política pública do país. No contexto atual em que Portugal se encontra devido aos grandes desafios internos provocados pela crise pandémica que assola o mundo, a prioridade de atuação do grupo terá como foco o mercado nacional, procurando em todos os momentos corresponder às necessidades internas, de forma a contribuir para a resiliência de Portugal. A melhoria e alargamento dos serviços internos de apoio aos mercados abastecedores e externos e de apoio aos mercados municipais são fundamentais para garantir a qualidade de serviço, atratividade dos mercados e acrescentar valor aos seus clientes.

Estratégia 1.1 | Aumentar Mercados Abastecedores **[Corresponder com equilíbrio à procura]**

Procurando assegurar a continuidade de uma trajetória de crescimento e de consolidação dos resultados e a redução sustentada da dívida financeira líquida num contexto de incerteza e turbulência desafiantes, o Grupo SIMAB irá procurar, em todos os momentos, um modelo de desenvolvimento que consiga corresponder à procura do mercado, equacionando estrategicamente um crescimento físico contínuo ou descontínuo, em termos de territoriais, com um modelo de gestão integrado da oferta. Em mercados com potencial de crescimento endógeno de terreno, podem ainda ser modeladas novas áreas de oferta comercial.O aumento dos Mercados Abastecedores/Centros Logístico é especialmente importante num quadro concorrencial cada vez mais agressivo e competitivo com que o Grupo SIMAB se deparam, especialmente na componente de logística, com a entrada de novos *players* no sector, que certamente se ampliará nos próximos anos com as oportunidades que se antecipam que surjam no âmbito dos fundos europeus.[DC'S, DGC: 22-26]

Projetos estratégicos: #ModeloCrescimento

Estratégia 1.2 | Valorizar Serviços Internos & Externos (Mercados Municipais) **[Acrescentar valor na intervenção]**

Para delinear serviços de valor acrescentado, será necessário continuar a aprofundar o conhecimento relativo às necessidades dos agentes económicos instalados (operadores) e das empresas de logística e retalhistas que diariamente realizam compras nos mercados. [DGC: 22-26]

A experiência em contexto da crise pandémica permitiu perceber que existe um potencial de oferta de serviços internos em três dimensões distintas: marketing institucional para a promoção dos operadores como um todo, de forma a ganhar escala e aumentar notoriedade de mercado; obter capacidade para oferta de serviços tecnológicos colocados à disposição dos operadores; e fornecer soluções de formação e capacitação profissional orientadas para as necessidades dos operadores dos mercados. Os serviços externos devem ser suportados essencialmente num crescimento orgânico, sustentável, que consiga assegurar a qualidade da experiência que a SIMAB acumulou desde a sua criação e manter níveis de serviço elevado.[DGC, DT: 22-26]

Projetos estratégicos: #NecessidadesOperadores | #OfertaServiçosInternos | #OfertaServiçosExternos | #MarketingInstitucional

//KEY PERFORMANCE INDICATORS

KPI 1.1 | Variação no Volume de Negócios Consolidado

KPI 1.2 | Nº novos m2 alocados (líquidos)

KPI 1.3 | Nº de operadores instalados em setores de atividade inexistentes no mercado

07 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIA E INDICADORES-CHAVE (KPI)

2 OBJETIVO ESTRATÉGICO
MODERNIZAR ATIVOS

IMPACTO ESPERADO
[Fortalecer infraestruturas operacionais e tecnológicas]

//ENQUADRAMENTO

A capacidade do grupo SIMAB - promover a prestação da sua exigente missão pública - está dependente da boa operacionalidade das suas infraestruturas. Garantir estruturas modernas, funcionais e seguras é condição obrigatória para acompanhar o nível de exigência e expetativa dos operadores e restantes stakeholders dos mercados. Por outro lado, permite ainda assegurar as elevadas taxas de ocupação dos espaços, garantir a segurança dos seus utilizadores e melhorar a eficiência na gestão dos ativos. O contexto da crise pandémica veio reforçar a importância da resiliência das infraestruturas para minimizar efeitos negativos no funcionamento dos mercados e na prestação do seu serviço à sociedade. Os próximos anos serão marcados pelo aceleramento da transição digital em todos os setores de atividade, pelo que o grupo SIMAB terá de corresponder aos desafios deste contexto, nomeadamente assegurando que a infraestrutura tecnológica acompanhe todos os requisitos impostos pelos seus clientes e stakeholders.

Estratégia 2.1 | Edificações operacionais **[Modernização & Valorização]**
Implica a intervenção nas redes de infraestruturas, de forma a assegurar o seu normal funcionamento e a boa operacionalidade. Importa também continuar com a recuperação e a modernização dos edifícios e equipamentos existentes, numa lógica de manutenção e reabilitação. Será ainda assegurada a implementação das Medidas de Autoproteção e a elaboração do estudo de viabilidade para a implementação de um novo sistema de gestão técnica centralizada. [DT: 22-26]
Projetos estratégicos: #RedeInfraestruturas | #MedidasAutoproteção | #GestãoTécnicaCentralizada

Estratégia 2.2 | Tecnologias **[Robustez tecnológica]**
Será analisado o potencial associado à instalação de UPAC (Unidades de Produção para Autoconsumo). Numa primeira fase, a implementação de UPAC será realizada nas infraestruturas e equipamentos de apoio ao funcionamento do mercado (estação elevatória e reservatórios de água) e, posteriormente, nos pavilhões e outros edifícios, potenciando assim a política centrada nas energias renováveis e redução de custos internos. Envolve ainda dar continuidade ao reforço do Sistema de CCTV. Numa primeira fase, procedeu-se à instalação de um novo sistema de CCTV, no final de 2021, em que foi reforçado o equipamento no terreno (novas câmaras nas áreas exteriores dos edifícios) e, nos próximos anos, o reforço incidirá no interior do edificado. Instalação de sistema Wi-Fi nos mercados do Grupo SIMAB. [DT: 22-26]
Projetos estratégicos: #UPAC | #CCTV | #Wi-Fi

//KEY PERFORMANCE INDICATORS

KPI 2.1 | Taxa média de execução dos planos anuais de intervenção das infraestruturas operacionais

KPI 2.2 | Taxa média de execução dos planos anuais de intervenção das infraestruturas tecnológicas

KPI 2.3 | Percentagem de Equipamentos e instalações geridos por processos digitais / informáticos

KPI 2.4 | Percentagem da Instalação de wi-fi em todos os espaços

07 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIA E INDICADORES-CHAVE (KPI)

3 OBJETIVO ESTRATÉGICO
REFORÇAR EFICIÊNCIA & PROCESSOS

IMPACTO ESPERADO
[Acelerar sustentabilidade económica e financeira e operar transição digital interna]

//ENQUADRAMENTO

A melhoria da sustentabilidade económica e financeira é condição obrigatória e essencial em qualquer contexto empresarial, pelo que constituirá uma prioridade que terá de ser ainda mais reforçada nos próximos anos face aos potenciais efeitos económicos ainda incertos que poderão surgir derivado ao contexto da pandemia da COVID-19. Por outro lado, o ambiente imprevisível, desconhecido e complexo que carateriza hoje em dia o ambiente de negócios, obriga a que o grupo SIMAB consiga desenvolver agilidade estrutural de forma a corresponder com níveis de prontidão superiores a todas as exigências com que será confrontado no cumprimento da sua missão. Neste contexto, é fundamental investir na resiliência do seu modelo organizacional e funcional.

Estratégia 3.1 | Eficiência económica e financeira **[Solidez]**

O Grupo SIMAB apresenta uma situação caraterizada pela forte solidez económica e financeira, o que reflete em grande parte a sua capacidade de gerar *cash flow*. Importa continuar a cumprir as orientações para o reforço do equilíbrio financeiro, por via da redução da dívida financeira, contudo existindo oportunidade e num quadro de evolução conjuntural favorável, poderá vir a ser reforçado a alocação parcial do autofinanciamento para a realização de investimentos na modernização das infraestruturas e para o crescimento orgânico sustentável do Grupo SIMAB. [CA: 22-26]

Estratégia 3.2 | Transição digital **[Agilização & Sistematização]**

A necessidade de promover níveis superiores de organização, integração de informação, agilização de fluxos de informação, etc. implica apostar, numa primeira fase, na transição digital interna do Grupo SIMAB, em vários domínios da gestão geral (ex. IoT, Faturação eletrónica, CRM, Gestão da manutenção, Gestão documental, etc.), de forma a que a SIMAB possa, posteriormente, prestar serviços externos e apoiar os processos de transição digital dos operadores de mercado (ex. IoT, Telecomunicações, Serviços). [DT: 22 e 26] Inclui também, atendendo aos sistemas de informação a implementar e às boas práticas de organização e gestão, o ajustamento, a definição e a implementação de procedimentos internos, através de manuais de procedimentos, enquanto ferramentas de apoio à implementação de um sistema de controlo interno nas diversas áreas de atuação, que contribua para assegurar o desenvolvimento das atividades de forma ordenada e eficiente, de modo a melhorar o modelo organizacional e funcional do Grupo SIMAB. [DC: 22 e 23]

Projetos estratégicos: #IoT | #FaturaçãoEletrónica | #CRM | #GestãoManutenção | #GestãoDocumental | #ManualProcedimentos

//KEY PERFORMANCE INDICATORS

KPI 3.1 | Racionalização da estrutura e processos para aumento de eficiência e eficácia

KPI 3.2 | Taxa de remuneração do capital acionista

KPI 3.3 | Taxa de redução da dívida bancária

KPI 3.4 | Data de implementação da faturação eletrónica

KPI 3.5 | Redução do prazo para apresentação de relatórios de execução orçamental

KPI 3.6 | Data de implementação de CRM

07 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIA E INDICADORES-CHAVE (KPI)

4 OBJETIVO ESTRATÉGICO
REFORÇAR A ATUAÇÃO DOS RH

IMPACTO ESPERADO
[Dinamizar competências com impacto na capacidade operacional para minimizar carências de RH]

//ENQUADRAMENTO

O grupo SIMAB continua a atuar num contexto marcado pela forte escassez de recursos humanos, por um lado, e, por outro lado, o elevado grau de relevância e impacto da sua missão pública para a economia à escala nacional. Estamos conscientes da importância, ambição e desafio deste objetivo. Só uma estrutura de RH adequada e capacitada poderá enfrentar com responsabilidade os desígnios da sua missão. O alinhamento das equipas com os objetivos estratégicos e estratégias dos próximos anos, o reforço de uma gestão orientada para resultados ambiciosos e o desenvolvimento de uma cultura proativa e de elevada prontidão assumirão um papel ainda mais importante no contexto atual.

Estratégia 4.1 | Reforçar competências [Qualificação]
Implica a estruturação de procedimentos internos globais à gestão geral dos recursos humanos do Grupo SIMAB. Será equacionada a implementação de uma plataforma informática para apoio à gestão (ex. Portal do Colaborador). Por outro lado, importa dar eficácia e tempestividade ao diagnóstico de necessidades de formação, de modo a garantir a elaboração de planos de formação em parceria com entidade externas acreditadas, atuais e capazes de reduzir as necessidades prioritárias de competências. [GAAGR (DGC): 22 e 23]
Projetos estratégicos:
#ProcedimentosInternosRH | #PortalColaborador | #DiagnósticoNecessidadesFormação | #SimabAcademy

Estratégia 4.2 | Reforçar cultura de GPO [Premiar desempenho]
Envolve o desenho e implementação de um sistema de avaliação de desempenho para os colaboradores, de forma a assegurar a equidade, o mérito e a transparência na evolução das carreiras do Grupo. Implica também o estudo, a definição e a implementação de um plano de carreiras ajustados aos desafios do Grupo SIMAB. Será ainda elaborada e implementada uma política de contratação de capital humano. [GAAGR (DGC): 22 e 23]
Projetos estratégicos:
#SistemaAvaliaçãoDesempenho | #PlanoCarreiras | #PolíticaContratação

//KEY PERFORMANCE INDICATORS

KPI 4.1 | Taxa de execução média anual do plano de formação

KPI 4.2 | Taxa média anual de absentismo

KPI 4.3 | Nº medidas implementadas ao nível de Acordo de Empresa, Plano de Carreiras e Modelo de Avaliação

KPI 4.4 | Data de introdução de solução digital de gestão operacional "Portal do Colaborador"

07 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATÉGIA E INDICADORES-CHAVE (KPI)

5 OBJETIVO ESTRATÉGICO
CONTRIBUIR PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS

IMPACTO ESPERADO
[Adicionar valor às políticas públicas através da articulação de stakeholders & meios]

//ENQUADRAMENTO

No contexto desafiante que irá marcar a nossa sociedade e o ambiente empresarial nos próximos anos, as políticas públicas necessitam de estar apoiadas numa abordagem colaborativa e proativa por parte de todos os seus stakeholders. Assegurar uma relação próxima, construtiva e estratégica com stakeholders-chave, será crucial para alavancar o impacto do valor acrescentado das políticas públicas. O cumprimento da missão pública do grupo SIMAB não se pode esgotar apenas na boa gestão do funcionamento dos mercados, pelo que o grupo pretende assumir uma postura ativa e dinamizadora nas suas obrigações em matérias de responsabilidade social e ambiental, requeridas numa política de elevado compromisso com o desenvolvimento sustentável em todas as suas vertentes.

Estratégia 5.1 | Parcerias estratégicas [Alianças de valor acrescentado]

O estabelecimento de parcerias estratégicas especializadas (nacionais e internacionais) constituirá uma atividade contínua, de forma a que as alianças estabelecidas possam de facto potenciar uma rede de alianças capazes de promover a agregação de valor em vários domínios, nomeadamente envolvimento ativo em iniciativas com os players internacionais do setor, no reforço da gestão interna, no aumento da notoriedade e atratividade dos mercados grossistas e retalhistas, na prossecução das políticas sociais e nos compromissos com a responsabilidade ambiental. [DGC: 22-26]
Projetos estratégicos: #ParceriasEstratégicas | #IniciativasInternacionais | #GostoDoMeuMercado

Estratégia 5.2 | Sustentabilidade Ambiental e Social [Desenvolver responsabilidade]

Na componente social, a SIMAB continuará a consolidar o programa 5 ao Dia em todos os mercados do Grupo SIMAB. O apoio e a participação nas atividades do Banco Alimentar irá também continuar a fazer parte da responsabilidade social do Grupo. O Grupo estará sempre recetivo a novos projetos e promoverá também uma postura proativa na procura de novos projetos. [GAAGR (DGC) : 22-26]

Em linha com os objetivos de desenvolvimento sustentável, o Grupo SIMAB tem vindo a realizar um esforço significativo na sua política de sustentabilidade, nomeadamente ao nível da reciclagem e valorização de resíduos. Assim, dando prosseguimento a este processo iniciado no MARL, deverá, no período de 2022 a 2026, continuar a aprofundar a implementação das políticas de valorização de resíduos em todos os mercados do Grupo, nomeadamente: consolidado o funcionamento no MARL da Eco Área e da Rota de Recolha de Resíduos Orgânicos nos Maiores Produtores; desenvolver campanhas de sensibilização e criar condições nas Eco Áreas, para a receção de mais tipologias de resíduos em todos os mercados. [DC's e DT: 22-26]
Projetos estratégicos: #5AoDia | #BancoAlimentar | #EcoÁreas | #RotaRecolhaResíduosOrgânicos

//KEY PERFORMANCE INDICATORS

KPI 5.1 | Nº de novos acordos de aliança estratégica

KPI 5.2 | Nº de Projetos adjudicados de Mercados Municipais / Centros Logísticos

KPI 5.3 | Quantidade de resíduos recolhidos e encaminhados para a Ecoárea

KPI 5.4 | Nº de medidas adotadas fomentadoras da igualdade de género.

Analidio Palma
AGROHILIX LDA
Vale Rosa

08 CALENDARIZAÇÃO ESTRATÉGICA

O quadro em baixo apresenta as estratégias enquadradas nos respetivos objetivos estratégicos, os principais responsáveis pela sua implementação e a calendarização da mesma dentro do horizonte temporal do plano estratégico. Apesar de algumas estratégias poderem ter impacto em mais do que um objetivo estratégico, optou-se por colocar a estratégia associada ao objetivo onde tem maior impacto.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE) E ESTRATÉGIAS (E)	U.O. RESPONSÁVEIS	22	23	24	25	26
OE 1 | CRESCER & DIVERSIFICAR NA OFERTA						
E1.1 - Aumentar MA	[DC'S ; DGC]	●	●			
E1.2 - Valorizar Serviços Internos & Externos	[DGC ; DT]			●	●	●
OE 2 | MODERNIZAR ATIVOS						
E2.1-Edificações operacionais	[DT]	●	●	●	●	
E2.2-Tecnologias	[DT]		●	●	●	●
OE 3 | REFORÇAR A EFICIÊNCIA & PROCESSOS						
E3.1-Eficiência económica e financeira	[CA]	●	●	●	●	●
E3.2-Transição Digital	[DT ; DC]	●	●			
OE 4 | REFORÇAR A ATUAÇÃO DOS RH						
E4.1 - Reforçar competências	[GAAGR (DGC)]	●	●			
E4.2 - Reforçar cultura de GPO	[GAAGR (DGC)]	●	●			
OE 5 | CONTRIBUIR PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS						
E5.1 - Parcerias estratégicas	[DGC]	●	●	●	●	●
E5.2 - Sustentabilidade Ambiental e Social	[GAAGR (DGC) ; DC'S ; DT]	●	●	●	●	●

CA - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO | DC'S - DIREÇÕES COMERCIAIS (MARL, MARB, MARÉ E MARF), DC - DIREÇÃO COMPLIANCE, DGC - DIREÇÃO GERAL CORPORATIVA, DT - DIREÇÃO TÉCNICA, GAAGR (DGC) - GABINETE DE APOIO À ADMINISTRAÇÃO E À GESTÃO DE RECURSOS

09 PAINEL DE CONTROLO ESTRATÉGICO
AVALIAÇÃO, APRENDIZAGEM & AJUSTAMENTO

//MODELO DE GOVERNAÇÃO

Contribuir para o sucesso do cumprimento da missão e a concretização da estratégia obriga a uma adaptação contínua. Neste contexto, o processo de monitorização é parte crítica e inseparável de uma gestão evoluída e responsável. O acompanhamento, avaliação e discussão dos compromissos assumidos neste plano estratégico será efetuado através de Tableau de bords e Dashboards com periodicidade trimestral e mensal que apoiarão as intervenções do dia a dia e as reuniões de acompanhamento estratégico e operacional por parte dos responsáveis do Grupo SIMAB. A implementação eficaz deste processo de avaliação, aprendizagem e ajustamento é fundamental para que os sucessos sejam adotados e perpetuados e os desvios sejam alvo de medidas corretivas, de forma a que se possa alcançar os objetivos formulados.

INSTRUMENTO	Tableaux de Bord e Dashboards
RESPONSÁVEL PELA MONITORIZAÇÃO	DGC - Direção Geral Corporativa
FREQUÊNCIA DE MONITORIZAÇÃO	Reuniões de Alta Direção (RAD) com frequência Trimestral
DESTINATÁRIOS	Conselho de Administração e Diretores
DATA DE DISPONIBILIZAÇÃO	Até ao dia 30 após o fim do trimestre
CONTÉUDO	Grau de execução dos objetivos estratégicos, Desempenho dos Key Performance Indicators, Grau de implementação das estratégias, projetos estratégicos, Análise dos desvios e Recomendações de atuação
ATUALIZAÇÃO DO PLANO	Reunião anual para reflexão e ajustamento estratégico (Conselho de Administração e Diretores)

09 PAINEL DE CONTROLO ESTRATÉGICO
INDICADORES & METAS

//PAINEL DE INDICADORES & METAS PARA 2022-2026

As metas estabelecidas para os objetivos estratégicos estão divididas em dois períodos. O primeiro período refere-se a 22-23 onde incorpora parte dos KPI propostos para a base do contrato de gestão a celebrar com a Parpública. O segundo período apresenta as metas indicativas do Grupo SIMAB que poderão ser ajustadas face ao desenvolvimento do desempenho do primeiro período.

OBJETIVOS	INDICADORES - CHAVE (KPI)	METAS	
		2022 / 2023	2026
OE 1 CRESCER & DIVERSIFICAR NA OFERTA	KPI 1.1 - Variação no Volume de Negócios Consolidado	5%	8%
	KPI 1.2 - Nº de novos m² alocados (líquidos acumulados)	3000	7500
	KPI 1.3 - Nº de operadores instalados em setores de atividade inexistentes no mercado	4	10
OE 2 MODERNIZAR ATIVOS	KPI 2.1 -Taxa média de execução dos planos anuais de intervenção das infraestruturas operacionais	70%	80%
	KPI 2.2 -Taxa média de execução dos planos anuais de intervenção das infraestruturas tecnológicas	75%	30%
	KPI 2.3 - Percentagem de Equipamentos e instalações geridos por processos digitais / informáticos (acumulado)	10%	30%
	KPI 2.4 - Percentagem da Instalação de wi-fi em todos os espaços (acumulado)	10%	30%
OE 3 REFORÇAR EFICIÊNCIA & PROCESSOS	KPI 3.1 - Racionalização da estrutura e processos para aumento de eficiência e eficácia	30,58%	30,79%
	KPI 3.2 - Taxa de remuneração do capital acionista	3,17%	3,61%
	KPI 3.3 - Taxa de redução de dívida bancária	-9%	-15%
	KPI 3.4 - Data de implementação da faturação eletrónica	junho 2022	
	KPI 3.5 - Redução do prazo para apresentação de relatórios de execução orçamental	130 dias	100 dias
	KPI 3.6 - Data de implementação de CRM		dez 2024

09 PAINEL DE CONTROLO ESTRATÉGICO
INDICADORES & METAS

//PAINEL DE INDICADORES & METAS PARA 2022-2026

OBJETIVOS	INDICADORES - CHAVE (KPI)	METAS	
		2022 / 2023	2026
OE 4 REFORÇAR A ATUAÇÃO DOS RH	KPI 4.1 - Taxa de execução média anual do plano de formação	crescimento 5% / ano	
	KPI 4.2 - Taxa média anual de absentismo	redução 5% / ano	
	KPI 4.3 – Nº de medidas implementadas ao nível de Acordo de Empresa, Plano de carreiras e Modelo de Avaliação	2	5
	KPI 4.4 - Data de introdução de solução digital de gestão operacional "Portal do Colaborador"		dez 2024
OE 5 CONTRIBUIR PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS	KPI 5.1 - Nº de parcerias/alianças estratégicas	2	5
	KPI 5.2 – Nº de projetos adjudicados de Mercados Municipais / Centros Logísticos	4	10
	KPI 5.3 - Quantidade de resíduos recolhidos e encaminhados para a Ecoárea	37%	40%
	KPI 5.4 – Nº de medidas adotadas fomentadoras da igualdade de género.	4	10

10 ESTRATÉGIA NUMA PÁGINA

VISÃO
IMAGEM DO FUTURO DA ORGANIZAÇÃO

LIDERAR O SETOR ENQUANTO PRIMEIRA ESCOLHA PELA QUALIDADE DOS SERVIÇOS E VALOR ENTREGUE AOS SEUS CLIENTES, SUPORTADO NUM MODELO DE ATUAÇÃO SUSTENTÁVEL E RECONHECIDO PELA EFICIÊNCIA NA GESTÃO DOS SEUS ATIVOS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PRIORIDADES

OE 1	OE 2	OE 3	OE 4	OE 5
CRESCER & DIVERSIFICAR NA OFERTA	MODERNIZAR ATIVOS	REFORÇAR EFICIÊNCIA & PROCESSOS	REFORÇAR A ATUAÇÃO DOS RH	CONTRIBUIR PARA AS POLÍTICAS PÚBLICAS

PLANO PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS

ESTRATÉGIAS

E1.1 AUMENTAR MERCADOS ABASTECEDORES	**E2.1** EDIFICAÇÕES OPERACIONAIS	**E3.1** EFICIÊNCIA ECONÓMICA E FINANCEIRA	**E4.1** REFORÇAR COMPETÊNCIAS	**E5.1** PARCERIAS ESTRATÉGICAS
E1.2 VALORIZAR SERVIÇOS INTERNOS & EXTERNOS	**E2.2** TECNOLOGIAS	**E3.2** TRANSIÇÃO DIGITAL	**E4.2** REFORÇAR CULTURA DE GPO	**E5.2** SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL E SOCIAL

DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA

FOCO DE ATUAÇÃO NO **MERCADO NACIONAL** ATRAVÉS DO POSICIONAMENTO DOS RECURSOS NA **VALORIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DOS ATIVOS ESTRATÉGICOS, INFRAESTRUTURAS, EQUIPAMENTOS E PESSOAS**, DE MODO A **ACELERAR A ATRATIBILIDADE DOS MERCADOS E A PRESERVAR A SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**.

MISSÃO
RAZÃO DA EXISTÊNCIA

O GRUPO SIMAB É UMA EMPRESA INTEGRADA NO SETOR EMPRESARIAL DO ESTADO QUE GERE E PRESTA SERVIÇOS DE CONCEÇÃO, INSTALAÇÃO, DIMENSIONAMENTO, REVITALIZAÇÃO E MODERNIZAÇÃO DE MERCADOS ABASTECEDORES E MUNICIPAIS.

PROPÓSITO
ALMA DA ORGANIZAÇÃO

ASSEGURAR O ABASTECIMENTO DAS CIDADES

LEMA
SLOGAN

COMPROMETIDOS COM O ABASTECIMENTO, A LOGÍSTICA E A DISTRIBUIÇÃO NACIONAL

VALORES
GUIAS DE COMPORTAMENTO

RESILIÊNCIA | EFICIÊNCIA | COMPROMISSO

FICHA TÉCNICA

[TÍTULO]
PLANO ESTRATÉGICO 2022-2026

[AUTORES]
SIMAB - SOCIEDADE INSTALADORA MERCADOS ABASTECEDORES, SA

[PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO]
Jorge Reis

[ADMINISTRADORES EXECUTIVOS]
João Fonseca
Rita Saraiva

[DATA DE PUBLICAÇÃO]
Fevereiro de 2022

[MORADA]
Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, NAC - 2º Piso,
Lugar do Quintanilho
2660 421 São Julião do Tojal

[URL]
http://www.simab.pt/

[EMAIL]
geral@simab.pt

[TEL & FAX]
TEL.: (+351) 219 927 400

[CONCEÇÃO TÉCNICA]
SIMAB – SOCIEDADE INSTALADORA MERCADOS ABASTECEDORES, SA E ESTRATÉGIA ELEMENTAR, LDA

[CONCEÇÃO GRÁFICA]
BD RATO, LDA

simab

GESTÃO DE MERCADOS

marb Centro Logístico do Minho

marl Mercado Abastecedor da Região de Lisboa

marf Centro Logístico do Algarve

maré Centro Logístico do Alentejo

Mercado Abastecedor da Região de Lisboa, NAC - 2º Piso,
Lugar do Quintanilho
2660 421 São Julião do Tojal

geral@simab.pt