

**CASO DE ESTUDO DA EMPRESA: COZINHAS DELFIM  
PATRÍCIO, Lda.**

Andreia Catarina Queiroz dos Reis

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão Empresarial

Orientador:  
Prof. Doutor Luís Miguel da Silva Laureano, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,  
Departamento de Finanças

Outubro, 2017

## **Agradecimentos**

*“Cada sonho que você deixa para trás é um pedaço do seu futuro que deixa de existir”*  
Steve Jobs – Fundador da Apple

Para que a realização deste trabalho, que muitas vezes foi colocado em causa, devo agradecer primeiramente ao meu orientador, Prof. Doutor Luís Miguel da Silva Laureano, pela aceitação ao meu convite no início desta jornada, ao seu acompanhamento e disponibilidade.

Tenho de agradecer igualmente, aos gestores da empresa em estudo, Cozinhas Delfim Patrício, Lda., nomeadamente ao Senhor Delfim e à D. Isabel que prontamente, sem qualquer objeção, permitiram o desenvolvimento deste trabalho.

Há gestos e atitudes que recebemos em determinados momentos da nossa vida que não temos como retribuir, à Catarina fica uma enorme dívida quanto à sua amizade, incentivo e disponibilidade.

Aos meus pais, de igual forma, devo-lhes o que sou, tenho de agradecer o apoio incondicional de sempre, o amor, a força, a coragem e a resiliência de nunca desistir de lutar.

Por fim, ao Fábio pelo seu apoio, carinho e compreensão de sempre.

A todos, um muito obrigado de coração.

## **Resumo**

De acordo com os acontecimentos económico-financeiros registados nos últimos anos, afetando milhares de empresas não só financeiramente como na forma de pensar e agir dos seus representantes máximos, todas as tomadas de decisões, hoje em dia são muito cautelosas devido a um passado recente. Muitas foram as empresas, dos mais variados setores que não conseguiram resistir ao impacto financeiro vivido, tanto a nível nacional, como internacional, contudo em Portugal, um dos setores que teve um maior impacto foi o da construção civil.

O presente caso de estudo, incide sobre uma micro-empresa na área da transformação de madeira e derivados, tendo com o principal objetivo de atividade a produção de móveis de cozinha, casa de banho e roupeiros. Esta empresa, tem conseguido resistir às dificuldades do mercado e a sua estabilidade tem melhorado gradualmente. Contudo identifica-se que existem possíveis falhas na gestão dos processos, que poderão colocar em causa a sua estratégia, criação de valor para o cliente e vantagem competitiva.

Uma vez que, tem sido alvo de uma grande procura e a sua capacidade de resposta atinge valores elevados, primeiramente será feita uma revisão de literatura dos conteúdos que mais afetam o desenvolvimento da atividade, posteriormente é definida a metodologia utilizada e por fim será apresentado o diagnóstico, conclusões e aspetos a melhorar.

Podemos concluir que a empresa em estudo apresenta fragilidades ao nível estratégico e de gestão de operações, sendo que a nível financeiro apresenta melhorias que podem permitir uma alavancagem no futuro em conformidade com a adoção de medidas corretivas face às fragilidades.

**Palavras-Chave:** Estratégia, Operações, Processos, *Cozinhas Delfim Patrício, Lda*.

**Sistema de Classificação JEL:** M10 - *Business Administration General*;

L0 - *Industrial Organization General*;

## **Abstract**

According to the financial and economic events recorded during the last few years, which affected thousands of companies, not only financially but also in terms of thinking and behaviorally of the majority of their managers, all business decisions are now very cautious. Many were the companies from, varied sectors that could not resist to this financial impacts, viewed in a nationally as also international field. Moreover, in Portugal, the real estate sector was the one which had a greater impact, conditioning all the Portuguese economy.

The present case study will focus on a micro-company, which is established in the wood and its derivatives processing area and its main objective is producing kitchen furniture, bathrooms and wardrobes. Throughout the recent years, they have been also to resist to difficulties of the market and its stability has been gradually improved. However, it is identified that there are possible fragilities in the processes management, which may jeopardize the company's strategy, the creation of value to the client and also the company's advantage.

Since the company has been registered a huge demand from the clients, its capacity of response has reached high values, therefore, the present study, firstly introduces a literature review with main contents that most affect the development of the activity. Then, it will be defined the methodology applied, in order to proceed with the diagnosis to reach a set of, conclusions and aspects to be improved.

We can conclude that the company under study presents weaknesses at the strategic and operational level, and at the financial level it presents improvements that may allow a future leverage in accordance with the adoption of corrective measures to the face those weaknesses.

**Keywords:** Strategy, Operations, Processes, *Cozinhas Delfim Patrício, Lda*.

**JEL Classification System:** M10 - *Business Administration General*;

L0 - *Industrial Organization General*;

## Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	I
<b>Resumo</b> .....	II
<b>Abstract</b> .....	III
Índice de Figuras e Gráfico.....	VI
Índice de Tabelas .....	VI
Índice de Anexos.....	VI
Listagem de Siglas .....	VII
1. Introdução .....	1
1.1. Tema e Relevância .....	1
1.2. Questão de investigação.....	1
1.3. Aspetos Metodológicos.....	1
1.4. Estrutura do Trabalho.....	2
2. Enquadramento Teórico .....	3
2.1. Estratégia Empresarial .....	3
2.2. Gestão de Operações.....	4
2.2.1. Processos.....	7
2.2.2. Tipos de Processos .....	8
2.2.3. Mapeamento de Processos .....	10
2.2.4. Organização do espaço e fluxos – <i>Layout</i> .....	11
2.2.5. Serviços.....	13
2.3. Avaliação Económico – Financeira .....	14
3. Metodologia .....	15
3.1. Estratégia.....	15
3.2. Operações.....	15
3.3. Financeira.....	15
3.4. Quadro conceptual .....	16
4. Apresentação da Empresa .....	16
4.1. História da empresa.....	16
4.2. Caracterização da empresa.....	16
4.2.1. A marca.....	17
4.2.2. Criação de valor e produto .....	18
4.3. Estratégia.....	18
4.4. Processo e layout.....	19
5. Diagnóstico da Empresa.....	21

5.1.	Estratégia.....	21
5.1.1.	Análise Mediata .....	21
5.1.2.	Análise Imediata .....	27
5.1.3.	Análise dos Clientes e dos Concorrentes .....	29
5.1.4.	Análise SWOT .....	31
5.2.	Gestão de Operações.....	31
5.2.1.	Análise dos 4Vs.....	31
5.2.2.	Tipo de Processo .....	32
5.2.3.	Mapeamento do Processo.....	33
5.2.4.	<i>Layout</i> .....	34
5.3.	Financeira.....	35
5.3.1.	Nível de Atividade .....	35
5.3.2.	Rácios de Estrutura .....	36
5.3.3.	Rácios da Rendibilidade.....	37
5.3.4.	Rácios da Gestão Geral da Empresa .....	38
6.	Conclusões, Análise crítica e Melhorias identificadas.....	39
6.1.	Estratégia e financeira.....	39
6.2.	Operações.....	39
7.	Limitações e Oportunidade de futuro.....	40
8.	Bibliografia .....	41
9.	Anexos .....	43

## Índice de Figuras e Gráfico

Figura 1- Processo Input – Transformação - Output.....	5
Figura 2 – Tipologia das Operações .....	7
Figura 3 – Quadro Conceptual.....	16
Figura 4 - Localização da Empresa.....	17
Figura 5 - Logotipo .....	17
Figura 6 – Organigrama .....	18
Figura 7 – Características das Operações para a empresa em análise.....	32
Figura 8 – Mapeamento do Processo – Fase 1 .....	34
Figura 9 – Mapeamento de Processo – Fase 2 .....	34
Gráfico 1 – Densidade Populacional em Portugal entre 2001 e 2015.....	26

## Índice de Tabelas

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens dos tipos de Layout .....	13
Tabela 2 – Business to Business vs. Business to Consumer .....	14
Tabela 3 – Indicadores da Conjuntura do Setor .....	24
Tabela 4 – Principais Concorrentes .....	30
Tabela 5 – Nível de Atividade .....	35
Tabela 6 – Representação dos Rácios de Estrutura.....	36
Tabela 7 – Rácios de Rendibilidade da empresa.....	37
Tabela 8– Representação dos Rácios de Gestão ou Atividade .....	38

## Índice de Anexos

Anexo 1 – <i>Layout</i> da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda.....	43
Anexo 2 – Tabela de Balanços Comprados para 2014-2016 da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda .....	45
Anexo 3 – Demonstrações dos Resultados Comparadas entre 2014-2016 da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda.....	46
Anexo 4 –Tabela de módulos da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda.....	47
Anexo 5 – Tabela de preços de ferragens mais utilizadas da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda. ....	52
Anexo 6 – Tabela de preços de acessórios mais utilizados da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda. ....	53
Anexo 7 – Tabela de preços de perfis mais utilizados da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda. ....	54

## Listagem de Siglas

- B2B** Business to Business
- B2C** Business to Consumer
- PS** Partido Socialista
- PSD** Partido Social Democrático
- FMI** Fundo Monetário Internacional
- BCE** Banco Central Europeu
- Troika** FMI, BCE e Comissão Europeia
- IVA** Imposto sobre valor acrescentado
- IRS** Imposto sobre o rendimento
- IRC** Imposto sobre rendimento de pessoas coletivas
- PIB** Produto Interno Bruto
- UE** União Europeia
- TIC** Técnicas de Informação e Comunicação



## 1. Introdução

### 1.1. Tema e Relevância

A crise económica que se instalou na Europa e em Portugal nos últimos anos proporcionou o encerramento de muitas empresas, nos mais diversos setores. Atualmente as empresas “sobreviventes” deparam-se com uma diminuição do poder de compra, com elevadas taxas de desemprego, existência de mercados cada vez mais competitivos e com a dificuldade de produção a preços competitivos.

A elaboração deste caso de estudo, no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial, centra-se na empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda. Podemos dizer que se trata de uma empresa que tem conseguido resistir com algum sacrifício a esta crise económico-financeira. Não se trata de uma empresa com uma grande estrutura física, nem com uma grande estrutura de recursos humanos. Contudo, a procura dos seus serviços tem aumentado nestes últimos anos, talvez em consequência da extinção de empresas concorrentes, ou pela satisfação de clientes em serviços prestados anteriormente e/ou pela solidez no mercado. Face a esta procura bastante positiva, tem sido notável que existe uma falha na capacidade de resposta em tempo adequado. Esta situação pode proporcionar um cenário desfavorável através de uma imagem negativa nos potenciais clientes e trazer consequências num futuro a médio e longo prazo, perdendo vantagem competitiva e deixando de acrescentar valor para o cliente.

### 1.2. Questão de investigação

Face ao descrito, o presente trabalho propõe analisar alguns dos principais componentes, ao nível estratégico, operacional e financeiro, que podem estar a comprometer a *performance* da empresa. Neste sentido, será apresentado um conjunto de propostas por forma que a empresa possa prosperar no mercado.

### 1.3. Aspetos Metodológicos

Através da análise interna e externa, à qual a empresa Cozinhas Delfim, Lda se encontra exposta, iremos analisar de forma aprofundada as várias variáveis, com o principal objetivo de entender a sua envolvente, averiguar os principais aspetos positivos e negativos que a influenciam e elaborar sugestões de forma a evitar consequências negativas para a empresa.

#### 1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho encontra-se essencialmente estruturado por 7 partes. A “Introdução” inicia com a identificação do tema e a sua relevância, o seu objectivo, bem como qual o processo metodológico que iremos executar e a sua estrutura.

No “Enquadramento Teórico”, tal como o nome indica é realizada a revisão bibliográfica, onde iremos abordar temas estudados que irão ser fundamentais para o suporte deste trabalho. Os principais temas serão a gestão de operações, a estratégia empresarial e a análise económico-financeira.

No capítulo “Metodologia” apresenta-se a utilizada para a realização do presente trabalho, identificando-se a metodologia e o método de investigação.

A “Estratégia” é composta pela apresentação da empresa e a sua estrutura organizacional.

O “Diagnóstico da Empresa” será representativo da correlação entre os temas bibliográficos principais e a situação atual da empresa em conformidade com os indicadores a estudar. Serão também identificados os vários indicadores internos e externos da empresa, onde será também evidenciada a estratégia utilizada atualmente.

De seguida, na parte “Conclusões, Análise crítica e Melhorias identificadas”, serão apresentadas as principais conclusões da análise ao trabalho recolhido e elencadas recomendações que possam melhor habilitar a empresa.

Para finalizar, apresenta-se as “Limitações e Oportunidade de futuro” no âmbito deste caso e estudo.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Estratégia Empresarial

No mundo empresarial, a palavra estratégia é uma das mais utilizadas e é encontrada com muita frequência na literatura desta área devido à sua importância. Trata-se de um tema que requer bastante atenção, uma vez que sem a utilização e criação de critérios rigorosos o alcance dos objetivos implementados ou idealizados tornam-se mais difíceis de conseguir.

Como em muitas outras áreas, a palavra estratégia surgiu no antigo grego *stratègós*, de *stratos* (exército), e *ago* (liderança ou comando), com o significado de “arte do general”. Segundo Wheelen e Hunger (2012), a estratégia é decomposta em quatro fases: O Planeamento Financeiro Básico, o Planeamento baseado na Previsão, O Planeamento de Orientação Externa e a Gestão Estratégica. Assim podemos dizer que a Gestão Estratégica é considerada como “*o conjunto de processos e decisões de gestão, que influenciam a performance de uma empresa a longo prazo*” Wheelen e Hunger (2012: 5), incluindo a (i) análise da envolvente (interna e externa); (ii) a formulação estratégica (a longo prazo); (iii) a implementação da estratégia e por fim a (iv) avaliação e controlo da mesma.

Para os dois professores americanos Wheelen e Hunger (2012), a análise externa deve ser composta por uma análise PEST, ou seja, análise dos fatores políticos, económicos, sociais e tecnológicos, com o objetivo de identificar quais os fatores mais importantes da sua envolvente que não se encontrem diretamente ligados com a atividade a curto prazo mas que poderão influenciar as atividades da empresa a longo prazo. Para analisar a envolvente externa corretamente, Michael Porter (1998) apresenta o modelo para avaliar a atratividade da empresa e da indústria baseado na análise de 5 Forças, nomeadamente (i) o poder de negociação dos clientes; (ii) poder de negociação dos fornecedores; (iii) concorrentes diretos; (iv) entrada de novos concorrentes, e (v) produtos substitutos. Esta análise permite caracterizar os principais *stakeholders* da empresa.

Relativamente à análise interna, segundo Wheelen e Hunger (2012), é importante realizar uma análise dos pontos fortes e fracos da empresa, tendo como finalidade preparar a respetiva empresa para as oportunidades e ameaças do mercado. Para reforçar esta análise, existe a possibilidade de avaliar os recursos e competências da empresa, para que sejam diferenciadas as competências básicas das nucleares, de forma que seja perceptível quais as suas maiores vantagens competitivas. Deste modo, Kotler and Keller (2012), numa perspetiva do *marketing*,

apresenta a análise da envolvente interna através do *marketing-mix*, que permite a avaliação do produto, preço, comunicação e distribuição.

A análise do meio envolvente tem como intuito, através de monitorização, avaliação e disseminação de informação (Wheelen e Hunger, 2012), identificar os fatores estratégicos externos que poderão condicionar a estratégia a seguir pela empresa (Rodrigues, 2012).

O propósito das empresas é o de alcançar vantagem competitiva, através da implementação de uma estratégia e, para tal, há que conseguir compreender as ameaças e as oportunidades no meio em que estão inseridas (Barney, 2012). A compreensão profunda da envolvente competitiva é o fator crítico para uma estratégia bem-sucedida (Grant, 2013).

A estratégia corporativa deve analisar a atratividade e o potencial lucrativo das indústrias, analisando como deve alocar os seus recursos às mesmas, a passo que a estratégia empresarial deve ter como foco a implementação de uma vantagem competitiva, analisando as necessidades do mercado e a melhor forma de as suplantar (Grant, 2013).

## 2.2. Gestão de Operações

Sempre que falamos de organizações, temos que ter presente a ideia de que interiormente existe uma gestão de operações, isto porque qualquer organização, seja de que tipo for, gera serviços ou produtos, mesmo que a função não seja evidente, ela existirá sempre (Johnston *et al*, 2013). Assim, a gestão de operações caracteriza-se por todo o processo que regula os recursos que permitem a uma empresa criar, desenvolver e apresentar um serviço ou produto. Todas as empresas, desde as mais simples às mais complexas têm operações, por isso necessitam que as suas operações sejam geridas para permitir que o seu resultado final seja alcançado.

Segundo Johnston *et al*. (2013), a gestão de operações é um tema central em todos os tipos de organizações, centralizando desde a criação até à distribuição de todos os serviços e produtos. Esta temática é muito importante numa organização, uma vez que afeta diretamente a sua estratégia, influenciando não só o cumprimento com os seus objetivos, nomeadamente atingir um lucro sustentável, bem como a criação de valor para o cliente.

Se o processo de gestão de operações for mal gerido ou na sua estrutura decorrer de forma prejudicial ao resultado final, a empresa irá sofrer consequências. Não é por acaso que a gestão de operações juntamente com marketing e com o desenvolvimento de produtos ou serviços é considerada uma das Funções Cores. Conforme a empresa, as funções podem mudar, mas quase todas terão as principais, uma vez que os seus responsáveis quererão: vender os seus

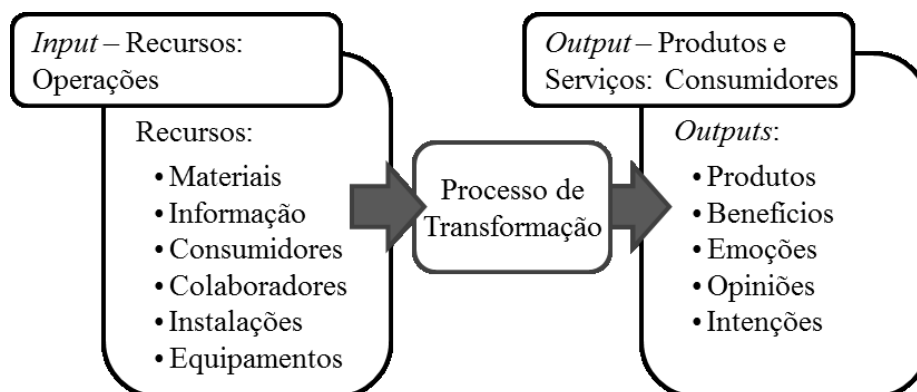
produtos ou serviços aos seus clientes, pretendem conhecer os requisitos dos clientes para produtos e serviços, bem como apresentar-se com novos produtos e serviços que satisfaçam os clientes no futuro.

Para os autores Johnston *et al.* (2013), a gestão de operações é tão importante nas pequenas como nas grandes organizações. O importante não é o tamanho da organização, o que mais importa é a criação e entrega dos seus produtos e serviços eficiente e efetivamente. Posto isto, é normal que surjam dificuldades tanto ao nível das grandes, como das pequenas empresas. Uma grande organização poderá ter capacidade em ter pessoas especializadas e a exercer apenas uma função, contrariamente ao que acontece nas pequenas organizações, onde muitas das vezes as pessoas estão sujeitas a diferentes tarefas conforme as necessidades, de forma a reduzir o tempo de resposta. Assim, as pequenas organizações poderão ter os mesmos problemas que as grandes organizações relativamente à gestão de operações, mas terão mais dificuldade em ultrapassá-los, por outro lado as pequenas operações poderão apresentar vantagens significativas, nomeadamente ao nível da flexibilidade.

Assim sendo, todas as operações são processos com a sequência de *input* – transformação – *output*. Na prática, o *input* são recursos a transformar, tais como: materiais, informação e consumidores. Os recursos que permitem a sua transformação são essencialmente, as pessoas e as respetivas instalações. Após a conclusão do processo de transformação temos o *output*, ou seja, o produto ou serviço gerado para ser devidamente entregue ao cliente. Por norma, os *outputs* são produtos ou serviços que adicionam valor para os consumidores.

Resumidamente, as operações em todas as empresas são processos que utilizam determinados recursos de entrada que posteriormente serão transformados em algo e que como resultado serão apresentados na forma de produto e ou serviço, como é possível observar na figura seguinte.

Figura 1- Processo Input – Transformação - Output



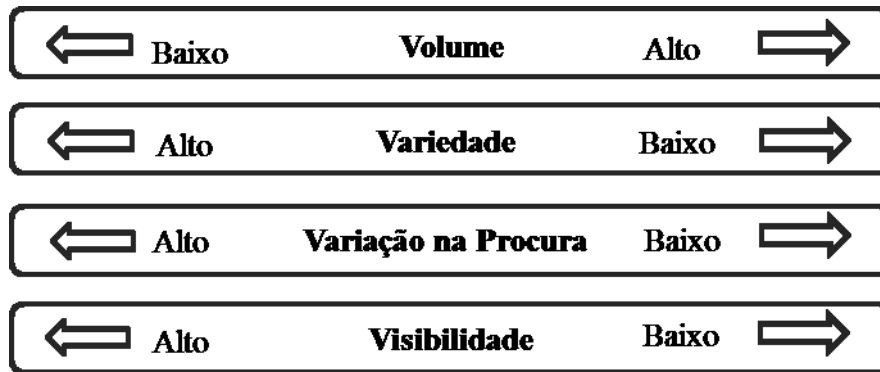
Fonte: Adaptado de Johnston *et al.* (2013)

Todas as organizações usam processos para cada uma das suas funções, sendo que diferentes funções utilizam processos diferentes, mas para diferentes sectores, existem mais processos semelhantes por função do que por sector de atividade. Em qualquer tipo de organização, a intenção dos gestores é satisfazer as necessidades dos seus clientes, para tal serão utilizados muitos processos, tanto ao nível de operações como de funções. Estas alterações, por norma têm como objectivo responder de forma adequada às necessidades do cliente.

Os processos de operações são semelhantes em muitas organizações, na medida em que transformam os recursos, mas existem quatro variáveis que se designam pelos quatro *Vs* que permitem uma diferenciação entre organizações, os quatro *Vs* são: Volume, Variedade, Variação na procura e Visibilidade. Os autores Johnston *et al.*, (2013) referem que o volume interfere diretamente na organização das operações. Uma das primeiras coisas que se observa é a repetição de tarefas e a sistemática dos procedimentos padrão que especificam como cada parte do trabalho é elaborada. O facto de as tarefas serem sistemáticas e repetidas, permite a redução de custos. Quanto à variedade, como o nome indica refere a quantidade de produtos ou serviços que a organização oferece, ou seja, uma grande variedade pode levar a um maior custo, pois requer outro tipo de operações, por outro lado, uma baixa variedade, permite otimizar as operações e definir um valor equilibrado. A variação na procura é uma variável que pode não existir em alguns sectores de atividade, trata-se da capacidade de adaptar a resposta perante os vários cenários possíveis de procura, influenciado muitas vezes pela sazonalidade. Por último, considerada pelos autores como a variável mais difícil de apurar é a visibilidade, por depender da proximidade que o cliente tem com a operação. Contudo, os processos de operações com clientes estão mais expostos, comparativamente aos processos de materiais ou informação. Deste modo, a gestão dos processos é influenciada pelo volume, variedade, variação da procura e visibilidade, estes fatores evidenciam a estratégia de cada organização.

Johnston *et al.* (2013), referem que as quatro dimensões têm influência tanto na criação como na entrega de serviços e produtos, pois um volume alto com variedade, variação e visibilidade reduzida permitem a redução de custos no momento do processo de transformação. Por outro lado, um volume baixo, variedade, variação e visibilidade elevada promovem um custo de transformação maior. De forma a facilitar a compreensão, os autores elaboraram um quadro, que se encontra abaixo com a Figura 2 – Tipologia das Operações, onde a variável volume tem uma extremidade “baixa” à esquerda contrariamente às outras variáveis que tem “alta”, na coluna ao lado a variável volume fica à direita “alta” e as restantes variáveis ficam com “baixa”.

Figura 2 – Tipologia das Operações



Fonte: *Adaptado de Johnston et al. (2013)*

As operações e os processos podem reduzir custos, mantendo a seguinte lógica: aumentando o volume, reduzindo a variedade, a variação e a visibilidade. Os autores indicam que a posição de uma operação nas várias dimensões também depende do mercado em que a atividade está inserida e evidencia a estratégia de cada organização. Cabe a cada empresa avaliar qual a sua posição e se a tipologia de operações se enquadra com a estratégia que esta pretende desenvolver.

### 2.2.1. Processos

Para Davenport (1993: 5) “um processo é um conjunto de atividades estruturadas e mensuráveis destinadas a resultar num produto para um determinado cliente ou mercado”. Afirmar, que um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com início e fim, *inputs* e *outputs* em identificados, ou seja, podemos referir que se trata de uma estrutura para agir.

A gestão de operações está associada a processos que produzem bens e serviços que as pessoas utilizam diariamente Krajewski *et al.* (2002). Considera-se que os processos são atividades fundamentais que uma organização utiliza para trabalhar e atingir os seus objetivos, sendo que segundo Krajewski *et al.* (2002: 3) os processos são “uma atividade ou grupo de atividades que utiliza um ou mais *inputs*, transformando-os, adicionando-lhes valor e fornecendo um ou mais *outputs* para os seus consumidores”.

Com uma ideia diferente surge, Johnston *et al.* (2012) pois indicam que existe a necessidade em concentrar-se mais nos tipos de processos que se tem de gerir do que dar uma grande importância ao tipo de organização e ao setor onde se está inserido, trata-se de uma perspectiva mais operacional.

Uma vez que, atualmente o mundo empresarial encontra-se em constante mudança, cada vez mais a globalização é um meio de expansão, as empresas para poderem abraçar este tipo de desafios têm de estar preparadas e precavidas para o poderá ser necessário. Relativamente aos processos para Johnston *et al.* (2013), um dos principais objetivos de análise, principalmente nas grandes organizações, é que os processos implementados não sigam um registo padrão. Quando se refere a registo padrão, significa não executar as tarefas sempre pela mesma forma e ordem, ou desempenhar funções sempre com a mesma sequência de atividades, métodos e uso de equipamentos. Trata-se de uma questão significativa quando se está em grandes organizações, pois existe facilidade ao longo dos tempos de alterar a forma de realizar tarefas semelhantes nas várias partes da organização. Para o autor, seria uma forma de dar aos trabalhadores mais autonomia e liberdade para exercerem as suas funções. Contudo, é uma ideia que geralmente não é muito bem aceite pelos gestores, porque a permissão de realizar inúmeras formas para executar as funções poderá causar confusão, mal entendidos e consequentemente ineficiência.

As decisões ao longo do desenvolvimento do produto ou serviço vão ter impacto nas decisões tomadas durante o desenvolvimento do processo que produz e vice-versa. O *design* do processo e o próprio produto ou serviço estão interligados, deve-se ter em conta os objetivos performance (tempo, custos, flexibilidade, *dependability* e qualidade) e a importância da definição do processo para todo o desenvolvimento do produto ou serviço. Assim, Johnston *et al.* (2013), defendem que a sobreposição de atividades pode ser um benefício inerente aos serviços, pois pode ser vantajoso para a organização e não corresponder às necessidades do cliente.

### 2.2.2. Tipos de Processos

De uma forma simples, um processo contínuo por volume e variedade permite interpretar o seu *design* geral e a abordagem para gerir as suas atividades. Às abordagens que permitem gerir os processos chamamos de tipos de processo. Segundo Johnston *et al.* (2013), para um processo de transformação física temos cinco diferentes tipos: *Projecto*, *Jobbing*, *Batch*, *Mass e Contínuo*, e no caso de um processo por serviço temos três tipos: *Professional Service*, *Service Shop e Mass Service*.

Um processo de transformação física por Projeto, caracteriza por ser uma situação única, complexa e de elevada escala. Os produtos aqui têm uma elevada componente de trabalho, são feitos à medida e todos customizados. Neste tipo de processo é definido o início e o fim, tendo



em consideração o tempo, qualidade e objetivos de custos, sendo necessário uma coordenação de competências especializadas (exemplo: grandes construções).

Johnston *et al.* (2013) indicam que um *Jobbing Processes* é um processo específico, com poucas quantidades envolvidas, tornando-se único ou a pedido por poucos clientes, sendo caracterizado por ser feito quase exclusivo ou propositado. É de elevada variedade e pouca repetição, o que proporciona a necessidade de *skills* abrangentes, ou seja, é necessário funcionários e equipas especializadas (exemplo: produtos por encomenda, mobília, *etc.*).

*Batch Process*, segundo o mesmo autor, apresenta um volume maior envolvido e menos variedade comparativamente ao que se vê no *Jobbing Processes*. Neste tipo de processo, os produtos são considerados *standard* e com uma procura repetitiva. Apesar de, também se verificar alguns produtos especiais, isso obriga à necessidade de funcionários com *skills* especializadas (exemplo: produção por lotes, produção de vários produtos uma só vez).

A um tipo de processo desenvolvido em Massa, tal como o nome indica são produções com um grande volume, um volume superior ao referido em *Batch Process*, naturalmente os produtos são *standard* e repetidos (Johnston *et al.* 2013). Neste tipo de processo, não existe a necessidade de *skills* especializadas e pouco diversificadas como nos anteriores tipos de processos (exemplo: produção em cadeia, várias peças ao longo do processo).

O último processo por transformação física denomina-se por fluxo contínuo, este tipo de processo, segundo os autores Johnston *et al.* (2013), caracteriza-se pela criação de volumes extremamente elevados e uma baixa variedade, tratando-se em muitas circunstâncias, trata-se de um produto. Aqui, o produto também é *standard* e repetido, sendo necessário um elevado capital intensivo e automatizado, requer poucas mudanças ao longo do tempo, sendo um tipo de processo difícil, pois requer custos elevados para iniciar e finalizar o mesmo.

A perspetiva quanto ao tipo de processos por serviço é um pouco diferente relativamente aos anteriores. Num processo por serviço do tipo profissional, existe um elevado contacto com o cliente ou consumidor, o cliente passa um tempo considerável no processo por serviço, existe relação e contacto. Existe um elevado nível de customização com o processo de serviço e a ser muito adaptável, os colaboradores que estão expostos ao contacto com o cliente têm um nível elevado de decisão no serviço ao cliente. Neste tipo de processo é caracterizado por ser baseado em pessoas do que em equipamentos.

Por outro lado, o *Service Shop*, diferencia-se por ser um tipo de processo onde existe níveis médios de volumes de clientes, tem níveis médios ou misto quanto ao contacto com os clientes, à customização e quanto ao poder de decisão dos colaboradores ou *staff*, tendo como exemplos bancos, lojas, restaurantes, hotéis, escolas.

Para finalizar, Johnston *et al.* (2013) caracterizam o serviço por massa com elevados níveis de volume de consumidores, tem níveis médio baixo quanto ao contacto com o cliente, como a customização e poder de decisão por parte dos colaboradores ou *staff*, verificando-se nos hipermercados, aeroportos, biblioteca e atendimento telefónico.

### 2.2.3. Mapeamento de Processos

Considerando os autores Jonhston *et al.* (2012: 206), o mapeamento de processo “é a projeção de um serviço com objectivo de facilitar a avaliação, *design* e desenvolvimento de processos novos ou já existentes”. Hoje em dia existem vários métodos de projeção, mas a característica principal do mapeamento é compreender todas as atividades e as suas relações no papel, necessita de uma equipa que entenda vários aspetos do processo. Fluxogramas, *blueprints* e mapas de serviços são alguns dos métodos de projeção existentes. Para Kasper *et al.* (2000) as diferenças que existem entre os três nem sempre foram simples de interpretar, assim referem que o *blueprint* tem uma perspetiva mais técnica e ligada aos serviços, enquanto o mapa de serviço tem uma perspetiva mais psicológica. Para Chase *et al.* (2007) a ferramenta *standard* para o processo de *design* dos serviços é o fluxograma, mas posteriormente os grandes nomes dos serviços alteraram a designação e começaram por chamar *blueprint* do serviço em vez de fluxograma, proporcionando uma maior evidência ao processo de *design*.

O *blueprint* ou *flowchart* na área dos serviços, segundo Jonhston *et al.* (2013) deve identificar as atividades chave, as relações entre atividades e detalha especificações de conformidade. Tem como característica três linhas de referência: a linha de interação, a linha de visibilidade e a linha interna de interação física (evidência física).

Para Gemmel *et al.* (2013), o *blueprint* nos serviços é considerado como uma técnica altamente eficaz e adaptável para o *design* do processo do serviço, para melhoria da qualidade, para a inovação no serviço e para uma mudança estratégica direcionada para o cliente. A interação entre funcionários e clientes é visível no espaço abaixo da linha de interação e acima da linha de visibilidade. Abaixo da linha de visibilidade e acima da linha de interação interna ficam as ações exercidas pelos funcionários sem existir contacto com o cliente ou consumidor final. Para

Johnston *et al.* (2013) o *blueprint* tem várias vantagens, tais como: identifica a interação entre áreas, melhora a interação entre áreas, identifica potenciais pontos de falha, identifica pontos de risco de espera excessiva e identifica oportunidades de melhoria por ajustamento do sistema. Para o autor, ter o *blueprint* que identifica fatores suscetíveis de mudança e melhoria, por ajudar na distinção entre atividades fundamentais deve-se ter sempre em consideração o *blueprint* na conceção e gestão de processos.

#### 2.2.4. Organização do espaço e fluxos – *Layout*

Para Johnston *et al.* (2013: 193), o *Layout* de uma operação ou processo “significa como a transformação de recursos está posicionada relativamente uns aos outros e como as várias tarefas são alocadas para esses recursos”. Numa operação, o *layout* tem como principal preocupação o posicionamento físico dos recursos de transformação, pois é a primeira coisa que nos chama atenção quando vemos uma operação, pois reflete a sua aparência, ou seja o principal foco encontra-se na posição física e na decisão de onde colocar as máquinas, equipamentos e pessoas na operação. Esta questão do posicionamento é importante pois permite interpretar de que forma os recursos transformados prosseguem através da operação, (Johnston *et al.* 2013). Estes autores, também defendem que pequenas alterações no *layout* podem afetar o fluxo de operação, que diretamente, influencia custos e a eficiência da operação em si. Se as mudanças no *layout* falharem podem gerar filas de espera, maiores tempos no processo, fluxo imprevisível e como já foi referido mais custos.

A decisão de alterar um *layout* pode se tornar complicada e dispendiosa, deste modo, Johnston *et al.* (2013) consideram que os gestores de operações não são apologistas em fazê-lo com frequência. Assim, deve-se começar com uma avaliação global dos objetivos que o *layout* deve alcançar, sendo que, a posição relativa dos recursos transformadores e a alocação de tarefas aos recursos transformadores ditam o fluxo de recursos transformados. Por forma a atingir um “bom *layout*“ estes autores sugerem que seja definido objetivos estratégicos e que para tal o *layout* deverá:

- Ser seguro, não criar perigo para os clientes nem funcionários;
- Minimizar a distância entre operação e (preferencialmente) tornar o fluxo “*clean*”;
- Estar afastado de zonas barulhentas ou indesejáveis e todos os equipamentos devem estar acessíveis;
- Alcançar um uso apropriado do espaço e permitir flexibilidade a longo prazo.

Os autores acima referidos, defendem que a maioria dos *layouts* deriva de quatro tipos básicos de layout, dos quais (i) *Layout* de posição fixa; (ii) *Layout* funcional; (iii) *Layout* por células, e (iv) *Layout* por produto.

Para Johnston *et al.* (2013), estes tipos de *layout* têm proximidade com os tipos de processos descritos anteriormente, contudo um tipo de processo não tem necessariamente de implicar um tipo particular de layout. É uma relação “natural”, pelas suas naturezas as que mais se adaptam.

Um *layout* de posição fixa, tal como o nome indica, o produto a ser transformado não se move, são os recursos transformadores que se movem conforme a necessidade. Isto acontece quando o produto ou o serviço destinatário é de grandes dimensões para ser movido convenientemente, ou pode ser muito delicado para se mover, ou pode até se opor a ser movido.

Contrariamente, Johnston *et al.* (2013) indica que num *layout* funcional os recursos ou processos semelhantes estão aproximadamente localizados. Esta questão de proximidade pode estar associada à conveniência em agrupá-los, ou para facilitar a utilização dos recursos de transformação. Esta situação, pode gerar um padrão de fluxo muito complexo, uma vez que para cada produto ou serviço haverá uma rota consoante as suas necessidades que poderá pôr cada parte do *layout* que estará agrupada por função.

Johnston *et al.* (2013) caracteriza um *layout* por células quando os recursos são previamente selecionados para serem movidos para uma parte da operação (ou *cell*), onde todos os recursos a transformar serão aí todos processados. O *layout* por célula é uma forma de colocar ordem para a complexidade do fluxo que se encontra no *layout* funcional.

Quando se fala de um *layout* por produto, o autor refere que este tipo de *layout* permite a utilização de uma “linha de processo” pré-estabelecida, onde o fluxo é simples, claro, previsível e relativamente fácil de controlar.

Sistematicamente apresenta-se de seguida as principais vantagens e desvantagens para cada tipo de *layout*.

Tabela 1 – Vantagens e desvantagens dos tipos de Layout

	<b>Layout de posição fixa</b>	<b>Layout funcional</b>	<b>Layout por células</b>	<b>Layout por produto</b>
<b>Vantagens</b>	Flexibilidade muito elevada nos produtos; Produto/Cliente não se move; Elevada variedade de tarefas para os funcionários;	Elevada flexibilidade nos produtos; Relativamente robusto em caso de perturbações; Fácil de supervisionar;	Pode permitir bom compromisso; <i>Throughput</i> rápido; Trabalho em grupo pode gerar motivação;	Baixo custos unitários para grandes volumes; Oportunidade para especialização de equipamento;
<b>Desvantagens</b>	Custos utilitários muito elevados; Programação do espaço e das atividades pode ser difícil;	Baixa utilização; Pode gerar elevado <i>stock</i> de PVF; Fluxo é complexo;	Pode ser dispendioso reorganizar o espaço; Pode necessitar de mais espaço	Pode ter baixa flexibilidade no <i>mix</i> de produtos; Não muito robusto em caso de perturbações; O trabalho pode ser muito repetitivo

Fonte: *Adaptado de Johnston et al. (2013)*

Conforme Johnston *et al.* (2013), indicam que nas operações a importância do fluxo depende das características das próprias operações, ou seja, das suas características de volume e variedade. Quando se verifica um baixo volume conjuntamente com uma alta variedade, o fluxo não se trata de um problema. O mesmo já não acontece, quando o volume é elevado e a variedade é menor, nesta situação o fluxo já se torna um problema. Para tal, é aconselhável que para uma operação onde a utilização de recursos é de baixo volume e a variedade de processos é alta deve estar associado a um fluxo irregular. Para uma operação onde existe recursos com alto volume e baixa variedade de processos deve estar associado a um fluxo mais regular.

### 2.2.5. Serviços

De acordo com Boden *et al.* (2000), os primeiros comentários sobre serviços não eram muito positivos, os primeiros autores tinham tendência em classificar como um setor não produtivo ou residual. A ideia mudou a partir dos anos 60, 70 e 80, quando Grönroos (2001) refere que foram criadas novas definições no âmbito da prestação de serviços.

Na perspetiva do marketing, os serviços devem contemplar quatro características principais, nomeadamente, “intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade” (Kotler and Keller, 2012:358).

De uma forma geral, segundo Johnston *et al.* (2012), em conformidade com os tipos de organizações, os serviços podem surgir de diversas formas, nomeadamente, serviços *business-to-consumer* (B2C), *business-to-business* (B2B), serviços internos, serviços públicos e

serviços sem fins lucrativos. No mundo empresarial, o mais usual é a utilização dos serviços B2B e B2C, com as características referidas na Tabela 2 seguinte:

Tabela 2 – Business to Business vs. Business to Consumer

Serviços	Descrição	Cientes	Principais Desafios
<b><i>Business to Business (B2B)</i></b>	Serviços fornecidos a organizações	Profissionais que não têm de ser obrigatoriamente os consumidores	Fornecer serviços de qualidade a empresas consumidoras, que normalmente tem grande poder de compra.
<b><i>Business to Consumer (B2C)</i></b>	Serviços fornecidos a indivíduos	Consumidores individuais	Fornecer serviços para uma grande variedade de clientes

Fonte: *Adaptado de Johnston et al.(2012)*

Adicionalmente, conforme evidencia Kotler and Keller (2012), as empresas têm encontrado cada vez mais dificuldade em diferenciarem-se apenas pelo seu produto, vendo-se na necessidade de se diferenciarem através da prestação de serviços, “*optando por prestar um serviço de valor acrescentado ou, simplesmente, um excelente serviço ao cliente*” (Kotler and Keller, 2012: 355).

### 2.3. Avaliação Económico – Financeira

A avaliação financeira como o próprio nome indica, permite que seja possível a confirmação da viabilidade de um projeto ou se o mesmo será auto - sustentável financeiramente. Já a avaliação económica tem como finalidade entender se o projeto gera benefícios líquidos para a sociedade, ou seja, benefícios incrementais causados pelo projeto.

Atualmente, vivemos num mundo cada vez mais globalizado e muito competitivo, onde as empresas tentam destacar-se umas das outras através de novos ideais para conseguirem os seus negócios e atingirem os seus resultados planeados. Para facilitar esta questão, existe uma ferramenta que se denomina de fluxo de caixa que permite às empresas estudarem esta *performance* e adquirir um controlo sobre os seus recursos.

Segundo Damodaran (1999) qualquer ativo, financeiro ou real, tem valor e o segredo para investirmos e gerirmos com sucesso esses ativos, não remonta para o montante do seu valor em si, mas sim nas fontes desse valor. Os recebimentos gerados pelo ativo são as fontes de valor. Aos desembolsos e recebimentos dá-se o nome de fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é definido como um instrumento que relaciona as entradas e saídas de recursos monetários de uma empresa num determinado intervalo de tempo (Neto e Silva, 2002). Estes

autores concluíram que com a elaboração contínua de demonstrações de fluxos de caixa, é possível criar medidas sensatas e equilibradas em casos de escassez ou abundância dos fluxos de caixa, detetando antecipadamente qual o volume necessário de recursos em caixa para que suporte as suas obrigações.

Conforme afirma Chiruco (2004), existe uma diferença entre o orçamento de caixa e o fluxo de caixa. O orçamento de caixa trata-se de um projeção de valores futuros baseados em objetivos previamente implementados pela equipa que executa o orçamento, ao contrário do fluxo de caixa que se caracteriza por um documento elaborado a partir de experiências vividas anteriormente.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Estratégia

De acordo com o que foi referido anteriormente na revisão bibliográfica, o presente trabalho terá como objectivo a nível estratégico, analisar a empresa em estudo numa perspectiva interna e externa, através da análise PEST, das 5 Forças de Porter e concluindo com a análise SWOT, de forma a entender como esta se enquadra no seu meio envolvente, qual a estratégia implementada e se a mesma se encontra adequada, não comprometendo o futuro da empresa.

#### 3.2. Operações

Através das operações, iremos abordar a vertente mais prática e interna, na qual a empresa exerce as suas actividades. Como foi dito anteriormente, as operações são uma temática de elevada importância em qualquer organização, assim será possível verificar quais os tipos de operações e quais os processos implementados, bem como se os mesmos são os mais adequados à actividade em si. Trata-se de uma temática que se correlaciona directamente com todas as outras áreas, como a estratégia e área financeira, pois se os procedimentos não forem os mais correctos comprometem os objectivos da empresa, o lucro sustentável e a criação de valor para os clientes, tudo o que não é desejável numa organização.

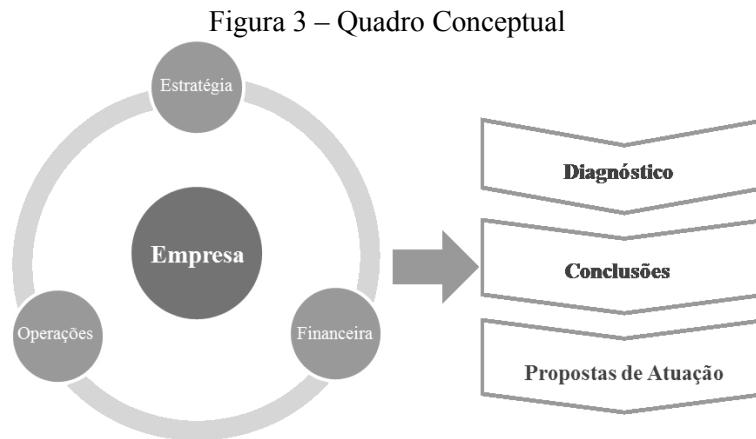
#### 3.3. Financeira

Numa terceira fase, irá verificar-se através da análise dos dados da empresa, previamente recolhidos, como decorrem os objetivos financeiros, ou seja, analisar a *performance* da

empresa actualmente, comparativamente aos últimos anos e se neste momento se encontra encaminhada para um futuro promissor.

### 3.4. Quadro conceptual

Em conformidade com o acima indicado, o quadro conceptual em que se baseia a presente tese apresenta-se da seguinte forma:



## 4. Apresentação da Empresa

### 4.1. História da empresa

A Cozinhas Delfim Patrício, Lda. é uma empresa de cariz familiar, com uma existência de aproximadamente 30 anos no mercado português, sujeita a algumas atualizações e transformações naturais que permitiram acompanhar a evolução e as tendências do mercado, tendo como principal finalidade a comercialização de mobiliário de cozinhas. O gosto pela arte que a carpintaria permite exibir advém do progenitor do atual gestor que após o seu falecimento, limitou-se a dar continuidade ao seu trabalho e a desenvolver por si naturalmente capacidades que proporcionaram a sua evolução nesta área.

Inicialmente, a empresa foi constituída em nome individual e com o passar dos anos, tornou-se sociedade por quotas. O número de funcionários foi sempre ajustado em função das necessidades, atualmente são 9 funcionários incluindo os gestores, sendo 7 funcionários efetivos e 2 por prestação de serviços.

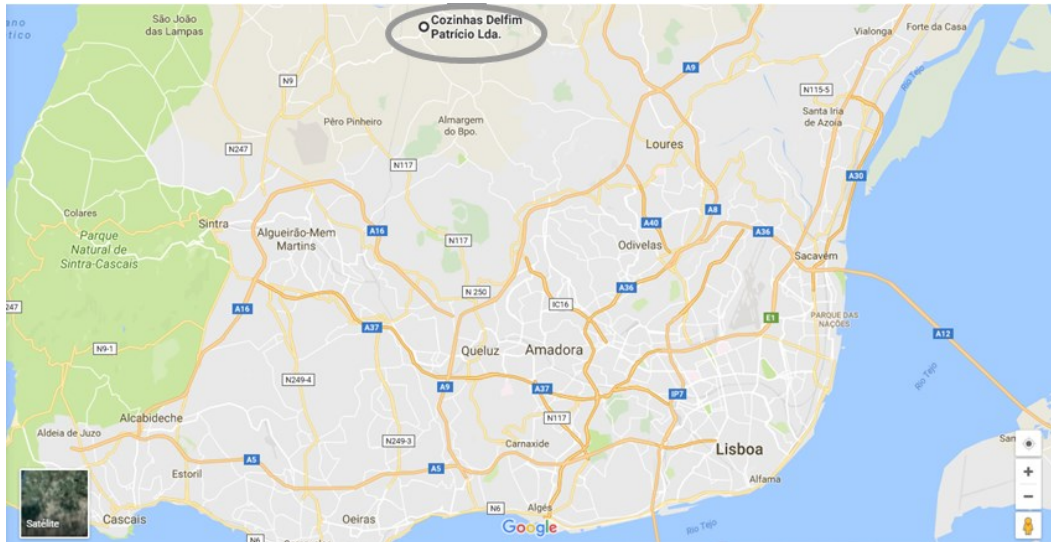
### 4.2. Caracterização da empresa

A empresa caracteriza-se como sendo uma micro empresa, tendo menos de 10 colaboradores e um nível de faturação inferior aos 500 mil euros (Ordem dos Revisores Oficiais de Contas). A empresa situa-se na aldeia de Negrais, conselho de Sintra, aproximadamente a 30km de Lisboa.



A sua localização não é muito central quanto ao meio urbano, no entanto encontra-se relativamente próxima das localidades onde existe a maior densidade populacional (PORDATA), facilitando a exposição aos potenciais clientes, mantendo as vantagens de permanecer na zona rural. Conforme se pode verificar na Figura 3.

Figura 4 - Localização da Empresa



Fonte: *GoogleMaps*

#### 4.2.1. A marca

Tal como o nome da empresa sugere, a mesma tem como finalidade a produção e comercialização de mobiliário de cozinha, casa de banho, roupeiros, bem como a comercialização e tratamento de portas interiores e a revenda de eletrodomésticos, pavimentos e rodapés. Ao longo dos anos, segundo a empresa, esta foca-se acima de tudo, na qualidade do produto e no fabrico personalizado, de acordo com as necessidades do cliente.

O logotipo apresenta-se em formas lineares e em tons de verde, permitindo dar ao cliente uma ilusão de sofisticação e compromisso. Esta imagem foi recentemente renovada, conforme se visualiza abaixo.

Figura 5 – Logotipo



Fonte: [www.delfimpatricio.com](http://www.delfimpatricio.com)

#### 4.2.2. Criação de valor e produto

A criação de valor é uma questão muito presente, pois a qualidade dos produtos utilizados foi desde sempre uma prioridade para o gestor, visto que só assim conseguiria vingar e com o tempo, o mesmo foi apercebendo-se disso e inteligentemente primou sempre pela melhoria contínua em cada um dos processos necessários, bem como na seleção dos materiais.

A oferta que a empresa disponibiliza caracteriza-se essencialmente pela construção e montagem de móveis de cozinha, móveis de casa de banho e móveis de arrumação, tendo como base materiais em madeira e estruturas modulares, conforme se descreve nos anexos de 4 a 7.

A empresa oferece ainda a revenda de produtos nomeadamente eletrodomésticos, pavimentos e portas de madeira acabadas, com possibilidade de personalização.

#### 4.3. Estratégia

Segundo a informação disponibilizada pela empresa, esta apresenta a seguinte missão, visão e valores:

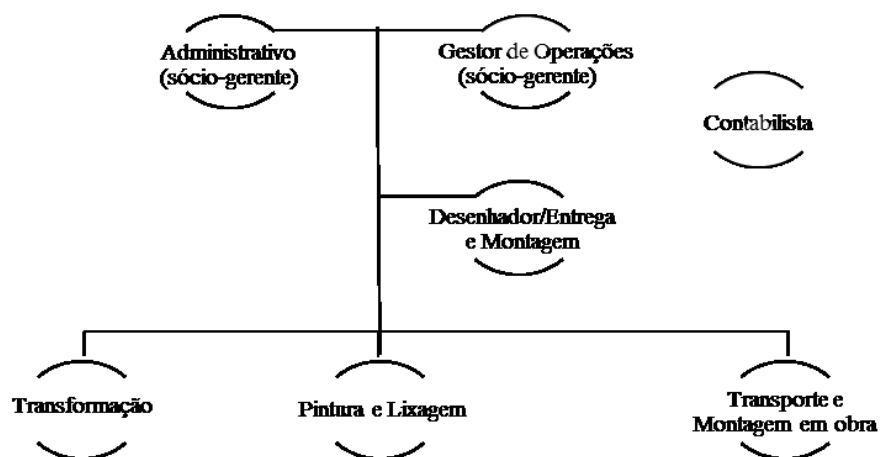
**Missão** – A missão ao longo dos anos tem sido estudar, criar e conceber a cozinha ideal para os seus clientes, propondo sempre *design* aliado a uma grande funcionalidade.

**Visão** – A empresa pretende dar continuidade ao reconhecimento existente até aos dias de hoje, onde a satisfação e a confiança dos clientes pela qualidade e competência dos seus produtos e serviços são o mais importante.

**Valores** – Continuar humildemente a acompanhar as tendências da área, inovar, aumentando o *Know-How*, aceitando desafios e oportunidades criativas, de forma a dar continuidade à satisfação dos seus clientes.

A empresa está organizada conforme a estrutura descrita no seguinte organigrama.

Figura 6 – Organigrama



Fonte: *A própria empresa*

O organograma acima representa a distribuição das funções existentes, apesar de um dos sócios-gerentes e o seu filho terem a centralização das responsabilidades sobre eles e de estarem presentes em mais do que uma das funções.

Através do organograma pode-se ainda observar que o outro sócio-gerente executa as funções administrativas. Encontram-se 3 trabalhadores no processo de transformação, que geralmente executam o mesmo tipo de funções, mas sempre que necessário apoiam os seus colegas noutras atividades. A empresa conta ainda com 2 funcionários no processo de Pintura e Lixagem, onde cada um tem como responsabilidade pintar e lixar. Relativamente ao transporte e montagem dos produtos em obra/cliente final, o número de pessoas pode ser variável de acordo com cada trabalho, sendo quanto mais complexo ou que necessite de um apoio maior, poderá ir até 3 pessoas, contudo geralmente são apenas 2, sendo um dos quais o desenhador e um trabalhador no regime de prestador de serviços.

No entanto, apesar de delineados os objetivos, não se identificou, de forma clara, a estratégia a ser seguida pela empresa, nem a sua transmissão ao longo da estrutura, estando muito à deriva do fluxo da procura e das necessidades que cada cliente apresenta.

#### 4.4. Processo e layout

O processo de transformação dos produtos possui sempre a mesma linha de execução, normalmente são necessárias 8 fases, dependendo sempre do tipo de produto que o cliente pretende. A empresa atualmente trabalha diretamente com o cliente final, sendo o seu negócio de carácter maioritário *Business to Consumer (B2C)*, contudo não deixa de haver trabalhos de carácter *Business to Business (B2B)* com algumas empresas. Os negócios de carácter B2B decresceram de forma acentuada nos últimos anos, uma vez que a crise económica influenciou o sector da construção civil em Portugal, sendo um setor que interfere diretamente com a área em que a empresa está inserida, pois trabalhava com alguma regularidade para construtoras e promotoras imobiliárias.

O tempo médio de produção pode variar entre 8 a 15 dias, mas na realidade, por vezes atinge tempos superiores. Estes atrasos podem ter diversas razões, o que desperta a necessidade de uma análise da sua envolvente, dos processos e da componente financeira de forma a identificar qual ou quais as lacunas existentes, para que a sua vantagem competitiva não seja posta em causa, bem como colocar a empresa numa posição desfavorável no futuro a médio e longo

prazo. Atualmente, a empresa produz essencialmente para o mercado nacional, tendo ocasionalmente já produzido e enviado para o mercado internacional.

Assim sendo, o processo na empresa em estudo inicia-se com a chegada do cliente, o mesmo é recebido e tenta-se entender se trás consigo alguma ideia daquilo que pretende ou não. Caso o cliente não tenha nenhuma ideia, mediante a sua descrição do espaço, o seu estilo e gostos é-lhe apresentada uma sugestão em desenho 2D e 3D que permite uma perceção mais próxima do real, aqui o cliente pode aceitar ou pode sugerir alterações. O número de alterações e acertos podem ser infinitos, pois o principal objectivo dos gestores será sempre chegar o mais próximo possível às necessidades do cliente.

Se o cliente chegar com uma ideia mais ou menos definida daquilo que pretende, será mais fácil, contudo não deixa de necessitar de uma opinião, escolher cores e materiais. Neste tipo de situação, será também elaborado um desenho em função da sua descrição, sendo debatidas ideias de melhoria até que o cliente aceite e queira avançar.

Após a aceitação e chegada a um consenso sobre materiais, cores e disposição dos móveis, serão recolhidas as medidas reais no local para que seja elaborado o respetivo orçamento. Uma vez entregue ao cliente, o orçamento pode não ser aceite por vários motivos. Se o cliente estiver disponível em negociar ou reformular será feito até obter a concordância do mesmo, caso não pretenda desiste. Assim que a proposta for aceite, avança e segue para a fila de produção, montagem e entrega. Podemos referir que quanto ao mapeamento de processo, aqui encontramos-nos na linha de interação e visibilidade, uma vez que se trata da fase mais próxima entre a empresa e/ou gestor e o cliente, além da interação entre os dois, o cliente visualiza o trabalho a ser executado.

Posteriormente à aceitação do orçamento, dependendo do produto e dos materiais escolhidos pelo cliente, passa-se para a fase de execução, onde todas as tarefas são executadas sem que o cliente tenha contacto com o processo.

Por norma, uma cozinha, móveis de casa de banho e roupeiros têm sempre o mesmo processo: (i) otimização do corte das chapas de madeiras e derivados; (ii) maquinaria do produto (retificação de medidas e furação); (iii) orlagem – colocação de uma fita à volta dos móveis e portas; (iv) segue-se a colocação das ferragens nos móveis, a pintura e lixagem das portas; (v) monta-se os móveis e verifica-se o nivelamento; (vi) embala-se e segue para transporte.

Quanto às portas interiores, depois de escolhidas por catálogo, são encomendadas ao fornecedor, assim que chegam são pintadas e lixadas, embaladas e ficam prontas para serem transportadas e montadas na casa cliente. Quando o cliente escolhe portas em folha de madeira, as mesmas são encomendadas pelo catálogo e quando chegam encontram-se imediatamente prontas para serem embaladas e transportadas para o cliente.

Por fim, se o cliente pretender adquirir com a empresa os eletrodomésticos, pavimentos e rodapés, a sua escolha é feita pelo catálogo, posteriormente serão encomendados. Assim que chegam à empresa serão encaminhados para o cliente.

## 5. Diagnóstico da Empresa

### 5.1. Estratégia

#### 5.1.1. Análise Mediata

Com base na análise PEST iremos efetuar uma análise mediata ou contextual, através da enumeração de cenários macro-económicos e através da apresentação factual dos vários contextos envolventes à qual a empresa se encontra exposta. Esta análise irá permitir reter uma relevância para a futura análise da envolvente externa. A análise destes contextos poderá influenciar as decisões e *performance* da empresa no futuro.

##### 5.1.1.1. Contexto Político

Ao longo das últimas décadas, a economia portuguesa tem traduzido uma evolução desigual. No final das décadas de 80 e 90 o país vivia um período próspero, onde se via uma evolução e desenvolvimento da atividade económica, proporcionando uma melhoria das condições de vida aos portugueses que progressivamente se tornava próxima da média vivida na Europa. Infelizmente, este forte desenvolvimento evolutivo foi decrescendo com a chegada dos anos 2000, infelizmente a chegada do novo milénio trouxe consigo o enfraquecimento económico do país. Neste período, houve alternância entre os governos geridos pelos maiores partidos políticos nacionais (PS e PSD).

Com a chegada do novo século, o cenário foi agravando com a continuidade de um fraco desempenho económico, o que se acentuou ainda mais com a implementação da crise financeira internacional no ano de 2008. Em consequência desta situação, em 2011 Portugal sem alternativa, vê-se obrigada a recorrer a um pedido de ajuda financeira internacional.

Quando o governo solicita esta ajuda e depois de aceite, dá-se a entrada da *Troika* – (Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Central Europeu (BCE) e Comissão Europeia). A partir deste momento, Portugal passa a estar condicionado pelo memorando de entendimento celebrado entre o Governo e a equipa que compõe a *Troika*. O plano desenvolvido entre as partes, teve como objectivo cumprir as metas do défice, o que consequentemente levou ao governo a definir com rigor um programa de medidas de autoridade que tiveram um forte impacto em todos os setores da economia nacional. O consumo interno e o poder de compra dos portugueses foram afetados negativamente pelos cortes nos salários, pensões e aumento dos impostos. O programa de assistência económico-financeira do Fundo Monetário Internacional, Banco Central Europeu e Comissão Europeia decorreu durante 3 anos, terminando em Junho de 2014. Neste momento, o país encontra-se regido por um programa de monitorização segundo as regras do FMI e da Europa. O programa de monitorização implementado tem como principal objectivo o controlo da capacidade de regularização da dívida até atingir 75% do valor total do financiamento recebido, a previsão do término deste programa aponta para 2036.

A 26 de Novembro de 2015, o país elege o XXI Governo Constitucional, liderado pelo primeiro-ministro António Costa, sendo estabelecido três acordos parlamentares entre um dos maiores partidos políticos nacionais – Partido Socialista e os partidos de esquerda (Bloco de Esquerda, Partido Comunista Português e o Partido Ecologista os Verdes).

A 9 de Março de 2016, é eleito o 20º Presidente da República Portuguesa, Marcelo Rebelo de Sousa. Atualmente, Portugal vive um período de estabilidade política, sendo que esta estabilidade poderá sempre ser afetada por alterações nacionais e internacionais, tais como: as eleições autárquicas nacionais, o BREXIT em Inglaterra e as presidenciais das grandes potências mundiais: Alemanha, França e USA.

Quanto aos impostos, em 2012, o IVA passou de 21% para 23%, entretanto o sector da restauração foi dos que gerou muitos protestos, face a isso o Orçamento de Estado de 2017 (OE, 2016) refere que existe a possibilidade da sua descida para 13%, mantendo-se os restantes. Segundo o mesmo orçamento, não existe previsão de alteração para o IRS e IRC.

#### 5.1.1.2. Contexto Económico

Portugal atualmente encontra-se num ciclo positivo, as notícias revelam-se positivas e como sabemos, o desenvolvimento de negócios tem uma influência direta no contexto económico de um país. De acordo com o passado recente que Portugal atravessou, em 2011 sem alternativa

teve de recorrer à ajuda externa, ficando sob a alçada do supervisionamento externo pelas 3 entidades, FMI, BCE e Comissão Europeia. Para corresponder às expectativas externas de forma positiva, foram elaboradas ações com o intuito de se fazer chegar a um equilíbrio das contas públicas, essas ações centraram-se sobretudo no aumento das receitas fiscais, ou seja, aumento dos impostos para os cidadãos.

Segundo os professores americanos Wheelen e Hunger (2008), a análise económica deve consistir na análise externa, ou seja, uma análise dos fatores ou indicadores que não estão diretamente ligados à atividade, mas que refletem o país e que mais tarde ou mais cedo poderão afeta-la. Face a isso, tomou-se a decisão de analisar os indicadores externos à atividade e que a podem influenciar a longo prazo, tais como, o PIB, Consumo Privado, Taxa de Desemprego e a Taxa de Inflação.

Economicamente falando, o PIB é considerado um dos indicadores mais importantes, representa a evolução da economia, revelando se a mesma se encontra estável, em recessão ou em expansão. Segundo o Banco de Portugal (2017), o PIB aumentou cerca de 0,2% entre o primeiro e o segundo trimestre de 2017, encontra-se com o valor atual de 3,0%, contudo trata-se de uma evolução positiva pois aumentou 0,8% comparativamente ao quarto trimestre de 2016. Na Zona Euro o PIB encontra-se a registar um valor de 2,30%, tal como em Portugal este indicador melhorou entre o 1º e o 2º trimestre em cerca de 0,3% no presente ano. De acordo com o Boletim Económico do Banco de Portugal (Outubro 2017), o PIB da Zona Euro evoluiu favoravelmente no primeiro semestre de 2017 devido à continuidade da procura interna, esta procura interna revela-se como o suporte da atividade económica. A zona Euro depara-se atualmente com ligeiros crescimentos dos mercados em vários setores e a recuperar a taxa de desemprego.

Quanto ao Consumo Privado, este indicador é responsável pela avaliação da predisposição da população para realizar compras. O consumo privado no 2º trimestre de 2017 diminuiu -0,4%, sendo o seu valor de 1,90%, ao passo que o mesmo valor na zona euro é inferior pois representa cerca de 1,80%. Comparando estes dois indicadores nos dois primeiros trimestres do ano, Portugal diminuiu em -0,4% (diferença de 2,30% a 1,90%) e a Zona Euro no mesmo período tem um aumento de 0,2% (diferença de 1,60% para 1,80%).

Tal como o próprio nome indica, a taxa de desemprego/emprego consiste na avaliação das condições do emprego. Assim, também com base nos dados disponibilizados pelo Banco de Portugal (2017), a taxa de desemprego em Portugal diminuiu ao longo dos dois últimos anos.

Em 2015, Portugal registou uma taxa de desemprego nos 12,40% e em Agosto de 2017 teve um registo de 8,90%. Curiosamente entre maio e agosto do presente ano, este mesmo valor tem diminuído cerca de -0,3%, valor possivelmente associado à sazonalidade. A nível europeu, a taxa de desemprego também diminuiu passando de 9,6% em dezembro de 2016 para 9,1% em junho de 2017, valor que se manteve entre julho e agosto de 2017.

Por último, temos a taxa de inflação medida pelo Índice harmonizado de Preços no consumidor, avalia a evolução dos preços no respetivo país. Segundo o Boletim Económico do Banco de Portugal (Outubro 2017), é referido que este indicador teve no início deste ano um aumento significativo nos dois primeiros meses do ano e posteriormente diminuiu. Em setembro de 2017 registou o valor de 1,60%, aumentando 0,3% entre agosto e setembro de 2017 em Portugal. A nível europeu esta taxa tem registado uma variação de 0,8% nos últimos 3 anos.

É importante referir que no primeiro semestre deste ano, o número de empréstimos bancários concedidos a particulares para efeitos habitacionais aumentou, mantendo-se o registo evolutivo que se tem registado desde 2015. Os valores concedidos atingiram máximos ao longo da primeira metade do ano que não eram atingidos desde 2010. A variação entre dezembro de 2016 e setembro de 2017 é de 0,1%. Quanto à taxa de juro aplicável a empréstimos bancários (particulares, habitação, novas operações), subiu em 0,1% entre o mês de julho e o mês de agosto para o valor de 1,6%.

Tendo em conta a relação existente entre a indústria de madeiras e derivados e o setor da construção civil, é denotar uma evolução no crescimento de ambas, uma vez que se encontram correlacionadas. De acordo com FEPICOP (2017), entre os últimos três meses de 2016 e o início do ano 2017, tem-se observado uma evolução neste setor, com um crescimento de produção gerando mais postos de trabalho, devido ao aumento do número de obras públicas e do licenciamento de obras privadas, proporcionando um crescimento contido nesta área.

Tabela 3 – Indicadores da Conjuntura do Setor

	2016		Mar-17
	M.(€)	(%)	Var. anual (%)
<b>Produção global</b>	10.742	-3,3%	2,6%
<b>Edifícios residenciais</b>	2.730	5,0%	3,0%
<b>Edifícios não-residências</b>	2.871	-1,7%	3,1%
<b>Engenharia Civil</b>	5.140	-8,0%	2,0%

Fonte: FEPICOP - Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas



Para finalizar, o Banco de Portugal a 4 de outubro de 2017 divulgou as suas projeções relativamente aos indicadores anteriormente abordados, face a essa divulgação o PIB deve permanecer em 2,5% até ao final de 2017 e deverá diminuir 0,5% em 2018. O Consumo Privado deverá manter-se em 1,9% durante os restantes meses de 2017 e prevê-se a continuidade da diminuição de 0,2% em 2018. O desemprego em 2017 deverá manter-se em 9,0% e também deve diminuir nos próximos dois anos. Quanto à taxa de inflação também não deve sofrer alterações até ao final do presente ano (1,6%) e também está projetada a continuidade da sua diminuição nos próximos dois anos (Banco de Portugal, 2017).

#### 5.1.1.3. Contexto Sociocultural

Atualmente tanto o país como a Europa atravessa uma fase em que a população encontra-se envelhecida, a taxa de Natalidade não consegue fazer frente ao elevado número de idosos.

Em 2015, segundo o EUROSTAT (2017) indica que a União Europeia (28 países) era composta por 508.401,408 milhões de pessoas. No mesmo ano, o INE – PORDATA (2017) indica que a população portuguesa atinge os 10.358,1 milhões de habitantes. Comparativamente a 2016, registou-se uma diminuição para 10.325,5 milhões habitantes, encontrando-se dividida em 4.892 milhões de pessoas do sexo masculino (47%) e 5.433,5 milhões do sexo feminino (53%).

Ao longo dos anos verificou-se uma diminuição do número de matrimónios, sendo que em Portugal no ano de 2016 foram registados no seu total 32.399 mil casamentos (PORDATA, 2017). É certo que não é só o número de casamentos que pode influenciar a taxa de natalidade, cada vez mais os casais optam por não o fazer, contudo a taxa de natalidade portuguesa é das mais baixas a nível europeu, tem vindo a decrescer, em 2001 foram registados cerca de 112.774 nascimentos, em 2011 foram registados cerca de 96.856 mil nascimentos e em 2015 apenas 85.500 mil nascimentos, ou seja, em cada mil habitantes nasce 8,5 crianças. Estes valores refletem-se também na idade média que atualmente as mães têm o seu primeiro filho, em 2001 a idade média era 26,8 anos, em 2011 foi de 29,2 e aumentou novamente para 2015 tendo sido de 30,2 anos.

Apesar da tendência recente de crescimento, o poder de compra dos portugueses continua a ser dos mais baixos da União Europeia (EUROSTAT 2017: 32), apesar do aumento do salário médio no início do presente ano encontra-se numa posição mais próxima do salário médio. Segundo o EURSTAT, em Janeiro de 2017, dos 22 países membros da EU, Portugal encontra-se na 12ª posição com um salário de 650€, considerando o subsídio de Natal e de Férias (13º e

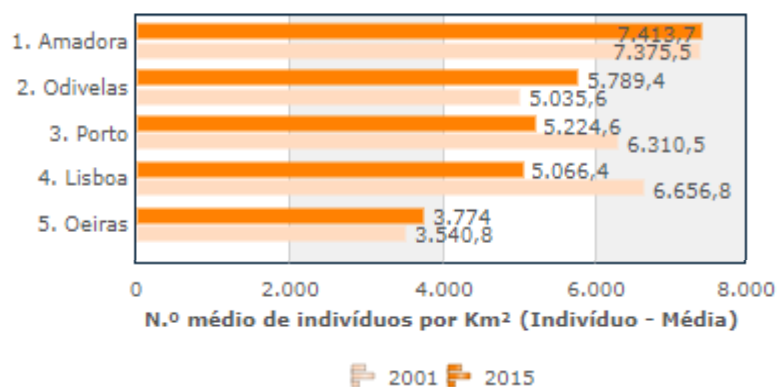
14º mês). Neste sentido, o consumidor português procura um produto preliminar acessível, recorrendo muitas vezes a lojas *low cost* para satisfazer as suas necessidades.

Por outro lado, observa-se o crescente interesse pela diferenciação, o consumidor quer cada vez mais ter a sua própria imagem, a sua marca, procurando produtos mais personalizados e de encontro às suas necessidades.

O mercado português, em particular, tem uma forte relação com as tecnologias, sendo de salientar a convivência com as redes sociais. A presença neste meio permite uma nova proximidade com o consumidor, indo para além dos meios de publicidade, abre-se oportunidade de se lançar tendências e padrões de consumo, bem como aproveitar do “passa a palavra”, a partilha ganha uma outra dimensão, atingindo um mercado não só mais abrangente como mais direcionado.

Tendo em conta as circunstâncias, Portugal teve sempre zonas mais povoadas que outras, os meios urbanos sempre tiveram um forte procura para o desenvolvimento de carreiras e pelas atrações que oferecem aos moradores. Portugal atualmente tem zonas muito ocupadas, a densidade de população é elevada comparativamente ao interior, havendo zonas não povoadas. A empresa de estudo não se encontra numa das zonas mais povoadas, mas favorece da proximidade com quatro das cinco zonas com maior densidade populacional do país. O quadro abaixo representa esta situação, em 2015 verifica-se que o distrito de Lisboa é o mais penalizado neste sentido.

Gráfico 1 – Densidade Populacional em Portugal entre 2001 e 2015



Fonte: *PORDATA*

#### 5.1.1.4. Contexto Tecnológico

Atualmente o contexto tecnológico é dos que tem sido alvo de uma maior evolução e desenvolvimento a nível mundial, qualquer consumidor de qualquer tipo de produto encontra-

se diretamente ligado. A evolução dos *smartphones*, a facilidade de acesso às redes *Wi-Fi*, a facilidade que as pessoas têm em aceder à informação é cada vez maior, possibilitando uma maior contacto entre as empresas e os produtos.

Apesar dos grandes avanços tecnológicos, cada vez mais o desenvolvimento de automatismos são uma constante, o que permite que as produções e a qualidade sejam eficazes. Contudo, na área da construção e em todas as indústrias a ela agregadas, ainda exige uma forte força humana. As máquinas que são desenvolvidas, neste caso na transformação de madeiras tem-se verificado melhorias, mas exige elevados custos de aquisição e os custos de manutenção são cada vez mais exigentes, necessitando de um suporte financeiro.

Atualmente, em Portugal tem-se verificado um acompanhamento positivo por parte das empresas e dos consumidores em geral quanto as tecnologias de informação e comunicação.

### 5.1.2. Análise Imediata

Após a conclusão da análise mediata, iremos proceder à respetiva análise imediata através das Cinco Forças de Porter, este modelo é utilizado para avaliar a performance que a empresa tem perante a sua indústria, através da pressão competitiva de cinco forças definidas por Michael Porter (Grant, 2013). Assim sendo, iremos avaliar a empresa em estudo quanto à atratividade ou *performance* na indústria do mobiliário de cozinhas.

#### 5.1.2.1. Poder dos Clientes

Em qualquer empresa ou organização, os clientes são as peças-chave para a vitalidade do negócio. Com o aumento da implementação de grandes superfícies comerciais concorrentes, com o aumento do desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC), com o aumento e facilidade de acesso das pessoas ao meio *online*, hoje em dia, um potencial cliente tem características que não tinha há 10 anos. A abertura e a disponibilidade de informação tornam o cliente atualmente muito mais informado quanto a diversidade de preços e ofertas. É assim visível, nos dias de hoje, que os clientes demonstrem uma maior preocupação com a qualidade do produto ou serviço e com a relação qualidade preço. Neste aspeto, a empresa em estudo, tem conseguido manter um serviço de qualidade com preços inferiores aos aplicados por marcas de referência. Muitos dos trabalhos ganhos são consequência desta característica.

Como anteriormente já foi referido no contexto sociocultural, o distrito de Lisboa é o que demonstra uma maior densidade populacional, tendo em conta a proximidade da empresa em estudo ao meio urbano, a mesma está mais exposta à proximidade com potenciais clientes.

Uma vez que se encontra próximo do meio urbano, o potencial de clientes é elevado, sendo que o poder negocial dos mesmos é considerado médio, bem como o grau de atratividade.

#### 5.1.2.2. Poder dos Fornecedores

Quando falamos em poder dos fornecedores, referimo-nos ao seu poder negocial, ou seja, à capacidade de alteração dos produtos ou serviços e a forma como os apresentam para venda na respetiva indústria. Os fornecedores geralmente aplicam este poder negocial na variação de preços, alteração de qualidade e na variação dos prazos de entrega.

A força dos fornecedores neste setor, não se trata de um parâmetro crítico. Não só em Portugal, mas também a nível internacional existem diversos fornecedores de matérias – primas para a indústria e transformação de madeiras e derivados.

Neste caso de estudo, a empresa na seleção de produtos, normalmente trabalha com os mesmos fornecedores desde há muitos anos, são por norma de longe mas têm os seus vendedores que percorrem o país. Muitos dos fornecedores são revendedores de materiais produzidos por outras grandes empresas. Geralmente os atrasos proporcionados pelos fornecedores têm uma importância residual.

Tendo em conta que para todos os materiais existe uma grande variedade de fornecedores, por esta razão, existe uma elevada competitividade entre os fornecedores, o que podemos classificar que os fornecedores têm baixo poder negocial devido a facilidade em serem substituídos. Apesar da dependência dos fornecedores não ser muito elevada, a qualidade dos produtos é essencial, por isso grande parte dos fornecedores são escolhidos pelos produtos que vendem. Com base nisso, consideramos que o grau de atratividade dos fornecedores é alto.

#### 5.1.2.3. Poder dos Concorrentes Diretos

Apesar de se falar em melhorias e em crescimento, ao longo dos últimos anos tem-se verificado uma redução no que diz respeito a empresas do sector da transformação de madeiras e derivados. Este fenómeno deve-se ao grande impacto financeiro dos últimos anos que levou ao encerramento de algumas empresas. Neste caso, temos como principais concorrentes diretos empresas num raio circundante de aproximadamente 20Km, com uma dimensão semelhante, identificando-se, a Esquadria, a Movimar, a Fabri e a Cozimafra.

Adicionalmente, considera-se também como concorrentes as lojas de marcas internacionais de cozinhas estabelecidas na zona da grande Lisboa, bem como as grandes superfícies nomeadamente, o *IKEA*, o *Leroy Merlin*, *Max Mat* e *Brico Marchet*.

#### 5.1.2.4. Entrada de novos produtos ou Futuros concorrentes

De acordo com a análise e com o feedback recolhido pelos clientes e fornecedores, atualmente este tipo de empresa onde as características são específicas não se prevê, para já, o aparecimento de novos concorrentes. Apesar do crescimento previsto para os próximos anos ser positivo, as barreiras de entrada para novas empresas ainda são elevadas, pois ainda existe um número considerável de empresas “sobreviventes”, a implementação no mercado é uma incógnita e a necessidade de capital para abrir uma empresa deste género é elevado.

#### 5.1.2.5. Produtos Substitutos

Tal como o nome indica, os produtos substitutos são aqueles que na ausência de uns, conseguem cobrir essa ausência e para os clientes conseguem desempenhar as mesmas funções. No setor onde a empresa em estudo se encontra, qualquer empresa que consiga executar um produto de acordo com o desejável pelo cliente, é visto como um produto substituto. A empresa em estudo depara-se com a concorrência direta que é habilitada a realizar qualquer produto por ela produzida, mas os concorrentes de média-grande superfícies, a qualidade do produto poderá ser inferior e a sua conceção poderá ser diferente, mas pode satisfazer o cliente.

### 5.1.3. Análise dos Clientes e dos Concorrentes

#### 5.1.3.1. Perfil do cliente

Uma das principais características distintivas na seleção por parte dos clientes é o “passa-a-palavra”, tendo sido um dos principais motores de crescimento da empresa em análise. O facto de o cliente vir com uma referência positiva de alguém próximo/familiar ou simplesmente ter contactado com produtos em residências de conhecidos tem sido um dos principais cartões-de-visita para esta empresa.

Por outro lado, a passagem pela exposição em espaço físico permite uma visibilidade por parte dos clientes, sendo igualmente um fator atrativo.

Em outros casos, identifica-se um retorno por um cliente satisfeito no passado, ou para um tipo de produto diferente ou para uma remodelação após diversos anos.

Numa outra perspetiva, num relacionamento numa ótica de B2B, encontram-se diversos construtores com interesse pelo serviço prestado, sendo efetuada a subcontratação em obras de maior dimensão.

Em termos demográficos, os principais clientes classificam-se por jovens casais numa fase inicial de vida em comum, desejando mobiliar a sua primeira habitação. Numa outra fase, clientes que pretendem proceder a remodelações, desde pequenos ajustes a projetos de maiores dimensões, esta empresa surge como uma alternativa.

De salientar que os clientes que procuram este tipo de empresa optam essencialmente por um produto diferenciador, mas a um preço considerado como acessível.

#### 5.1.3.2. Perfil concorrencial

Relativamente ao perfil da concorrência direta de dimensão semelhante identificaram-se quatro empresas, que se encontram próximas fisicamente e apresentam uma estratégia semelhante. O nível concorrencial foi definido como alto (“3”) para duas empresas – Fabri e Cozimafra, pelo nível de oferta, estabilidade no mercado e notoriedade das marcas. As restantes empresas – Movimar e Esquadria considerou-se que apresentam um nível médio, dada a perda de visibilidade e a incapacidade de superar as dificuldades financeiras, tendo por motivos específicos, tendo cada uma delas reajustado a sua estrutura recentemente.

Para os concorrentes das grandes superfícies considera-se o nível médio uma vez que a sua capacidade de diversificação é inferior e apresentam uma menor flexibilidade na resposta às necessidades do cliente.

Esquemáticamente apresenta-se a seguinte tabela para os principais concorrentes:

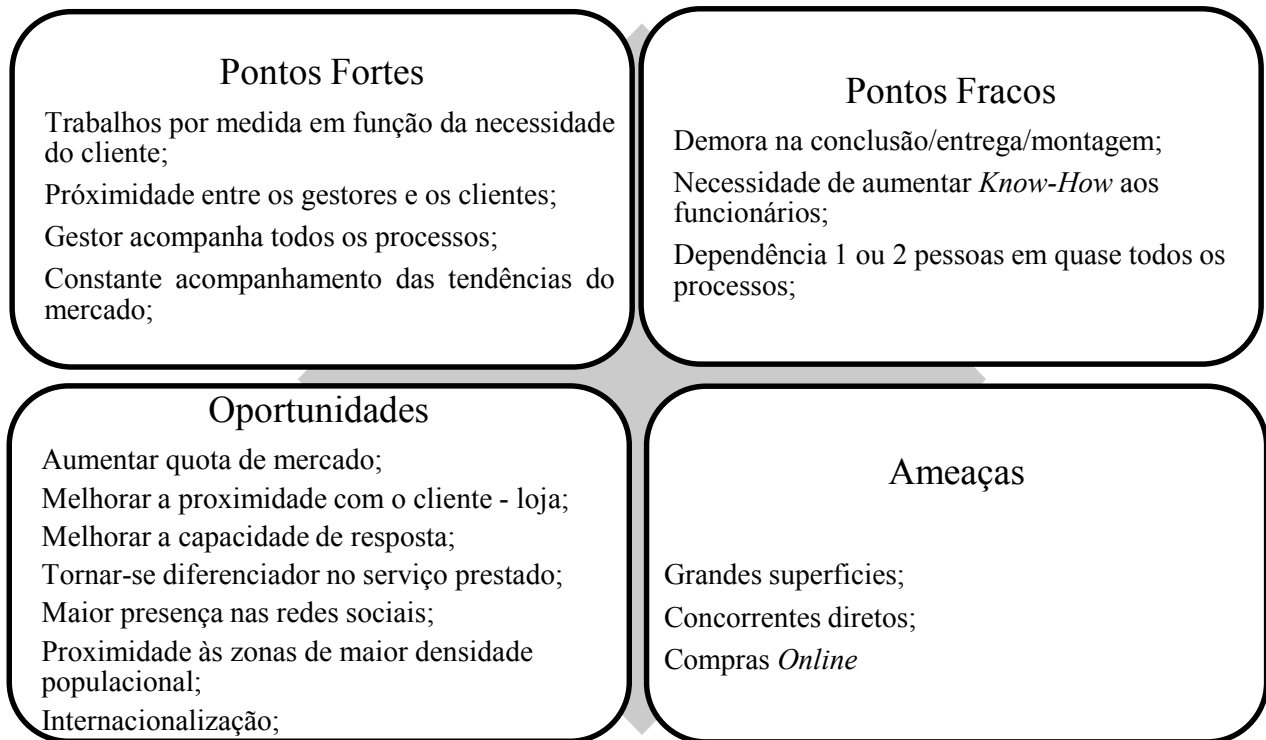
Tabela 4 – Principais Concorrentes

	Concorrentes	Distância média	Site empresa	Nível de concorrência
<b>Dimensão semelhante</b>	Esquadria	18,2 km	<a href="http://www.esquadria.com.pt/">http://www.esquadria.com.pt/</a>	2
	Movimar	13,5 km	<a href="http://movimar.pt/">http://movimar.pt/</a>	2
	Fabri	20,9 km	<a href="https://www.fabri.pt/pt/">https://www.fabri.pt/pt/</a>	3
	Cozimafra	22,5 km	<a href="http://www.cozimafra.com/site/">http://www.cozimafra.com/site/</a>	3
<b>Dimensão média-grande</b>	Brico Depôt	16,9 km	<a href="https://www.bricodepot.pt/">https://www.bricodepot.pt/</a>	2
	Maxmat - Tapada das Mercês	11,4 km	<a href="http://www.maxmat.pt/">http://www.maxmat.pt/</a>	2
	Leroy Merlin - Sintra	12,9 km	<a href="http://www.leroymerlin.pt/Site/Lojas/Sintra.aspx">http://www.leroymerlin.pt/Site/Lojas/Sintra.aspx</a>	2
	Ikea - Alfragide	22,6 km	<a href="http://www.ikea.com/pt/pt/">http://www.ikea.com/pt/pt/</a>	2

Nível de Concorrência: 1- baixo, 2 – médio, 3 – alto

#### 5.1.4. Análise SWOT

A análise SWOT enumera as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e as Ameaças (*Threats*), como forma de enquadrar a empresa no ambiente empresarial. As oportunidades e ameaças refletem a envolvente externa, revelando as tendências a longo prazo, a passo que as forças e as fraquezas são o reflexo do meio envolvente interno (Rodrigues, 2012).



## 5.2. Gestão de Operações

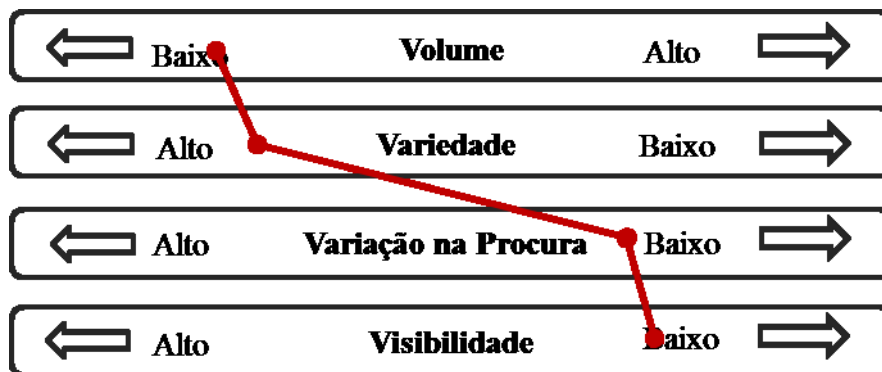
### 5.2.1. Análise dos 4Vs

Tendo em consideração o que anteriormente foi abordado quanto à gestão de operações, sendo uma atividade presente em qualquer organização, neste sentido vamos verificar e interpretar como é que a mesma se distingue de outras empresas ou como se caracteriza quanto às seguintes variáveis – 4Vs: (i) volume; (ii) variedade); (iii) variação; (iv) visibilidade. Quanto ao Volume, considera-se que a empresa em análise apresenta um nível baixo, uma vez que os trabalhos executados têm baixa repetição, normalmente não se repetem, os funcionários conforme as necessidades executam mais do que uma tarefa, não existe sistematização o que torna os custos unitários altos. A Variedade é média-alta na empresa em estudo, pois existe flexibilidade e as operações são executadas sempre em conformidade com a necessidade do

cliente o que também proporciona custos unitários elevados. Relativamente à Variação da procura, apesar de se identificar um maior fluxo nas épocas festivas, nomeadamente no Natal e no verão, os picos de trabalho são ligeiramente mais intensos, não se classificando como alta, uma vez que a mesma é estável ao longo do ano e por essa razão a empresa não se viu ainda na necessidade de proceder à antecipação ou a medidas de precaução existe uma antecipação ao problema ou medidas de precaução, logo consideramos que a variação é média. Por fim, para a última variável dos 4Vs, a Visibilidade, considera-se como média-baixa, uma vez que o cliente tem baixo contacto com o processo produtivo, demonstrando alguma tolerância ao tempo de espera, contudo ao estar dependente da perceção dos clientes, a empresa deverá ter em consideração, para que o cliente regresse e/ou passe uma mensagem positiva a outros potenciais clientes.

De seguida, a figura abaixo esquematiza a gestão de operações através das quatro variáveis anteriormente referidas e classificadas ao caso de estudo.

Figura 7 – Características das Operações para a empresa em análise



### 5.2.2. Tipo de Processo

Relativamente aos processos que decorrem na empresa em estudo, identificou-se que o tipo aplicado é maioritariamente *Jobbing Process*, dado que, todos os trabalhos são originados por uma encomenda, as tarefas só se iniciam após a aceitação, por parte do cliente, de um orçamento. Como uma das principais características da empresa é “chegar” o mais próximo possível ao encontro das necessidades do cliente, cada trabalho torna-se único e quase exclusivo, porque tem as características específicas escolhidas por cada cliente, não havendo grande repetição do mesmo trabalho.



### 5.2.3. Mapeamento do Processo

Em conformidade com o processo de produção da empresa e tendo em consideração a interação e participação ativa do cliente, principalmente numa fase inicial, optou-se por esquematizar o processo produtivo através do mapeamento recorrendo-se à ferramenta *blueprint* para a sua realização.

De salientar, que apesar da disponibilização de produtos diversos, o processo produtivo é muito semelhante e ocorre apenas numa linha comum de produção. As figuras seguintes descrevem as duas fases do processo produtivo.

Figura 8 – Mapeamento do Processo – Fase 1

Mapeamento do Processo – Fase 1

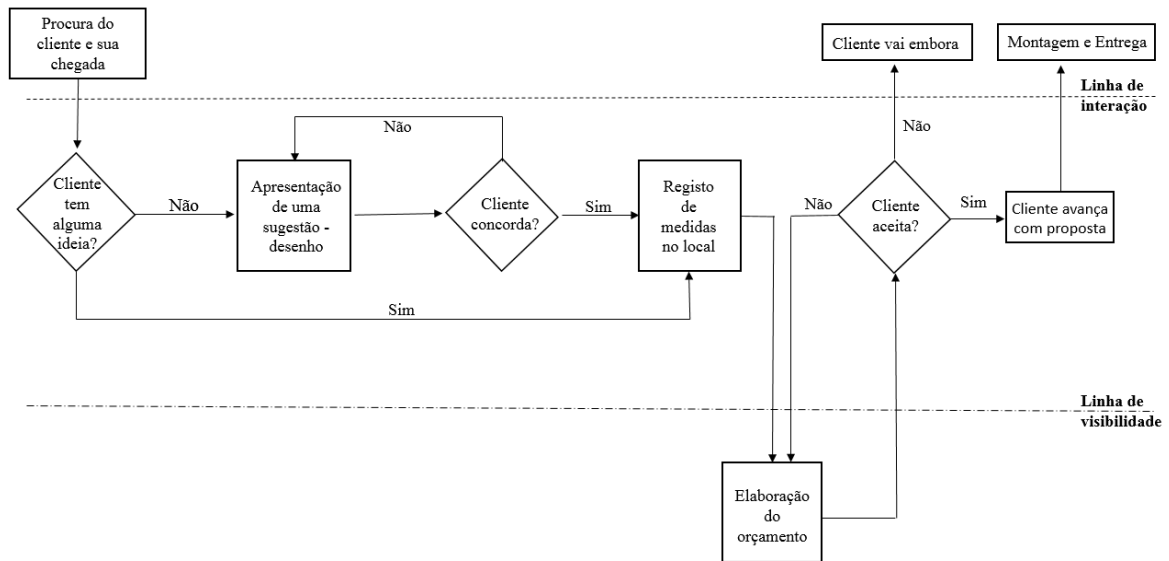
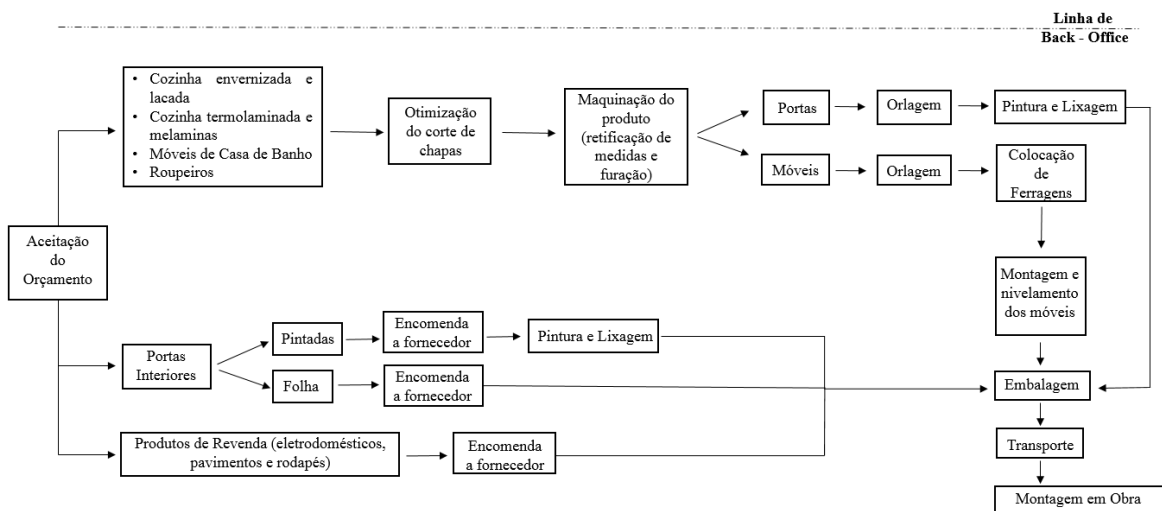


Figura 9 – Mapeamento de Processo – Fase 2

Mapeamento Produção do Produto – Fase 2



#### 5.2.4. Layout

Na empresa em estudo verificou-se que o *layout* implementado trata-se de um *layout* funcional, uma vez que os seus recursos e processos encontram-se fisicamente próximos e têm uma sequência prática e lógica, que permite facilitar a utilização dos recursos necessários para a transformação.

Neste tipo de *layout* o padrão do fluxo pode ser complexo, pois conforme o produto a transformar a rota do mesmo será em conformidade com as necessidades, não existe obrigatoriamente uma rota igual para todos os produtos.

### 5.3. Financeira

Neste ponto iremos apresentar uma pequena análise da situação económico-financeira da empresa referente aos últimos 3 anos (2014-2016). Todos os dados apresentados foram obtidos da base de dados AMADEUS.

#### 5.3.1. Nível de Atividade

Nos últimos três anos verificou-se um aumento do nível de atividade da empresa (Tabela 5). Esse facto deve-se ao ligeiro aumento do valor do Ativo, que teve um aumento de cerca de 2%, no aumento dos Rendimentos Operacionais, que registaram um forte incremento em cerca de 75%, e no número de empregados que passou de 5 para 6.

Tabela 5 – Nível de Atividade

<b>Nível de Atividade</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Total do Ativo (Euros)	346.094	260.177	337.876
Rendimentos Operacionais (Euros)	394.677	328.590	225.061
Número de Empregados	6	6	5

Ao nível da estrutura do ativo, esta manteve-se praticamente inalterada. O ativo não corrente representou entre 23% e 25%, enquanto o ativo corrente representou entre 75% e 77%. Verifica-se assim que os investimentos da empresa são sobretudo no curto prazo, nomeadamente nas dívidas a receber, que representam no último ano cerca de 44% do total do ativo. Ao nível dos investimentos de médio/longo prazo a empresa possui unicamente ativos tangíveis (ver Balanço comparado no Anexo 2)

Relativamente às fontes de financiamento utilizadas, a empresa tem recorrido mais a dívida e menos a capital próprio. No início do triénio a empresa encontrava-se em falência técnica, possuindo um valor negativo de capital próprio. Essa situação foi ultrapassada em 2015 com um aumento do capital social em 150 mil euros. Ao nível de capital alheio os outros passivos correntes são a fonte predominante, representando cerca de 30% do financiamento total da empresa (ver Balanço comparado no Anexo 2).

### 5.3.2. Rácios de Estrutura

A análise dos rácios de estrutura apresentados na tabela seguinte permite reforçar alguns dos aspetos mencionados anteriormente. Ao nível da liquidez, e com base nos dois rácios apresentados, é possível afirmar que a liquidez evoluiu favoravelmente nestes três últimos anos. No final de 2016 a empresa possui mais 46% de ativos com grau de liquidez inferior a um ano face aos valores exigíveis para o mesmo prazo, enquanto que no início do triénio o ativo corrente apenas cobria 61% do passivo corrente. Considerando os dois grupos mais líquidos do ativo corrente (dívidas de terceiros e disponibilidades), o seu valor é ainda suficiente para cobrir todo o passivo corrente, cobrindo 1.18 vezes em 2016. A situação demonstra-se bem mais favorável do que no início do período em análise, quando a cobertura não chegava aos 50%. Da relação entre os rácios de liquidez geral e reduzida é possível verificar que a importância dos inventários para a liquidez da empresa tem vindo a aumentar, em particular nos dois últimos anos.

Tabela 6 – Representação dos Rácios de Estrutura

<b>Rácios de Estrutura</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Liquidez geral	1.46	1.07	0.61
Liquidez reduzida	1.18	0.79	0.49
Autonomia Financeira	37.50%	28.43%	-
Solvabilidade	59.99%	39.71%	-

Na tabela anterior é também possível observar os valores da autonomia financeira e solvabilidade. A análise de ambos os rácios permite concluir que a situação financeira da empresa melhorou de forma significativa neste período. Em 2014, tal como já foi referido, a empresa apresentava-se em falência técnica, ou seja, a liquidação do seu ativo não seria suficiente para pagar todas as dívidas existentes. Em 2015 e 2016 a situação melhorou bastante, sendo o ativo financiado em 37.50% por capital próprio no último ano. A solvabilidade da empresa subiu em cerca de 20 pontos percentuais de 2015 para 2016, atingindo os 60%.

De um modo geral, a empresa apresentou uma evolução muito favorável do seu resultado líquido (ver Demonstrações dos Resultados Comparadas no Anexo 3). De um valor negativo em 2014, a empresa passou para um valor positivo em cerca de 31 mil euros em 2015. No último ano a empresa conseguiu um aumento em cerca de 80% no resultado líquido comparativamente ao ano anterior, tendo terminado o triénio com cerca de 56 mil euros. A causa desta evolução muito favorável foi o aumento já indicado anteriormente no volume de vendas (cerca de 75%). O CMVMC teve um aumento menos significativo, o que permitiu

aumentar a margem bruta percentual de 36% em 2014 para 45% em 2016, ou seja, os gastos variáveis passaram a representar menos proporção dos rendimentos operacionais. Os valores do EBITDA e EBIT registaram fortes aumentos uma vez que partiram de valores muito reduzidos (mesmo negativo no caso do EBIT) em 2014. O EBITDA no final do triénio é cerca de 14 vezes superior ao do início. Apesar de a empresa registar resultados financeiros negativos em todos os anos, o peso dos mesmos nos rendimentos operacionais é muito reduzido, a rondar o meio por cento.

### 5.3.3. Rácios da Rendibilidade

Na Tabela 7 são apresentados os rácios de rendibilidade. As margens de lucro operacionais (medidas pelos EBITDA e EBIT) também tiveram uma evolução favorável. Foi principalmente de 2014 para 2015 que se registou um forte incremento, tendo ambas as margens melhorado em mais de 12 pontos percentuais. No último ano manteve-se a tendência, com a margem do EBITDA e aumentar mais cerca de 3 pontos percentuais e a margem do EBIT mais 5 pontos percentuais (para o que contribuiu a redução das amortizações). No final dos três anos de análise, por cada euro de vendas a empresa conseguia obter 14.68 cêntimos de resultado operacional. A margem de lucro global apresentou uma evolução muito semelhante à margem do EBIT, uma vez que os resultados financeiros têm pouco peso, e também derivado da inexistência de imposto sobre o rendimento. Assim, em 2016, por cada euro de rendimentos operacionais a empresa conseguiu obter um resultado líquido de cerca de 14 cêntimos.

Tabela 7 – Rácios de Rendibilidade da empresa

<b>Rácios de Rendibilidade</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ativo (ROA)	16.13%	11.91%	-3.87%
Capital Próprio (ROE)	43.01%	41.88%	-
Margem EBITDA	16.84%	14.10%	1.99%
Margem EBIT	14.68%	9.69%	-5.28%
Margem de Lucro Global	14.14%	9.43%	-5.82%

A rendibilidade do ativo (ROA) evoluiu de forma bastante favorável no triénio, tendo o seu valor passado de negativo em 3.87% em 2014, para 16.13% em 2016 (aumento de 20 pontos percentuais). Assim, no final do triénio, por cada euro que a empresa possuía investido no seu ativo conseguiu gerar um resultado líquido de 16.13 cêntimos. Os valores da rendibilidade do capital próprio representam uma melhoria muito significativa no triénio. Enquanto em 2014 a situação era muito preocupante, com o resultado líquido e capital próprio a apresentarem valores negativos, em 2015 e 2016 o ROE apresenta valores a rondar os 42% e 43%, respetivamente. Por cada euro que os sócios possuem investido na empresa, o retorno potencial

foi em 2016 de cerca de 43 cêntimos. Apesar do forte aumento no investimento realizado pelos sócios em 2015, este foi mais que compensado pela melhoria no resultado líquido.

#### 5.3.4. Rácios da Gestão Geral da Empresa

Na Tabela 8 são apresentados os rácios de gestão ou atividade. Ao nível do prazo médio de recebimentos a empresa registou uma forte quebra nos seus valores. Enquanto em 2014 os clientes pagavam, em média, em 317 dias, em 2016 esse valor baixou para os 139 dias (redução de 56%). Esta redução representa uma menor necessidade de investimento por parte da empresa. No que respeita ao prazo médio de pagamentos a evolução foi muito semelhante, tendo a empresa passado de pagamento, em média, a 145 dias, para pagamento a 73 dias (redução de cerca de 50%). Em traços gerais, e apesar da evolução ocorrida, a empresa recebe as dívidas dos seus clientes sensivelmente no dobro do prazo a que paga as suas dívidas a fornecedores.

Tabela 8– Representação dos Rácios de Gestão ou Atividade

<b>Rácios de Gestão ou Atividade</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Prazo Médio de Recebimentos (dias)	139	151	317
Prazo Médio de Pagamentos (dias)	73	77	145
Rotação de Existências	7.71	6.51	4.36
Cobertura dos juros	27.38	37.37	-

A evolução na rotação de existências demonstra uma maior eficiência na sua gestão. A empresa está a utilizar com maior intensidade os meios à sua disposição. Enquanto em 2014 os inventários tinham uma duração aproximada na empresa de 2.75 meses, em 2016 essa duração reduziu para cerca de um mês e meio.

Ao nível da cobertura dos juros a empresa apresenta uma folga considerável. Em 2016 o seu resultado operacional era suficiente para cobrir cerca de 27 vezes os seus encargos financeiros. A situação no final do triénio é, obviamente, muito melhor que a ocorrida no início, onde os próprios resultados operacionais se encontravam negativos.

Através da análise efetuada ficou claro que a evolução no triénio foi muito positiva para a empresa. Nos dois últimos anos a empresa conseguiu melhorias muito significativas, quer ao nível económico, com o aumento dos rendimentos operacionais, resultado líquido, margens e rentabilidade, quer ao nível financeiro, com a melhoria da sua liquidez, autonomia financeira e redução do risco financeiro. A empresa apresenta também maior eficiência na sua gestão operacional.

## 6. Conclusões, Análise crítica e Melhorias identificadas

### 6.1. Estratégia e financeira

Em face do diagnóstico efetuado, conclui-se que a empresa poderia optar por uma estratégia de diferenciação, segundo a abordagem de Porter (1998), dada a vantagem competitiva ao nível do valor acrescentado ao cliente, muito em vez de uma estratégia pelo custo. Adicionalmente, a empresa apresenta potencial para corresponder a um mercado generalizado, podendo eventualmente se diferenciar em algum segmento, mas sem que isso lhe seja distintivo.

Em complemento, tendo em consideração a análise SWOT, com evidência de oportunidades a par de pontos fracos, bem como a evolução financeira positivo, considera-se que a empresa poderá optar por uma estratégia de inovação ou de investimento em melhorias ou em novos produtos.

De acordo com a análise efetuada identificaram-se diversas lacunas, nomeadamente a ausência de definição estratégica, condicionando a clareza em alcançar os objetivos definidos. Neste sentido, sugere-se um quadro de recomendações aplicáveis a este caso de estudo:

- Definição e comunicação clara da estratégia global a ser seguida pela empresa, bem como o estabelecimento de objetivos macro e micro a serem cumpridos, no médio e curto prazo;
- Desenvolvimento de uma cultura organizacional, transmitindo os valores da empresa, por forma a que estes sejam refletidos desde o topo até à execução das tarefas de base, nomeadamente a orientação para a qualidade e criação de valor para o cliente;
- Definição de uma estratégia de comunicação, com maior promoção do produto, com foco particular na presença *online* e no direcionamento do consumidor;
- Aprofundar e sistematizar o serviço ao cliente, sendo uma característica distintiva, deverá ser aplicado de modo linear e pragmatizado;
- Implementação de sistemas de controlo de gestão e melhorias informáticas.

### 6.2. Operações

Conforme mencionado, as operações são fulcrais para o bom funcionamento da atividade de qualquer empresa, assim sendo, neste âmbito também se identificaram fragilidades, nomeadamente na distribuição e acumulação de tarefas, bem como a agregação de *know-how* específico em elementos muito específicos na empresa, condicionando a segregação de funções e desta forma atrasando o processo e a capacidade de resposta da empresa.

Adicionalmente, em termos de características das operações, segundo a abordagem dos 4V's foi possível verificar que, apesar do volume baixo e da variedade elevada, a empresa enquadrar-se com uma variação da procura estável e de baixa visibilidade, o que poderá permitir uma redução dos custos unitários de produção, caso esta promova maior antecipação à procura e otimize a utilização do espaço, através de um *layout* eficiente e de um processo claro e eficaz.

Em face dos resultados alcançados, apresenta-se as seguintes recomendações:

- Segregação de tarefas e transmissão de *know-how* adquirido;
- Iniciativas de formações específicas e de trabalho em equipa;
- Foco na resposta atempada ao cliente e na produção eficiente, reduzindo o número de repetições e correções a serem efetuadas ao longo do processo, evitando erros e falhas.

## 7. Limitações e Oportunidade de futuro

Este trabalho permitiu efetuar uma abordagem generalizada da empresa em estudo, nomeadamente ao nível da estratégia, das operações e em termos financeiros, analisando as suas principais componentes.

Uma vez que se trata de uma empresa familiar de pequena dimensão identificaram-se limitações ao nível da recolha de dados, contudo foi possível corresponder ao quadro conceptual e apresentarem-se recomendações a serem efetuadas pela empresa em estudo.

Neste sentido, como oportunidade de futuro sugere-se o acompanhamento das recomendações acima elencadas. Adicionalmente, o mesmo quadro conceptual poderá vir a ser aplicado num outro caso de estudo, para uma empresa similar ou de uma outra atividade.

Por último, tendo em conta a empresa em análise, considera-se como oportunidades de estudo futuro novas abordagens estratégicas, nomeadamente a expansão do negócio, tanto a nível nacional, como a nível internacional.



## 8. Bibliografia

Barney, J., & Hesterly, W. 2012. *Strategic management and competitive advantage* – concepts and cases. Prentice Hall.

Boden, M. & Miles, I. 2000. *Services and the knowledge-based economy*, Series Editor: John de la Mothe.

Chase, R.; Jacobs, R. & Aquilano, N. 2007. *Operations management for competitive advantage with global cases*, 11<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill International.

Chiruco, E. (2004). *Tomada de decisões em cenários de investimento imobiliário*. São Paulo

Damodaran, A. (1999). *Avaliação de investimentos*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Davenport, T. H. 1993. *Process innovation reengineering work through technology*, Harvard Business School Press.

Gemmel, P.; Looy, B. V.; Dierdonck, R. V. 2013. *Service management, an integrated approach*, 3<sup>th</sup> Edition, Pearson Education Limited.

Grant, R. M. 2013. *Contemporary Strategy Analysis* 8<sup>th</sup> Ed. Wiley.

Johnston, R.; Jones A. & Slack N. 2013. *Operations Management*, 7<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall.

Johnston, R.; Clark, G. & Shulver, M. 2012. *Service operations management: Improving service delivery*, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall.

Krajewski, L. J. & Ritzman, L. P. 2002. *Operation management strategy and analysis*, 6<sup>th</sup> Edition, International Edition.

Kotler, P. and K. L. Keller (2012), *Marketing Management, Pearson Education*; Prentice-Hall, Inc., 14<sup>th</sup> Edition.

Porter, Michael E. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1<sup>st</sup> Edition, Free Press.

Rodrigues, J. 2012. *Controlo estratégico e Balanced Scorecard*. In N. António (Ed.), *Estratégia Organizacional: Do Mercado à Ética* (pp- 119-163). Lisboa: Escolar Editora.

Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy – Toward global sustainability*. 13<sup>th</sup> Edition, Pearson.

OE. 2016. *Relatório - Orçamento de Estado 2017*. Lisboa: Ministério das Finanças.

Conjuntura da Construção – *Principais Indicadores*. 90<sup>a</sup> Edição, Federação Portuguesa da Indústria da Construção e Obras Públicas; Março 2017.

## Sites

[http://www.oroc.pt/revista/detalhe\\_artigo.php?id=18](http://www.oroc.pt/revista/detalhe_artigo.php?id=18) – Consultado a 16-09-2017

<https://aimmp.pt/> – Consultado a 12-09-2017

[https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be\\_out2017\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_out2017_p.pdf) - Boletim Económico do BdP – Consultado a 21-10-2017

<https://www.bportugal.pt/indicador/estatisticas-monetarias-financeiras> – consultado a 25-10-2017

<http://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527> – consultado a dia 26-10-2017 pelas 09:50

<http://www.pordata.pt/Portugal/casamentos-16> - Consultado a dia 26-10-2017

<http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+sexo-6>  
– Consultado a 26-10-2017 15:58

<http://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-7059> - Consultado a 26-10-2017

[https://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Paginas/UTAO\\_UnidadeTecnicaDeApoioOrca mental.aspx](https://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Paginas/UTAO_UnidadeTecnicaDeApoioOrca mental.aspx) - Consultado a 15-08-2017

<https://www.dgo.pt/politicaorcamental/OrcamentodeEstado/2017/Proposta%20do%20Or%C3%A7amento/Documentos%20do%20OE/Rel-2017.pdf> - Consultado a 15-08-2017

<http://www.presidencia.pt/?idc=13> – Consultado a 15-08-2017

<https://www.bportugal.pt/page/projecoes-economicas> - Consultado a 25-10-2017

[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo\\_fmmonth&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_fmmonth&lang=en) – Consultado a 26-10-2017

<http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/8309812/KS-EI-17-001-EN-N.pdf/b7df53f5-4faf-48a6-aca1-c650d40c9239> - Consultado a 26-10-2017

[http://ec.europa.eu/eurostat/search?p\\_auth=2eoyzgYM&p\\_p\\_id=estatsearchportlet\\_WAR\\_est atsearchportlet&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_estatsearchport let\\_WAR\\_estatsearchportlet\\_action=search&text=purchasing+power+10-Feb-2017](http://ec.europa.eu/eurostat/search?p_auth=2eoyzgYM&p_p_id=estatsearchportlet_WAR_est atsearchportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_estatsearchport let_WAR_estatsearchportlet_action=search&text=purchasing+power+10-Feb-2017) – Consultado a 27-10-2017

[https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+atividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+\(I+D\)+em+percentagem+do+PIB+por+sector+de+execu%C3%A7%C3%A3o-1133](https://www.pordata.pt/Portugal/Despesas+em+atividades+de+investiga%C3%A7%C3%A3o+e+desenvolvimento+(I+D)+em+percentagem+do+PIB+por+sector+de+execu%C3%A7%C3%A3o-1133) – 27-10-2017

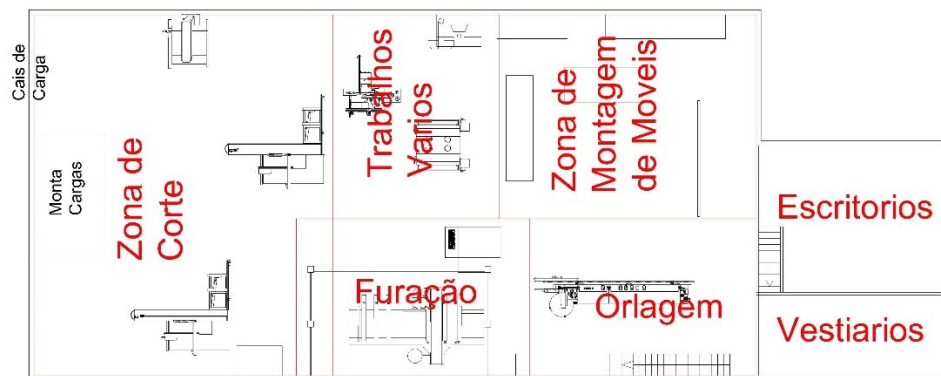
## 9. Anexos

Anexo 1 – *Layout* da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda.

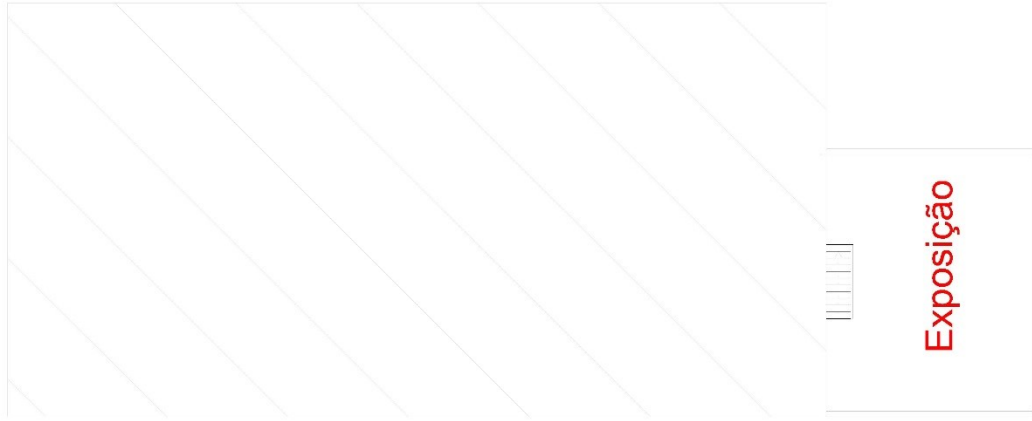
### Piso 0



### Piso 1



## Piso 2



Anexo 2 – Tabela de Balanços Comparados para 2014-2016 da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda

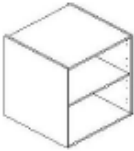
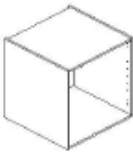
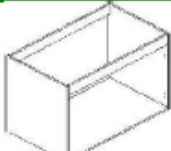
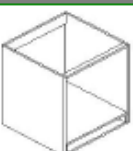
<b>Balanço (unidade: euros)</b>	<b>31/12/2016</b>	<b>Variação 2016/2015</b>	<b>%</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>Variação 2015/2014</b>	<b>%</b>	<b>31/12/2014</b>	<b>%</b>
<b>Ativo</b>								
Ativo não corrente	79 105	20.70%	22.86%	65 539	-16.95%	25.19%	78 915	23.36%
- Ativos intangíveis	0	-	0.00%	0	-	0.00%	0	0.00%
- Ativos fixos tangíveis	79 105	20.70%	22.86%	65 539	-16.95%	25.19%	78 915	23.36%
- Outros ativos não correntes	0	-	0.00%	0	-	0.00%	0	0.00%
Ativo corrente	266 989	37.17%	77.14%	194 638	-24.84%	74.81%	258 961	76.64%
- Inventários	51 173	1.41%	14.79%	50 461	-2.22%	19.39%	51 607	15.27%
- Dívidas de terceiros	152 068	10.17%	43.94%	138 028	-30.37%	53.05%	198 226	58.67%
- Outros ativos correntes	63 749	936.74%	18.42%	6 149	-32.64%	2.36%	9 128	2.70%
* Caixa e depósitos bancários	63 369	998.44%	18.31%	5 769	-34.05%	2.22%	8 748	2.59%
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>346 094</b>	<b>33.02%</b>	<b>100.00%</b>	<b>260 177</b>	<b>-23.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>337 876</b>	<b>100.00%</b>
<b>Capital Próprio e Passivo</b>								
Capital Próprio	129 769	75.47%	37.50%	73 954	-169.10%	28.42%	-107 020	-31.67%
- Capital	200 000	0.00%	57.79%	200 000	300.00%	76.87%	50 000	14.80%
- Outras rúbricas de capital próprio	-70 231	-44.28%	-20.29%	-126 046	-19.73%	-48.45%	-157 020	-46.47%
Passivo não corrente	33 110	783.64%	9.57%	3 747	-81.59%	1.44%	20 348	6.02%
- Dívidas de médio/longo prazo	33 110	783.64%	9.57%	3 747	-81.59%	1.44%	20 348	6.02%
- Outros passivos não correntes	0	-	0.00%	0	-	0.00%	0	0.00%
* Provisões	0	-	0.00%	0	-	0.00%	0	0.00%
Passivo corrente	183 215	0.40%	52.94%	182 476	-57.02%	70.14%	424 548	125.65%
- Financiamentos obtidos	0	-	0.00%	0	-	0.00%	0	0.00%
- Fornecedores	80 559	14.71%	23.28%	70 228	-22.55%	26.99%	90 674	26.84%
- Outros passivos correntes	102 655	-8.55%	29.66%	112 248	-66.38%	43.14%	333 874	98.82%
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO</b>	<b>346 094</b>	<b>33.02%</b>	<b>100.00%</b>	<b>260 177</b>	<b>-23.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>337 876</b>	<b>100.00%</b>

## Anexo 3 – Demonstrações dos Resultados Comparadas entre 2014-2016 da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda

<b>Demonstração dos Resultados (unidade: euros)</b>	<b>2016</b>	<b>Variação 2016/2015</b>	<b>%</b>	<b>2015</b>	<b>Variação 2015/2014</b>	<b>%</b>	<b>2014</b>	<b>%</b>
Vendas e serviços prestados	394 677	20.11%	100.00%	328 590	46.00%	100.00%	225 061	100.00%
Custo da mercadoria vendida e da matéria consumida	218 414	20.71%	55.34%	180 941	26.56%	55.07%	142 972	63.53%
<b>Margem bruta das vendas</b>	<b>176 263</b>	<b>19.38%</b>	<b>44.66%</b>	<b>147 649</b>	<b>79.86%</b>	<b>44.93%</b>	<b>82 089</b>	<b>36.47%</b>
Gastos com o pessoal	65 934	1.30%	16.71%	65 087	24.16%	19.81%	52 420	23.29%
FSE e Outros gastos operacionais	43 884	21.10%	11.12%	36 237	43.83%	11.03%	25 195	11.19%
<b>EBITDA</b>	<b>66 445</b>	<b>43.43%</b>	<b>16.84%</b>	<b>46 325</b>	<b>935.43%</b>	<b>14.10%</b>	<b>4 474</b>	<b>1.99%</b>
Amortizações e depreciações	8 514	-41.28%	2.16%	14 499	-11.37%	4.41%	16 359	7.27%
<b>EBIT</b>	<b>57 931</b>	<b>82.02%</b>	<b>14.68%</b>	<b>31 826</b>	<b>-367.78%</b>	<b>9.69%</b>	<b>-11 885</b>	<b>-5.28%</b>
Rendimentos financeiros	0	-	0.00%	0	-	0.00%	0	0.00%
Gastos financeiros	2 116	148.65%	0.54%	851	-29.26%	0.26%	1 203	0.53%
<b>EBT</b>	<b>55 815</b>	<b>80.19%</b>	<b>14.14%</b>	<b>30 975</b>	<b>-336.67%</b>	<b>9.43%</b>	<b>-13 088</b>	<b>-5.82%</b>
Imposto sobre o rendimento	0	-	0.00%	0	-	0.00%	0	0.00%
<b>Net Income</b>	<b>55 815</b>	<b>80.19%</b>	<b>14.14%</b>	<b>30 975</b>	<b>-336.67%</b>	<b>9.43%</b>	<b>-13 088</b>	<b>-5.82%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Anexo 4 –Tabela de módulos da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda.

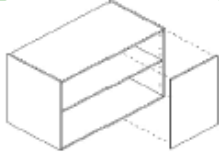


Módulos de	Dimensões (mm)			Preço de Tabela	Preço de Tabela Branco, U708
	Altura	Largura			
<b>Inferior Standard</b>					
	706	300	580		28,56 €
	706	350	580		29,35 €
	706	400	580		31,24 €
	706	450	580		32,81 €
	706	500	580		34,38 €
	706	550	580		36,14 €
	706	600	580		37,89 €
	706	700	580		41,15 €
	706	800	580		44,44 €
	706	900	580		46,91 €
	706	1000	580		51,20 €
	706	1100	580		54,72 €
	706	1200	580		58,23 €
<b>Inferior Gavetas</b>					
	706	300	580		26,99 €
	706	350	580		28,32 €
	706	400	580		29,29 €
	706	450	580		30,70 €
	706	500	580		32,09 €
	706	550	580		33,51 €
	706	600	580		34,93 €
<b>Inferior Lave-louça</b>					
	706	600	580		31,06 €
	706	800	580		34,99 €
	706	900	580		37,10 €
	706	1000	580		39,34 €
	706	1100	580		41,31 €
	706	1200	580		43,29 €
<b>Inferior Forno</b>					
	706	600	580		31,06 €
<b>Inferior Canto Pentágono</b>					
Nota: portas/largura 497mm.	706	950	580		97,81 €
<b>Inferior Canto em L</b>					
Nota: portas/largura 347mm.	706	950	580		109,46 €

Fonte: A própria empresa

**Produto:** Módulos de Cozinha

**Modelo:** Módulos de Cozinha/melamina com suporte em aglomerado *standard* de 16mm

**Melamina:** Branco, Cinza U708 ST2

Módulos de	Altura	Dimensões (mm)		Preço de Tabela	Preço de Tabela Branco, U708
		Largura			
<b>Tapa p/Inferior Canto</b> 	706	581			7,45 €
<b>Inferior Garrafeira</b> 	706	150	330		28,01 €
<b>Inferior Remate</b> 	706	300	580		42,56 €
<b>Aro/Máquina de Lavar</b>	700	600	90		11,76 €
<b>Semi-Coluna Despenseiro</b> Nota: prateleiras amovíveis não incluídas no preço de tabela.	1300 1300 1300 1300	400 450 500 600	580 580 580 580		47,16 € 49,46 € 52,94 € 56,41 €

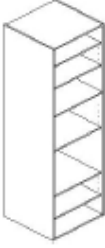

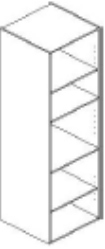

Fonte: A própria empresa

**Produto:** Módulos de Cozinha

**Modelo:** Módulos de Cozinha/melamina com suporte em aglomerado *standard* de 16mm

**Melamina:** Branco, Cinza U708 ST2




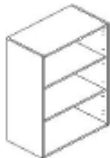



Módulos de	Altura	Dimensões (mm) Largura		Preço de Tabela	Preço de Tabela Branco, U708
<b>Coluna Despenseiro</b>					
Nota: prateleiras amovíveis não incluídas no preço de tabela.					
	2000	400	580		70,39 €
	2000	450	580		74,68 €
	2000	500	580		77,16 €
	2000	600	580		82,74 €
	2200	400	580		81,65 €
	2200	450	580		87,22 €
	2200	500	580		92,81 €
	2200	600	580		96,55 €
<b>Coluna Forno-Micro</b>					
Nota: prateleiras amovíveis não incluídas no preço de tabela.					
	2000	600	580		88,67 €
	2200	600	580		108,41 €
<b>Coluna Forno</b>					
Nota: prateleiras amovíveis não incluídas no preço de tabela.					
	2000	600	580		88,67 €
	2200	600	580		108,41 €
<b>Coluna Frigorífico</b>					
Nota: prateleiras amovíveis não incluídas no preço de tabela.					
	2000	600	580		71,71 €
	2200	600	580		75,59 €
<b>Prateleiras</b>					
Nota: prateleiras para módulos inferiores e colunas.					
		400	502		4,04 €
		450	502		4,42 €
		500	502		4,79 €
		600	502		5,93 €

Fonte: A própria empresa

**Produto:** Módulos de Cozinha

**Modelo:** Módulos de Cozinha/melamina com suporte em aglomerado *standard* de 16mm

**Melamina:** Branco, Cinza U708 ST2


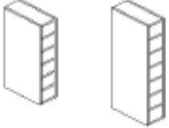
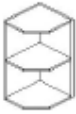

Módulos de	Dimensões (mm)			Preço de Tabela	Preço de Tabela Branco, U708
	Altura	Largura			
<b>Superior Standard</b>					
	700	300	330		19,20 €
	700	350	330		20,77 €
	700	400	330		22,04 €
	700	450	330		24,70 €
	700	500	330		26,27 €
	700	550	330		27,93 €
	700	600	330		29,59 €
	700	700	330		32,27 €
	700	800	330		35,59 €
	700	900	330		38,86 €
	700	1000	330		43,23 €
	700	1100	330		47,76 €
	700	1200	330		52,29 €
<b>Superior Standard</b>					
	900	300	330		24,39 €
	900	350	330		25,24 €
	900	400	330		27,78 €
	900	450	330		29,83 €
	900	500	330		31,91 €
	900	550	330		33,48 €
	900	600	330		35,05 €
	900	700	330		38,01 €
	900	800	330		41,33 €
	900	900	330		44,25 €
	900	1000	330		48,97 €
	900	1100	330		52,75 €
	900	1200	330		56,54 €
<b>Superior Standard</b>					
	560	600	330		24,15 €
<b>Superior Basculante</b>					
	350	600	330		15,85 €
	350	800	330		18,53 €
	350	900	330		20,34 €
<b>Superior Basculante</b>					
	450	600	330		17,79 €
	450	800	330		25,58 €
	450	900	330		27,39 €
	500	900			
	500	1000			
	500	1200			
<b>Superior Exaustor</b>					
	385	600	330		18,69 €
	385	900	330		23,41 €
	535	600	330		21,41 €
	535	900	330		26,62 €

Fonte: A própria empresa

**Produto:** Módulos de Cozinha

**Modelo:** Módulos de Cozinha/melamina com suporte em aglomerado *standard* de 16mm

**Melamina:** Branco, Cinza U708 ST2

Módulos de	Dimensões (mm)			Preço de Tabela	Preço de Tabela Branco, U708
	Altura	Largura			
<b>Superior Exaustor</b> 	700 700	600 900	330 330		26,00 € 31,98 €
<b>Superior Canto Pentágono</b> Nota: portas/largura 347mm.	700 900	600 600	330 330		69,29 € 83,39 €
<b>Superior Canto em L</b> Nota: portas/largura 297mm.	700 900	650 650	330 330		67,68 € 83,19 €
<b>Superior Garrafeira</b> 	700 900	150 150	330 330		28,01 € 35,08 €
<b>Superior Remate</b> 	700 900	300 300	330 330		25,54 € 33,78 €
<b>Aro/Esquentador</b>	700 700 700 700 900 900 900 900	450 500 550 600 450 500 550 600	90 90 90 90 90 90 90 90		10,81 € 11,22 € 11,49 € 11,76 € 11,87 € 12,18 € 12,48 € 12,70 €
<b>Superior Vitrine</b> 	1270 1270 1270 1270 1470 1470 1470 1470	400 450 500 600 400 450 500 600	330 330 330 330 330 330 330 330		42,80 € 44,53 € 47,13 € 49,74 € 46,00 € 47,84 € 50,61 € 53,38 €

Fonte: A própria empresa

**Produto:** Módulos de Cozinha

**Modelo:** Módulos de Cozinha/melamina com suporte em aglomerado *standard* de 16mm

**Melamina:** Branco, Cinza U708 ST2

Anexo 5 – Tabela de preços de ferragens mais utilizadas da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda.

<i>Codigo</i>	<i>Descrição</i>	<i>Preço1</i>	30%	Montagem + Material
			<i>Preço2</i>	<i>Preço 3</i>
	<i>Pés Scilm 100</i>	0,19 €	0,25 €	
	<i>Pés Scilm 120</i>	0,19 €	0,25 €	
	<i>Pés Scilm 150</i>	0,19 €	0,25 €	
	<i>Bases Pés</i>	0,16 €	0,21 €	
	<i>Molas de rodapé Scilm</i>	0,15 €	0,20 €	
	<i>Cantos Rod. Flex Alumínio 100</i>	2,59 €	3,37 €	
	<i>Cantos Rod. Flex Alumínio 120</i>	2,59 €	3,37 €	
	<i>Cantos Rod. Flex Alumínio 150</i>	2,35 €	3,06 €	
	<i>Terminais Rod. de Alumínio 100</i>	1,08 €	1,40 €	
	<i>Terminais Rod. de Alumínio 120</i>	1,08 €	1,40 €	
	<i>Terminais Rod. de Alumínio 150</i>	0,98 €	1,27 €	
	<i>Dobradiças Clip-Top</i>	0,90 €	1,17 €	
	<i>Dobradiças Clip-Top BMT</i>	2,08 €	2,70 €	
	<i>Dobradiça Cego</i>	2,71 €	3,52 €	
	<i>Dobradiça Canto Livro 170º</i>	2,03 €	2,64 €	
	<i>Dobradiças Articulada</i>	2,31 €	3,00 €	
	<i>Dobradiça Modul</i>	0,52 €	0,68 €	
	<i>Blumotion c/ Adptador</i>	0,75 €	0,98 €	
	<i>Tip-On c/ Adptador</i>	3,54 €	4,60 €	
	<i>Tip-On</i>	2,51 €	3,26 €	
	<i>Gaveta TBX Antaro M</i>	17,37 €	22,58 €	28,28 €
	<i>Gaveta Interior TBX Antaro M</i>	28,35 €	36,86 €	42,56 €
	<i>Gavetão TBX Antaro B</i>	21,87 €	28,43 €	34,13 €
	<i>Gavetão TBX Antaro D</i>	21,90 €	28,47 €	34,17 €
	<i>Gavetão Interior TBX Antaro D</i>	24,67 €	32,07 €	37,77 €
	<i>Gaveta DTC</i>	11,00 €	14,30 €	20,00 €
	<i>Gavetão DTC</i>	13,38 €	17,39 €	23,09 €
	<i>Gaveta Movento p/ Madeira 500</i>	16,79 €	21,83 €	
	<i>Gaveta Movento p/ Madeira 450</i>	16,63 €	21,62 €	
	<i>Gaveta Movento p/ Madeira 400</i>	16,46 €	21,40 €	
	<i>Gaveta Movento p/ Madeira 350</i>	16,30 €	21,19 €	
	<i>Gaveta Movento p/ Madeira 300</i>	16,30 €	21,19 €	
	<i>Gaveta DTC Madeira 500</i>	6,05 €	7,87 €	
	<i>Gaveta DTC Madeira 450</i>	5,60 €	7,28 €	
	<i>Gaveta DTC Madeira 400</i>	5,25 €	6,83 €	
	<i>AventosHF</i>	60,77 €	79,00 €	
	<i>Aventos HS</i>	55,53 €	72,19 €	
	<i>Aventos HL Micro-Ondas</i>	57,67 €	74,97 €	
	<i>Avento HK</i>	27,61 €	35,89 €	
	<i>Aventos HK-S</i>	15,70 €	20,41 €	
	<i>Aventos HK-XS</i>	6,06 €	7,88 €	
	<i>Dob. p/ Frig</i>	5,64 €	7,33 €	

Fonte: A própria empresa

Anexo 6 – Tabela de preços de acessórios mais utilizados da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda.

<i>Código</i>	<i>Descrição</i>	<i>Preço1</i>	30%	Montagem + Material
			<i>Preço2</i>	<i>Preço 3</i>
	<i>Apoio de Parteleira 3mm</i>	0,04 €	0,05 €	
	<i>Apoio de Parteleira p/ Vidro 3mm</i>	0,12 €	0,16 €	
	<i>Fixador de Prateleira 16mm</i>	0,60 €	0,78 €	
	<i>Fixador de Prateleira 19mm</i>	0,60 €	0,78 €	
	<i>Porta Talheres Vario p/ 500</i>	5,82 €	7,57 €	
	<i>Porta Talheres Vario p/ 600</i>	6,80 €	8,84 €	
	<i>Porta Talheres Vario p/ 800</i>	12,80 €	16,64 €	
	<i>Porta Talheres Vario p/ 900</i>	14,60 €	18,98 €	
	<i>Porta Talheres Vario p/ 1000</i>	21,70 €	28,21 €	
	<i>Porta Talheres Vario p/ 1200</i>	23,00 €	29,90 €	
	<i>Balde do Lixo 2 Sep. 38430300</i>	55,68 €	72,38 €	
	<i>Balde do Lixo 2 Sep. 528500407</i>		0,00 €	
	<i>Balde do Lixo 2 Sep. 52100002</i>	60,00 €	78,00 €	
	<i>Balde de aplicar na Porta 512320120</i>	24,00 €	31,20 €	
	<i>Respirador de Forno</i>	8,75 €	11,38 €	
	<i>Nivelado Oculto Par</i>	3,03 €	3,94 €	
	<i>Nivelado Interno Par</i>	1,50 €	1,95 €	
	<i>Tampas de Nivelador</i>	0,03 €	0,04 €	
	<i>Chapas de Ligação de Portas</i>	1,12 €	1,46 €	
	<i>Pernos de ligação de Portas</i>	1,20 €	1,56 €	
	<i>Salva Sifão 150x245x86</i>	1,53 €	1,99 €	
	<i>Compaço Delta</i>	6,86 €	8,92 €	
	<i>Fundo de Lava Loiça c/ Aba p/600</i>	5,06 €	6,58 €	
	<i>Fundo de Lava Loiça c/ Aba p/900</i>	5,50 €	7,15 €	
	<i>Carro de Correr Vouth-Sagel K150</i>	62,39 €	81,11 €	
	<i>Carro de Correr Profiwood</i>	23,95 €	31,14 €	
	<i>Balde do Lixo Profiwood</i>	14,63 €	19,02 €	
	<i>Varão de Inox p/ M. Aventos</i>		7,00 €	

Fonte: A própria empresa

Anexo 7 – Tabela de preços de perfis mais utilizados da empresa Cozinhas Delfim Patrício, Lda.

<i>Codigo</i>	<i>Descrição</i>	<i>Vara</i>	30%		
			<i>Preço2</i>	<i>ML</i>	
	<i>Rodapé PVC - Alumínio 100</i>	9,00 €	11,70 €	2,25 €	2,93 €
	<i>Rodapé PVC - Alumínio 120</i>	9,48 €	12,32 €	2,37 €	3,08 €
	<i>Rodapé PVC - Alumínio 150</i>	11,16 €	14,51 €	2,79 €	3,63 €
	<i>Perfil de Gola L</i>	16,15 €	21,00 €	3,23 €	4,20 €
	<i>Perfil de Gola C</i>	22,80 €	29,64 €	4,56 €	5,93 €
	<i>Fix de Gola</i>	0,57 €	0,74 €		
	<i>Perfil de Gola Vertical C</i>	31,10 €	40,43 €	6,22 €	8,09 €
	<i>Perfil de Gola Vertical L</i>	27,15 €	35,30 €	5,43 €	7,06 €
	<i>Perfil de Gola Sup</i>	16,15 €	21,00 €	3,23 €	4,20 €
	<i>Topo de Gola L Esq</i>	0,45 €	0,59 €	0,45 €	0,59 €
	<i>Topo de Gola L Dir</i>	0,45 €	0,59 €		
	<i>Topo de Gola C</i>	0,45 €	0,59 €		
	<i>Perfil Puxador FI311</i>	27,48 €	35,72 €	9,16 €	11,91 €
	<i>Perfil Puxador FI293</i>	29,52 €	38,38 €	9,84 €	12,79 €
	<i>Topos de Perfil FI311</i>	2,82 €	3,67 €	0,94 €	1,22 €
	<i>Topos de Perfil FI293</i>	3,66 €	4,76 €	1,22 €	1,59 €
			0,00 €		
	<i>Peril de Led</i>	12,13 €	15,76 €	4,85 €	6,31 €
	<i>Perfil de Cristaleira Fapimepe</i>	20,76 €	26,99 €	3,46 €	4,50 €
	<i>Esquadros c/ Parafusos Fap</i>	1,38 €	1,79 €		
	<i>Nylon p/ Vidro</i>	1,95 €	2,54 €	0,65 €	0,85 €
	<i>Perfil de Colar Vidro s/ Aba</i>	21,75 €	28,28 €	4,35 €	5,66 €
	<i>Perfil de Colar Vidro c/ Aba</i>	20,95 €	27,24 €	4,19 €	5,45 €
	<i>Esquadros c/ Parafusos Inter</i>	0,87 €	1,13 €		

Fonte: A própria empresa