

**ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O COMÉRCIO  
GROSSISTA ALIMENTAR TEX-MEX:  
O CASO TRAVIL, LDA**

Sónia Filipa da Costa dos Santos

Projecto de Mestrado  
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Dias Curto, Prof. Auxiliar, ISCTE *Business School*, Departamento de  
Métodos Quantitativos

Co-orientador:

Dr. Sebastião Cardoso, Técnico Oficial de Contas da Travil, Lda

Dezembro 2009

## **RESUMO**

O sector grossista de produtos alimentares e bebidas *tex-mex* encontra-se numa fase de estagnação, obrigando a Travil a redefinir a sua estratégia.

Este trabalho tem por objectivo propor um conjunto de orientações estratégicas à empresa, para que esta se consiga reposicionar no mercado em que opera. Começa-se por caracterizar o meio onde a empresa se insere, onde é feita uma análise ao comércio grossista e a retalho de produtos alimentares e bebidas, percebendo a evolução dos principais indicadores destes sectores. De seguida, compreende-se o negócio da restauração temática, de que forma a cultura o influencia e qual o peso das PME's na estrutura do comércio.

Na etapa seguinte, é feita uma caracterização detalhada da situação actual da empresa, inclusivamente com a apresentação dos principais *stakeholders* e a evolução dos indicadores económico-financeiros. Esta análise tem por objectivo perceber o estado actual da empresa, nomeadamente ao nível de Rendibilidades (Operacional, Económica, do Investimento e Financeira), do equilíbrio financeiro e em alguns rácios, como a liquidez, solvabilidade, autonomia financeira, capacidade de endividamento e rotações.

Por fim, e tendo como base os resultados destas duas análises, externa e interna, são propostas determinadas alternativas estratégicas que visam reposicionar a Travil no mercado em que opera. Este reposicionamento estratégico gera mais vantagens competitivas para combater as dificuldades vividas pela Travil no sector grossista de restauração temática *tex-mex*.

*Keywords:* restauração temática; comércio grossista; orientações estratégicas; Travil.

## **ABSTRACT**

The wholesaling of *tex-mex* food and beverages faces a stagnation period, forcing Travil, Ltd to revise its strategy.

This work aims to propose a set of strategic guidelines for the company, allowing Travil to reposition herself in the market it operates. The work begins by characterizing the environment where the company is inserted, analyzing the wholesale and retail of food and beverage products, seeing the trends in key indicators of these sectors. Then, the work focuses on understanding the theme restaurant business, the culture influence in this type of business and the weight of SMEs in the trade structure.

In the next step, a detailed characterization of the current situation of the company is made, including the presentation of the key stakeholders and the evolution of several economic and financial indicators. This analysis aims to understand the current state of the company, namely in the level of Profitability (Exploration, Economics, Investment and Finance), of the financial balance and some ratios such as liquidity, solvency, financial independence, debt capacity and rotations.

Finally, and based on the results of these two analysis, external and internal, it is proposed a set of strategic alternatives that aim to reposition the Travil, Ltd in the market in which it operates. This strategic repositioning creates a bigger ability to address the difficulties experienced by Travil, Ltd in the wholesale *tex-mex* restoration theme.

Keywords: theme restaurant; wholesale; strategic alternatives; Travil.

## **AGRADECIMENTOS**

Aquando da conclusão do ano curricular do Mestrado, este projecto viria a assumir um novo desafio, muito importante para o meu percurso académico até então desenvolvido. Tornou-se um período muito enriquecedor, onde foram vários os intervenientes que contribuíram com o seu apoio, cada um da sua forma, e aos quais gostaria de deixar um especial agradecimento.

À minha família, pelo apoio constante em diversos aspectos: à mãe, pela ajuda nos despertares mais complicados, ao pai, pelas diversas ‘boleias’, ao irmão, pela insistência para que fizesse constantemente cópias de segurança, à avó, pelas palavras amigas ao sair cedo e ao chegar já tarde a casa. Agradeço também à minha tia, pelo apoio na pesquisa por empresas que fossem ao encontro dos meus objectivos para este projecto.

Gostaria de agradecer também de forma especial ao amigo Bruno Vicente, pelo incentivo, ajuda permanente e companhia nas estadias pela sala de estudo do ISCTE, recordando tempos de licenciatura, com muita alegria no trabalho. E, particularmente, por ter conseguido enriquecer as minhas técnicas de pesquisa, até então, não tão exploradas, o meu muito obrigada.

Ao meu Orientador do ISCTE, o Professor Dias Curto, por ter aceite a coordenação deste projecto, acreditando desde o início no projecto que eu gostaria de desenvolver, tendo-me atribuído grande autonomia e responsabilidade na construção do mesmo. É um prazer ter este projecto assinado pelo Professor, muito admirado por todos os alunos do ISCTE, especialmente os seus de Gestão.

Ao meu Co-Orientador, Sebastião Cardoso (Técnico Oficial de Contas da Travil, Lda), por ter estabelecido a ligação com a empresa, esclarecendo-me também todas as dúvidas e estando sempre muito disponível para ajudar. De igual forma, ao Director da Travil, Sr. Rui Vilar, por ter aceite colaborar neste projecto, por toda a disponibilidade que demonstrou nas reuniões e no esclarecimento dos aspectos em que eu sentisse necessidade, sempre com total abertura e realismo. Com este projecto espero conseguir contribuir para o crescimento da Travil.

## ÍNDICE GERAL

RESUMO.....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE GERAL .....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS .....	vi
ÍNDICE DE TABELAS .....	viii
LISTA DE ABREVIACÕES.....	ix
SUMÁRIO EXECUTIVO .....	1
INTRODUÇÃO.....	5
CAPÍTULO 1. BREVE ENQUADRAMENTO DA EMPRESA .....	9
CAPÍTULO 2. CARACTERIZAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE .....	10
2.1 Comércio Internacional em Portugal.....	11
2.1.1. Principais países de destino e de origem.....	11
2.1.2. Relações comerciais entre Portugal e México.....	12
2.1.3. Peso dos produtos “agro-alimentares” nas saídas e entradas de bens .....	13
2.1.4. Principais mercados de destino e de origem dos produtos “agro-alimentares” .....	14
2.2 Comércio de produtos alimentares e bebidas em Portugal.....	15
2.2.1. Peso dos produtos alimentares e bebidas nas saídas e entradas de bens .....	15
2.2.2. Peso dos produtos alimentares e bebidas no comércio grossista.....	16
2.2.3. Imposto sobre o álcool .....	16
2.3 Comércio grossista .....	17
2.4 Comércio a retalho alimentar .....	18
2.5 Concorrência .....	19
2.6 Restauração temática.....	20
2.7 Influência da cultura.....	22

2.7.1.	Imigração.....	24
2.7.2.	Turismo .....	24
2.8	Microempresas .....	25
2.9	Síntese conclusiva .....	27
CAPÍTULO 3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ACTUAL DA TRAVIL .....		30
3.1	A actividade da empresa .....	30
3.2	Principais <i>Stakeholders</i> .....	34
3.2.1.	Clientes.....	34
3.2.2.	Fornecedores .....	35
3.2.3.	Sócios .....	36
3.3	Análise económico-financeira.....	37
3.3.1.	Rendibilidades.....	37
3.3.2.	Equilíbrio financeiro .....	43
3.3.3.	Rácios.....	45
3.4	Síntese conclusiva .....	51
CONCLUSÕES.....		53
LIMITAÇÕES.....		66
BIBLIOGRAFIA .....		67
ANEXOS .....		70

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema conceptual do estudo .....	7
Figura 2 – Principais países de destino e de origem do comércio internacional em Portugal.....	12
Figura 3 – Peso do México no comércio internacional de Portugal.....	13
Figura 4 – Peso nas saídas e entradas de Portugal, por grupos de produtos.....	14
Figura 5 – Principais mercados de destino e de origem dos produtos “agro-alimentares” .....	15
Figura 6 – Volume de vendas do comércio grossista por categoria de produtos .....	16
Figura 7 – Valor do Imposto sobre o álcool por tipo de produto .....	17
Figura 8 – Volume de vendas do comércio grossista por localização.....	17
Figura 9 – Volume de vendas do comércio a retalho alimentar por localização.....	18
Figura 10 – Volume de vendas por tipo de comércio.....	19
Figura 11 – Ciclo de vida do negócio da restauração temática <i>tex-mex</i> .....	22
Figura 12 – População estrangeira residente em Portugal por país de origem.....	24
Figura 13 – Entrada de turistas em Portugal por país de residência.....	25
Figura 14 – Oportunidades e ameaças para a empresa.....	27
Figura 15 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter .....	28
Figura 16 – Volume de vendas da Travil em Portugal, por zona NUT II .....	35
Figura 17 – Volume de compras da Travil, por país .....	36
Figura 18 – Evolução dos principais resultados da Travil .....	38
Figura 19 – Ponto crítico e Margem de Segurança do Volume de Negócios da Travil .....	39
Figura 20 – Análise da Rendibilidade do Capital Próprio da Travil .....	41
Figura 21 – Graus de alavanca da Travil.....	43
Figura 22 – Evolução das principais rendibilidades da Travil .....	43
Figura 23 – Evolução do equilíbrio financeiro da Travil .....	44
Figura 24 – Rácios de liquidez da Travil .....	46
Figura 25 – Cobertura do imobilizado por capitais da Travil .....	47

Figura 26 – Risco financeiro da Trivil.....	48
Figura 27 – Análise do Endividamento da Trivil .....	49
Figura 28 – Rácios de Eficiência da Trivil .....	50
Figura 29 – Rácios de Gestão da Trivil .....	50
Figura 30 – Pontos fortes e pontos fracos da Trivil.....	51
Figura 31 – Análise SWOT da empresa.....	52
Figura 32 – Política de comunicação e relações públicas .....	56
Figura 33 – Modelos de gestão de <i>stocks</i> .....	57
Figura 34 – Modelo de gestão de <i>stocks</i> proposto.....	58

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Peso dos produtos alimentares e bebidas nas saídas e entradas de bens .....	16
Tabela 2 – Indicadores económico financeiros do sector G – comércio grossista e a retalho ....	19
Tabela 3 – Peso do Imposto sobre o álcool no total de impostos da empresa.....	32
Tabela 4 – Peso dos DMLP no Passivo Total da Travil.....	36
Tabela 5 – Princípios logísticos .....	61
Tabela 6 – Vantagens e desvantagens do <i>Franchising</i> .....	64

## LISTA DE ABREVIACÕES

<b>Abreviação</b>	<b>Nomenclatura</b>
AuF	Autonomia Financeira
CF	Custos Fixos
CMV	Custo das Mercadorias Vendidas
CP	Capital Permanente
CP'	Capital Próprio
CV	Custos Variáveis
<i>D/E</i>	<i>Debt-to-Equity</i> (Alavanca Financeira)
DCP	Débitos de Curto Prazo
DME	Duração Média de Existências
DMLP	Débitos de Médio e Longo Prazo
<i>EBIT</i>	<i>Earnings Before Interests and Taxes</i>
(RAJI)	(Resultados Antes de Juros e Impostos)
<i>EBITDA</i>	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
(RAJIAR)	(Resultados Antes de Juros, Impostos, Amortizações e Reintegrações)
<i>EBT</i>	<i>Earnings Before Taxes</i>
(RAI)	(Resultados Antes de Impostos)
Ef	Existências finais
Ei	Existências iniciais
FM	Fundo de Maneio
FMNE	Fundo de Maneio Necessário de Exploração
FMNEE	Fundo de Maneio Necessário Extra-Exploração
FMNT	Fundo de Maneio Necessário Total
FSE	Fornecimentos e Serviços Externos
<i>Gross ROA</i>	<i>Gross Return on Assets</i> (Rendibilidade do Activo)
IRS	Imposto sobre Rendimento das Pessoas Singulares
ITL	Imobilizado Total Líquido

IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
Lg	Liquidez Geral
Li	Liquidez Imediata
Lr	Liquidez Reduzida
MB	Margem Bruta ou de Contribuição
MLP	Médio/Longo Prazo
MS	Margem de Segurança
NCE	Necessidades Cíclicas de Exploração
NCEE	Necessidades Cíclicas Extra-Exploração
<i>NOPLAT</i>	<i>Net Operating Profit Less Adjusted Taxes</i>
(RAJDI)	(Resultados Antes de Juros e Depois de Impostos)
PMP	Prazo Médio de Pagamentos
PMR	Prazo Médio de Recebimentos
RCE	Recursos Cíclicos de Exploração
RCEE	Recursos Cíclicos Extra-Exploração
RL	Resultado Líquido do Exercício
<i>ROE</i>	<i>Return On Equity</i>
(RCP')	(Rendibilidade do Capital Próprio)
<i>ROIC</i>	<i>Return On Invested Capital</i> (Rendibilidade do Activo Económico)
<i>ROS</i>	<i>Return on Sales</i> (Rendibilidade Operacional das Vendas)
SS	Segurança Social
t	Taxa de Imposto
T	Tesouraria
VN	Volume de Negócios
<i>WC</i>	<i>Working Capital</i>

## SUMÁRIO EXECUTIVO

A Travil – Comércio Internacional, Lda surgiu em 1993 e é uma microempresa que se dedica ao comércio grossista de produtos alimentares e bebidas *tex-mex* (por exemplo, *tortillas* e *tequila*), sendo a única com uma oferta abrangente a este nível em Portugal. Os seus principais clientes enquadram-se no canal HORECA, especialmente da restauração temática *tex-mex*, retalhistas e outros grossistas.

Este projecto tem origem na necessidade de reformulação da estratégia da Travil. Como tal, o objectivo principal deste estudo é propor orientações estratégicas, através de uma contextualização da empresa assente numa análise externa (ao meio envolvente) e interna (com especial enfoque nos dados económico-financeiros). Como resposta a esta problemática, são propostas as seguintes orientações estratégicas:

- 1) Definição de visão, missão, valores e objectivos;
- 2) *Controle* de indicadores de gestão mais objectivo;
- 3) Delinear e implementar uma política de comunicação;
- 4) Gestão de *stocks* mais eficiente;
- 5) Aumentar o poder negocial perante clientes e fornecedores;
- 6) Redução de custos: Custo das Mercadorias Vendidas, financeiros e logísticos;
- 7) Melhoria do equilíbrio financeiro;
- 8) Diversificação da gama de produtos;
- 9) Criação de negócio de retalho alimentar de restauração temática.

As orientações estratégicas são propostas com base na análise da informação recolhida sobre o meio envolvente da empresa e da sua situação actual, resumindo-se em seguida os aspectos mais relevantes.

Relativamente ao meio envolvente, os produtos alimentares e bebidas têm tido uma evolução crescente nas entradas e saídas de Portugal, sendo a Espanha o principal país de origem e destino. Este tipo de produtos representa 70% do total das vendas do

comércio grossista. As vendas do comércio grossista registaram um decréscimo no período 2005-2007, verificando-se o contrário no comércio a retalho alimentar. O peso das vendas do comércio grossista no total do comércio é de apenas 12,5%, face a 63,1% do comércio a retalho alimentar.

Relativamente às empresas da concorrência, as situadas em Portugal não comercializam todo o tipo de produtos da gama *tex-mex*, nem são focadas apenas neste tipo de restauração. A concorrência espanhola é melhor definida, uma vez que existem várias empresas que comercializam uma vasta gama de produtos, exclusivamente da restauração *tex-mex*.

A restauração temática constitui um nicho de mercado pelo *target* de consumidores a que se dirige, sendo altamente influenciada pela identificação do consumidor com a cultura da restauração. A imigração e o turismo são dois factores decisivos que contribuem para a sustentabilidade deste negócio, através do aumento de novos consumidores e do interesse por novas culturas.

Neste momento, a restauração temática *tex-mex* encontra-se num estágio de estagnação caracterizado por uma redução do crescimento das vendas.

As PME's representam cerca de 99,7% no sector do Comércio (total), sendo responsáveis por 59,7% da facturação, superando as Grandes Empresas.

Relativamente à situação actual da empresa, a criação da Travil resulta do carácter empreendedor do actual Director Geral. A empresa não segue modelos *standard* de gestão, o que se reflecte na ausência de uma cultura organizacional clara e num *controle* pouco objectivo de indicadores económico-financeiros.

A sua principal preocupação é cobrir custos, procurando a sua minimização, com particular enfoque no cliente e na satisfação das suas necessidades. Os custos logísticos têm uma expressão significativa na estrutura financeira da empresa, representando 15% a 20% dos custos totais. Quanto à situação financeira, o seu principal objectivo é a manutenção do equilíbrio financeiro, através da minimização das suas necessidades e maximização dos seus recursos de exploração. A empresa pretende gerir de forma mais eficiente os seus *stocks*, devido à natureza perecível dos seus produtos, e para tal já realizou um investimento em novas instalações. O prazo médio de recebimentos reflecte

o baixo nível de exigência face aos clientes e o de pagamentos espelha as práticas defendidas pela empresa.

Os clientes da Travil são na sua maioria de Portugal, localizando-se os mais expressivos em Lisboa e no Algarve, e em Espanha são apenas cinco mas com um volume de facturação significativo. Quanto aos fornecedores, o maior volume de compras da Travil regista-se nos fornecedores que se situam em Espanha. Os sócios contribuem para o financiamento da empresa, através de Empréstimos de Médio/Longo prazo, representando 35% do Passivo total da empresa.

Na análise económico-financeira, o volume de negócios aumentou mas a capacidade da empresa em gerar resultados através da actividade operacional diminuiu. Isto deveu-se a um volume de custos elevado, originando uma Rendibilidade Operacional crescente mas de valor reduzido. A Margem de Segurança aumentou reflectindo um menor risco económico. Quanto à Rendibilidade do Activo também apresentou uma evolução positiva, embora de baixo valor. A empresa consegue gerar maior rendimento com o Activo Económico, reflectindo-se numa Rendibilidade do Investimento crescente. O decréscimo da Alavanca Financeira contribuiu para a diminuição da Rendibilidade do Capital Próprio, revelando a menor eficiência da empresa em utilizar os capitais entregues pelos sócios. O risco financeiro da empresa agrava-se, criando uma maior dificuldade à empresa na remuneração dos Capitais Alheios e Próprios.

A tesouraria da empresa evoluiu positivamente, conduzindo ao equilíbrio financeiro da empresa.

Em termos de liquidez, a empresa consegue satisfazer os seus compromissos de curto prazo junto dos credores. O grau de envelhecimento das imobilizações aumentou em cerca de 50%, revelando a necessidade de investimento, podendo a empresa utilizar a margem existente para investir em imobilizado através de Capital Próprio. A reduzida Autonomia financeira torna a Travil relativamente dependente de terceiros, devido a uma baixa cobertura dos activos através de Capital Próprio. A solvabilidade cresceu no período analisado, embora apresente valores reduzidos, reforçando a menor atractividade junto de potenciais credores, expressando uma maior dependência financeira e um elevado risco financeiro.

Os rácios de rotação apresentam valores elevados, reforçando a gestão eficiente com espaço para melhorias ao nível das rotações do activo circulante, Capital Próprio e Capital Permanente. Relativamente aos prazos médios de recebimento e pagamento, ambos aumentaram reflectindo as dificuldades no *controle* dos mesmos. A duração média de existências diminuiu embora ainda assuma um valor elevado.

Em suma, a análise descrita anteriormente de forma sucinta suporta as orientações estratégicas apresentadas, respondendo ao desafio actual da Travil.

## INTRODUÇÃO

Este projecto tem origem na identificação de uma necessidade de reformulação da estratégia da Travil e do seu negócio, decorrente de um conjunto de dificuldades encontradas na empresa para o desenvolvimento da sua actividade.

A Travil actua no sector do comércio grossista de produtos alimentares e bebidas, distribuindo os seus produtos da restauração temática *tex-mex* em Portugal e para outros países. O conceito *tex-mex* (abreviatura para *Texas-Mexican*) descreve a cozinha regional Americana que combina produtos alimentares disponíveis nos Estados Unidos e as criações culinárias influenciadas pela cozinha mexicana. Os produtos que comercializa pertencem à gama da cozinha mexicana, como por exemplo as conhecidas *tortillas*, e a famosa bebida *Tequila*. A empresa fornece clientes da restauração temática mexicana, como o La Siesta, a Casa do México e o El Sombrero, e outros clientes que não tenham a temática mexicana como actividade, como por exemplo, a cadeia de restauração Go Natural. Para além destes, a Travil fornece ainda bares, cafés, pastelarias e outros grossistas.

Após uma fase de grande crescimento na procura dos produtos da restauração temática *tex-mex*, actualmente estes produtos atravessam uma fase de estagnação, pelo que a Travil precisa de analisar a situação actual do seu negócio e repensar a sua estratégia, por forma a ultrapassar esta dificuldade de redução do crescimento das vendas.

As diferenças culturais entre Portugal e México influenciam a fraca aderência dos portugueses a este tipo de restauração, registando-se uma maior aceitação de outras temáticas face à mexicana. Desta forma, a Travil tem dificuldade em continuar a desenvolver o seu negócio, por se restringir a uma temática tão específica.

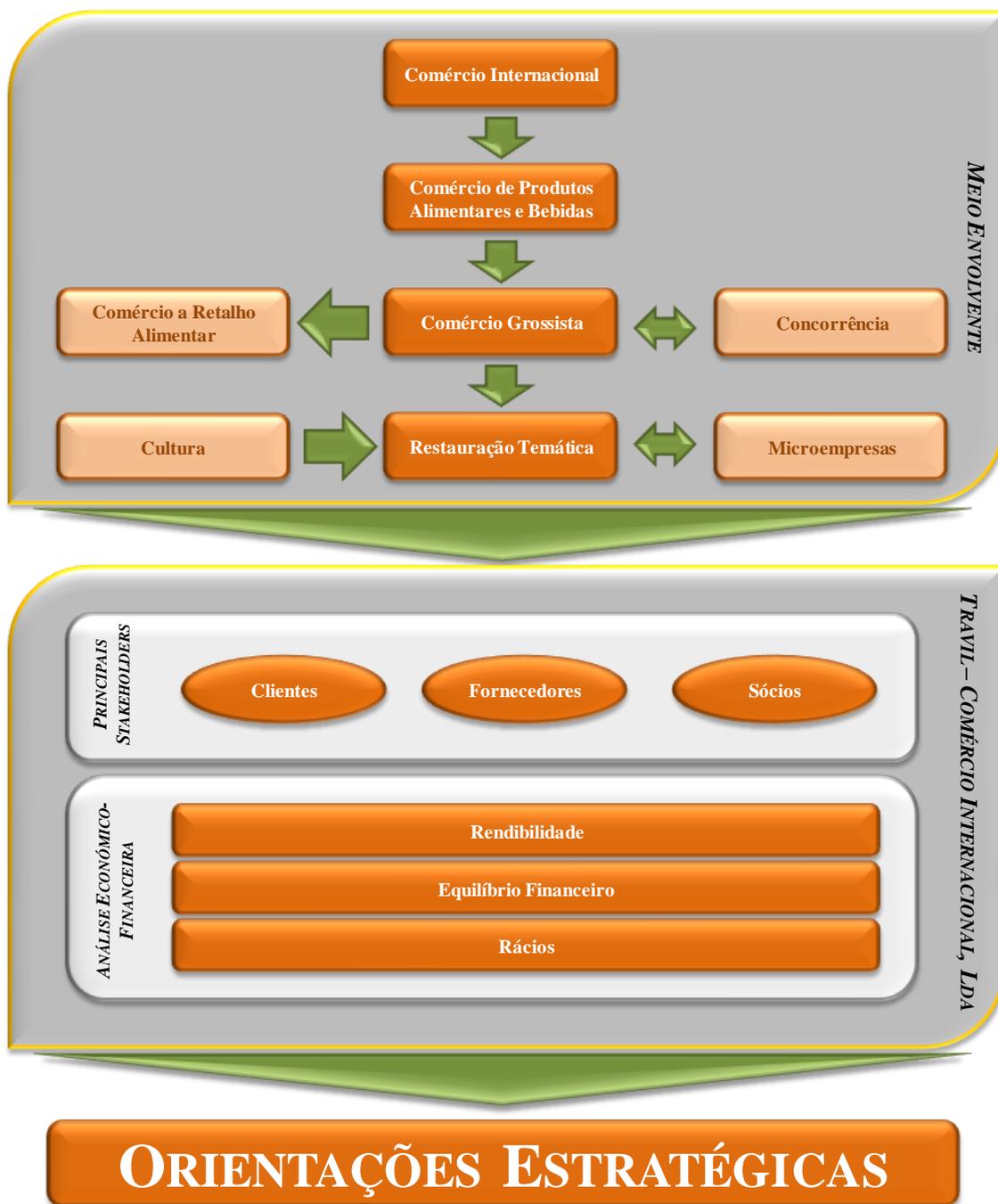
A empresa procura estar actualizada e atenta à evolução do mercado e actualmente tem necessidade de adoptar uma nova estratégia que rentabilize as vendas, minimize os custos, principalmente logísticos, relacionados com a distribuição e transporte, bem como atender a aspectos gerais de logística, por forma a assegurar bons níveis de qualidade e contribuir para a manutenção e sustentabilidade do negócio.

Outro aspecto importante que deve ser considerado é a gestão de *stocks* por parte da Travil, uma vez que os produtos que comercializa são alimentares e perecíveis, pelo que deverá assegurar uma melhor gestão das suas mercadorias, bem como uma rotação de *stocks* mais eficiente.

A empresa actua num negócio nicho de mercado, e ao vender produtos tão específicos, para um mercado também restrito, depara-se com determinadas limitações, sobre as quais deverá ponderar e analisar conseqüentemente alternativas estratégicas. Uma análise que a empresa terá de ter presente é ao nível de indicadores económico-financeiros, como a rendibilidade das vendas, a rendibilidade do investimento, os prazos de pagamentos e recebimentos, as rotações de existências, a Tesouraria, entre outros. É sobre a evolução destes indicadores que a empresa deverá debruçar-se mais atentamente, tomando decisões futuras que permitam colmatar as dificuldades actuais.

É no seguimento desta problemática que surge este estudo, com o objectivo principal de propor orientações estratégicas à empresa, através de uma abordagem ao meio envolvente onde a empresa se insere, recorrendo a indicadores estatísticos da actividade e sector, e à situação actual da empresa, nomeadamente económico-financeira com recurso ao estudo da rendibilidade, do equilíbrio financeiro e ao método dos rácios (conforme a Figura 1).

Figura 1 – Esquema conceptual do estudo



Tendo definido claramente os objectivos deste trabalho: análise exaustiva das envolventes externa e interna da empresa Travil e proposta de orientações estratégicas tendo em conta os problemas identificados, o estudo será estruturado em três capítulos, conclusões e limitações.

No primeiro capítulo efectua-se um breve enquadramento acerca da Travil, com enfoque na sua actividade, nos tipos de clientes e nas razões da sua criação.

No segundo capítulo faz-se uma análise ao meio envolvente, focando-se em autores especialistas nos diversos temas que o abrangem. Foi realizada uma análise aos dados estatísticos relativos ao comércio dos produtos alimentares e bebidas, sector de comércio grossista e sector de comércio a retalho. É feita também uma abordagem à concorrência, à restauração temática e ao impacto da cultura na aceitação dos seus produtos, bem como o papel das microempresas no panorama empresarial nacional.

No terceiro capítulo é efectuada uma análise à situação actual da Travil através de uma descrição acerca do modo de funcionamento da empresa e das suas principais características organizacionais, sendo também analisados os principais *stakeholders*, nomeadamente, sócios, clientes e fornecedores. A nível económico-financeiro, é feito um estudo acerca da evolução das rendibilidades operacional, económica, do investimento e financeira, do equilíbrio financeiro através da gestão da tesouraria e dos principais rácios de estrutura, eficiência e gestão.

Por fim, retiram-se as devidas conclusões resultantes da execução deste trabalho através da apresentação das orientações estratégicas para a Travil, apresentam-se as principais limitações deste trabalho e fazem-se propostas para estudos futuros.

## **CAPÍTULO 1. BREVE ENQUADRAMENTO DA EMPRESA**

A empresa Travil - Comércio Internacional, Lda é uma microempresa que tem como actividade o comércio grossista de produtos alimentares e bebidas, mais especificamente relativos à restauração temática *tex-mex* (CAE G513) (Anexo 1).

Em Portugal, é a única empresa que tem uma abrangência total na gama de produtos *tex-mex*. A sua actividade é desenvolvida através da importação e exportação destes produtos, bem como da sua distribuição em Portugal. Os seus clientes constituem o canal HORECA, retalhistas e outros grossistas.

A Travil surgiu em 1993 devido ao contacto com a cultura mexicana por parte do actual Director Geral, aquando de uma viagem ao México. A ausência em Portugal de uma empresa que efectuasse a distribuição deste tipo de produtos permitiu a detecção de uma oportunidade de negócio, potenciada pela introdução e crescimento deste tipo de restauração.

## CAPÍTULO 2. CARACTERIZAÇÃO DO MEIO ENVOLVENTE

Na caracterização do meio onde a Travil se insere, importa:

- Analisar o comércio internacional de Portugal;
- Analisar o comércio de produtos alimentares e bebidas em Portugal;
- Caracterizar o sector do comércio grossista, através de alguns indicadores;
- Caracterizar o sector do comércio a retalho alimentar ou com predominância alimentar, através de alguns indicadores;
- Caracterizar a concorrência;
- Percepcionar o conceito de restauração temática, principais tipos e canais, nomeadamente o modelo de *franchising*;
- Percepcionar a influência da cultura no negócio da restauração temática, através da evolução do Turismo e da Imigração enquanto factores preponderantes;
- Perceber o peso das microempresas na estrutura empresarial nacional e o seu contributo para a economia portuguesa.

No seguimento desta abordagem, a informação estatística recolhida tem como período de análise os anos civis de 2005 a 2007, inclusive, e as seguintes fontes: INE<sup>1</sup>, GEE<sup>2</sup>, DSIEC<sup>3</sup>, SEF<sup>4</sup>, IIF<sup>5</sup> e IAPMEI<sup>6</sup>. Estes dados foram colocados numa base de dados em Excel (anexa ao projecto em formato electrónico), o que possibilitou a construção de tabelas e gráficos como instrumentos de análise da informação. Relativamente à restante

---

<sup>1</sup> INE – Instituto Nacional de Estatística

<sup>2</sup> GEE – Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia e da Inovação

<sup>3</sup> DSIEC – Direcção de Serviços dos Impostos Especiais sobre o Consumo

<sup>4</sup> SEF – Serviço de Estrangeiros e Fronteiras do Ministério da Administração Interna

<sup>5</sup> IIF – Instituto de Informação em *Franchising*

<sup>6</sup> IAPMEI – Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação do Ministério da Economia e da Inovação

informação, foi recolhida através das seguintes fontes: Wikipedia, Entrevistas<sup>7</sup>, artigos de revistas especializadas e outros artigos de referência.

## **2.1 Comércio Internacional em Portugal**

Relativamente à análise do comércio internacional em Portugal (Anexo 2), importa destacar:

- O peso dos mercados de destino e de origem nas saídas e entradas de bens;
- O peso das relações comerciais entre Portugal e México;
- O peso dos produtos “agro-alimentares” face aos restantes grupos de produtos, nas saídas e entradas de bens;
- O peso dos mercados de destino e de origem nas saídas e entradas de bens do grupo “agro-alimentares”.

### **2.1.1. Principais países de destino e de origem**

Em termos comparativos com o Produto Interno Bruto, as saídas<sup>8</sup> de Portugal de bens e serviços representam cerca de 33% do PIB, no ano de 2007, face aos 40% relativos ao peso das entradas<sup>9</sup>.

Em 2007, as saídas portuguesas atingiram aproximadamente 38 mil milhões de Euros. Os países de destino em que Portugal apresenta maior volume de saídas de bens são Espanha, seguida da Alemanha e da França. Nestes três países, a evolução de saídas apresenta-se crescente de 2005-2007, sendo que no principal país de destino (Espanha) as saídas atingem em 2007 o valor de 11 mil milhões de Euros (Figura 2). No total das saídas de Portugal, Espanha representa 28% no ano de 2007, enquanto país de destino dos bens.

---

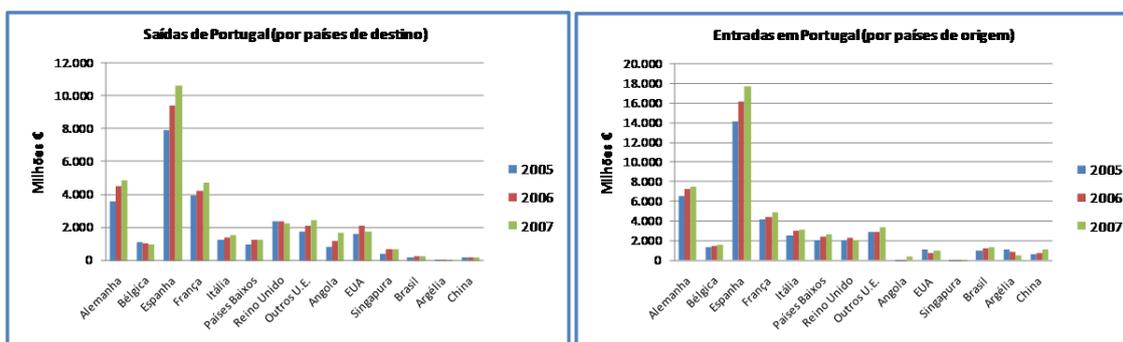
<sup>7</sup> As Entrevistas referidas foram realizadas ao Director Geral da Travil, Lda e contaram com a presença do Técnico Oficial de Contas (TOC) da empresa.

<sup>8</sup> Saídas = Expedições (destino dentro da UE) + Exportações (destino fora da UE).

<sup>9</sup> Entradas = Chegadas (origem dentro da UE) + Importações (origem fora da UE).

A evolução de 2005-2007 para as entradas foi crescente, alcançando-se em 2007 entradas em Portugal no valor de 57 mil milhões de Euros. Quanto à distribuição das entradas de bens em Portugal por país de origem, a Espanha é também o que apresenta maiores volumes, alcançando em 2007 o valor de 18 mil milhões de Euros, representando 31% do total de bens que entram em Portugal (Figura 2). Outros países de origem com interesse nesta análise são a Bélgica, a França e a Alemanha, sendo que representam 3%, 9% e 13% do total de bens que entram em Portugal, respectivamente.

**Figura 2 – Principais países de destino e de origem do comércio internacional em Portugal**



Source:GEE

### 2.1.2. Relações comerciais entre Portugal e México

Devido à origem da restauração *tex-mex*, importa analisar as relações comerciais estabelecidas entre Portugal e o México, enquanto país de origem dos produtos alimentares e bebidas comercializados.

Após a adesão, em 1992, ao Acordo de Comércio Livre então existente entre os EUA e o Canadá (1988), a que se seguiu o actual Tratado de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), que entrou em vigor em 1994, o México registou um significativo crescimento económico, tornando-se numa economia mais aberta. Em 2007, o México terá ocupado a 8ª posição entre os exportadores mundiais, sendo o principal exportador da América Latina. Em 2000 foi também constituído o Tratado de Livre Comércio entre a União Europeia e o México, importante para garantir o livre fluxo de mercadorias entre os membros, em que conjuntamente com o NAFTA totaliza cerca de 80% do comércio exterior mexicano (Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2004).

As importações portuguesas com origem no México tendem a superar as exportações, tendo as primeiras registado um grande aumento do ano 2004 para 2005 em cerca de

100 milhões de Euros. Em 2007, as importações e exportações portuguesas do México registaram uma diminuição, resultando num saldo negativo da balança comercial de cerca de 105 milhões de Euros. O valor alcançado das importações portuguesas do México em 2007, assumiu o valor de 225 milhões de Euros, tendo um peso de 0,4% no comércio internacional de Portugal. O peso do México nas entradas em Portugal, no período 2001-2007, foi entre os 0,31% e 0,52%, atingindo este peso máximo no ano de 2005 (Figura 3).

**Figura 3 – Peso do México no comércio internacional de Portugal**



Source:GEE

O México é o 34º país no ranking dos países de origem para as importações portuguesas, no ano de 2007, tendo um contributo para a taxa de crescimento das entradas de mercadorias em Portugal de -0,07%.

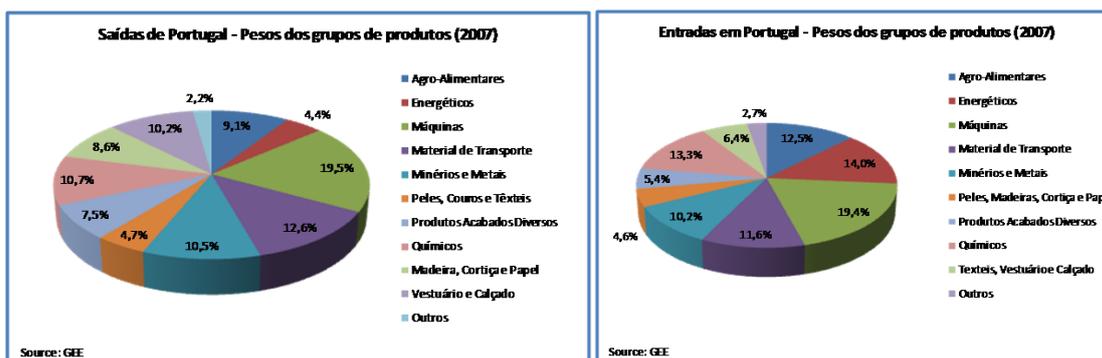
Os grupos de produtos que são importados do México em maior volume são os Energéticos (74,4% do total), sendo o grupo “agro-alimentares” o 6º grupo mais importado por Portugal (1,5% do total). Este último grupo apresentou uma queda de 62% aproximadamente, de 2006 para 2007.

### 2.1.3. Peso dos produtos “agro-alimentares” nas saídas e entradas de bens

Relativamente às saídas de bens de Portugal por grupos de produtos, o grupo com interesse para esta análise, o “agro-alimentares”, representa 9% do total de saídas de Portugal em 2007, não sendo o grupo com maior peso (é o das “Máquinas” que ocupa o 1º lugar; o “agro-alimentares” é o 6º com maior peso) (Figura 4). A evolução das saídas de produtos “agro-alimentares” é crescente de 2005 a 2007, sendo que neste último ano regista um volume de cerca de 3 mil milhões de Euros.

Nas entradas de bens em Portugal por grupos de produtos, o grupo dos “agro-alimentares” representa 12,5% do total de entradas no país, posicionando-se como o 4º maior grupo no ano de 2007 (Figura 4). A sua evolução de 2005 a 2007 é também positiva, apresentando em 2007 o valor de 7 mil milhões de Euros em entradas de bens no país.

**Figura 4 – Peso nas saídas e entradas de Portugal, por grupos de produtos**

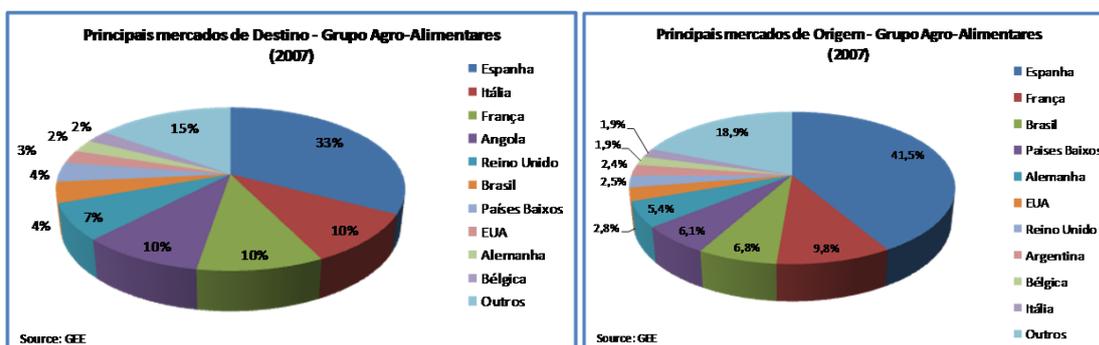


#### 2.1.4. Principais mercados de destino e de origem dos produtos “agro-alimentares”

Os principais mercados de destino para os produtos do grupo “agro-alimentares” são a Espanha (representa em 2007 cerca de 33% do total das saídas deste tipo de produtos) seguida da Itália (10%) e França (9,9%) (Figura 5).

No que respeita aos mercados de origem para os produtos deste grupo, os países mais relevantes para analisar na óptica deste estudo são a Espanha, França e EUA. Do total de bens “agro-alimentares” que entram em Portugal, 41,5% têm como origem a Espanha, 9,8% a França e apenas 2,8% os EUA, sendo a Espanha e a França os principais mercados de origem do grupo “agro-alimentares” (dados referentes a 2007) (Figura 5).

Figura 5 – Principais mercados de destino e de origem dos produtos “agro-alimentares”



## 2.2 Comércio de produtos alimentares e bebidas em Portugal

Numa análise ao comércio de produtos alimentares e bebidas<sup>10</sup> em Portugal (Anexo 3), importa analisar:

- O peso das saídas e entradas dos produtos alimentares e bebidas;
- O peso da categoria de produtos alimentares e bebidas no comércio grossista;
- O peso do Imposto sobre o Álcool implícito na categoria das bebidas.

### 2.2.1. Peso dos produtos alimentares e bebidas nas saídas e entradas de bens

Numa análise ao comércio internacional referente a saídas de produtos alimentares e bebidas, regista-se um aumento do seu volume ao longo dos anos 2005-2007. Em 2007, a saída de produtos alimentares e bebidas totalizou cerca de 3 mil milhões de Euros, representando 7,97% do total de saídas de Portugal (Tabela 1).

Analisando as entradas de produtos alimentares e bebidas em Portugal, em 2007 estas atingem o valor de cerca de 7 mil milhões de Euros, representando 11,14% do total das entradas em Portugal (Tabela 1).

<sup>10</sup> Note-se que o grupo “agro-alimentar” engloba mais produtos do que a categoria dos produtos alimentares e bebidas.

**Tabela 1 – Peso dos produtos alimentares e bebidas nas saídas e entradas de bens**

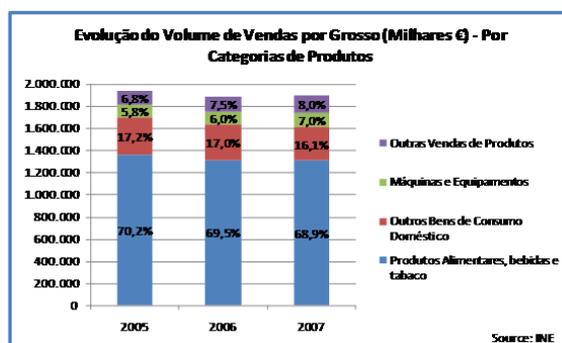
Comércio (2007)	Portugal (M€)	Prod. alim. e bebidas (M€)	Peso
<b>Internacional (Saídas)</b>	<b>37.589</b>	<b>2.996</b>	<b>7,97%</b>
<b>Intracomunitário (Expedição)</b>	<b>28.820</b>	<b>2.112</b>	<b>7,33%</b>
<b>Extracomunitário (Exportações)</b>	<b>8.769</b>	<b>884</b>	<b>10,08%</b>

Comércio (2007)	Portugal (M€)	Prod. alim. e bebidas (M€)	Peso
<b>Internacional (Entradas)</b>	<b>57.056</b>	<b>6.357</b>	<b>11,14%</b>
<b>Intracomunitário (Chegadas)</b>	<b>43.016</b>	<b>4.940</b>	<b>11,49%</b>
<b>Extracomunitário (Importações)</b>	<b>14.040</b>	<b>1.417</b>	<b>10,09%</b>

### 2.2.2. Peso dos produtos alimentares e bebidas no comércio grossista

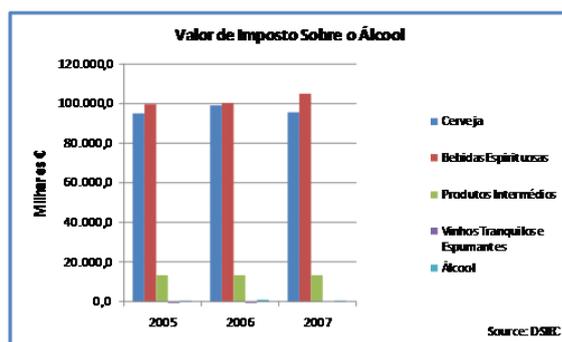
O comércio grossista de produtos alimentares, bebidas e tabaco registou uma diminuição em 2007 de 4% face a 2005. Através de uma análise às vendas do comércio grossista por categorias de produtos, constata-se que os produtos alimentares, bebidas e tabaco constituem uma grande parcela nas vendas grossistas, em cerca de 70% do total, peso este que se tem mantido desde 2005, totalizando um volume de vendas aproximado de 1.300 Milhões de Euros (Figura 6).

**Figura 6 – Volume de vendas do comércio grossista por categoria de produtos**

### 2.2.3. Imposto sobre o álcool

Um dos encargos deste negócio é a existência do imposto sobre o álcool. Relativamente às bebidas alcoólicas enquanto produto comercializado pela Travil, mais concretamente as Bebidas Espirituosas, enquadram-se na categoria de produtos cujo valor de imposto sobre o Álcool é o mais elevado, rondando os 100 Milhões de Euros/ano (Figura 7).

Figura 7 – Valor do Imposto sobre o álcool por tipo de produto



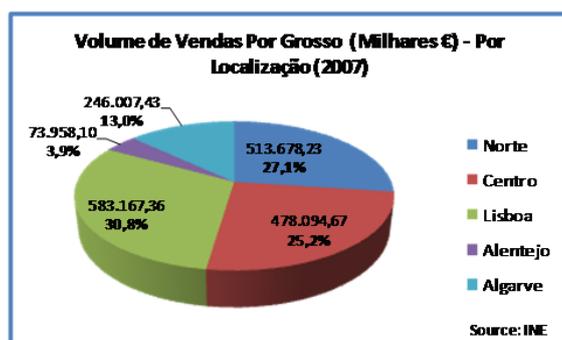
A Travil é uma empresa que actua no mercado abrangido pelo comércio de produtos alcoólicos, classificando-se como Depositário Autorizado, pertencendo desta forma à classe de operadores posicionada em 2º lugar no nº de operadores, juntamente com mais 1.681 Depositários Autorizados, segundo dados de 2007. O armazém da Travil constitui um Entreposto Fiscal de Armazenagem, onde se depositam os produtos sujeitos a este imposto, rondando em 2007 os 214 locais desta categoria.

### 2.3 Comércio grossista

A Travil actua no sector do comércio grossista, sendo relevante analisar alguns dos principais indicadores do sector, de forma a obter uma percepção do mercado em que a empresa se insere (Anexo 4).

O seu estabelecimento localiza-se na zona de Lisboa, juntamente com mais 28 estabelecimentos, representando esta localização 22,3% do número total de empresas grossistas. O entreposto de Lisboa representa 30,8% do volume de vendas dos estabelecimentos grossistas, totalizando cerca de 583 Milhões de Euros (Figura 8).

Figura 8 – Volume de vendas do comércio grossista por localização



O volume de vendas da Travil em 2007 (de 583 mil Euros), contribui em 0,1% para o volume total de vendas na cidade de Lisboa, e 0,03% para o total de vendas grossistas do País.

As vendas do Comércio grossista registaram um ligeiro decréscimo em 2007 face a 2005, alcançando em 2007 o valor de 1.894 Milhões de Euros.

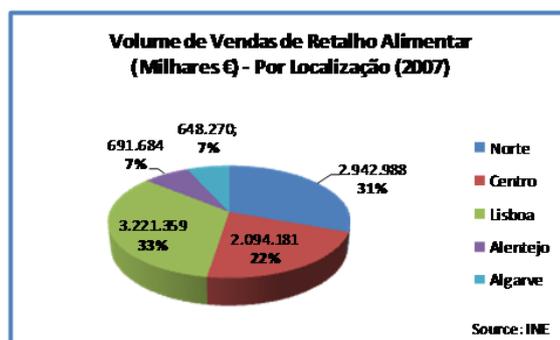
Tendo a Travil iniciado actividade no ano de 1993, insere-se no grupo de estabelecimentos grossistas fundados na década de 90, grupo este que apresenta um maior número de entidades a actuar no comércio grossista (66 estabelecimentos).

## 2.4 Comércio a retalho alimentar

É útil realizar uma análise ao sector retalhista, mais especificamente o alimentar, na medida em que este apresenta um tipo de cliente para a Travil (Anexo 4).

No total de 1.413 estabelecimentos de retalho alimentar, é em Lisboa e no Norte que se concentra um maior número de empresas com esta actividade (438 e 419, respectivamente). A localização de Lisboa representa 33% do volume de vendas dos estabelecimentos do comércio a retalho alimentar, seguido da região Norte (Figura 9).

Figura 9 – Volume de vendas do comércio a retalho alimentar por localização

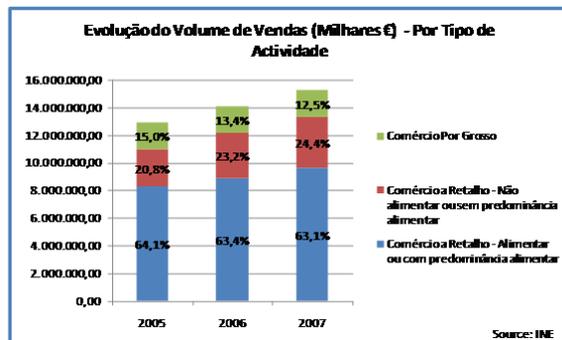


As vendas do comércio a retalho têm registado um aumento desde 2005, alcançando em 2007 o valor de 13.315 Milhões de Euros, sendo o retalho alimentar responsável por 72% do total retalhista (total de volume de vendas do retalho alimentar de 9.598 Milhões de Euros).

Numa visão geral do comércio, retalhista e grossista, o volume de vendas de ambos totaliza em 2007 o valor de 15.210 Milhões de Euros, tendo crescido 18% face a 2005,

onde 63,1% corresponde ao comércio a retalho alimentar e apenas 12,5% ao comércio grossista (Figura 10).

Figura 10 – Volume de vendas por tipo de comércio



Relativamente a indicadores económico-financeiros do sector, de acordo com os dados disponíveis no INE, apenas existe informação relativa ao sector G, que inclui o comércio grossista e a retalho, pelo que comparar directamente estes indicadores aos da empresa, sendo só de comércio grossista, poderá levar a conclusões erradas. No entanto, na Tabela 2 estão os indicadores disponíveis, para que se tenha uma percepção dos níveis do sector.

Tabela 2 – Indicadores económico financeiros do sector G – comércio grossista e a retalho

Secção G - Comércio por Grosso e a Retalho			
Indicadores	2005	2006	
Cobertura do imobilizado	1,4	1,42	
Rentabilidade dos Capitais Próprios	9,74%	9,22%	
Rentabilidade Operacional das vendas	0,70%	0,90%	
Estrutura do endividamento	91%	90%	
Solvabilidade	23%	24%	
Autonomia Financeira	18%	19%	
Liquidez reduzida	0,7	0,7	
Liquidez Imediata	0,16	0,16	
Rotação do activo líquido	1,12	1,07	

Fonte: INE

Nota: Os rácios foram calculados ao nível das sociedades de responsabilidade limitada e correspondem à média aparada por actividade, para as observações centrais (50% das observações).

## 2.5 Concorrência

Ao observar o mercado espanhol, constata-se a existência de uma concorrência melhor definida, pela proximidade cultural com o México. Existem várias empresas de comércio grossista que distribuem exclusivamente todos os produtos da gama de restauração *tex-mex*.

Em Portugal, a grande parte da concorrência são apenas de comercialização pontual de alguns produtos desta restauração temática, normalmente em conjunto com outros

produtos alimentares, não sendo exclusivamente de produtos *tex-mex*. Existem concorrentes que também actuam apenas num dos segmentos de produtos, ou bebidas, ou comidas mexicanas, tendo a Travil vantagem competitiva por actuar em ambos.

Em Portugal não existem mais empresas como a Travil, que distribuam uma gama alargada de produtos desta restauração temática, por ser uma aposta muito específica. No entanto, esta aposta feita pela Travil tem sido espelhada no reconhecimento por parte dos clientes, num serviço prestado com qualidade e centrado na satisfação dos clientes.

## **2.6 Restauração temática**

A restauração temática assenta num conceito de restaurante que assume prioridade, através da influência do design, da música, da comida e do ambiente que se sente no restaurante. A comida associada à apresentação do tema nestes restaurantes atraem os clientes com a promessa do tema em si e da vivência de uma determinada experiência. Desta forma, o negócio da restauração temática é específico, sendo considerado um nicho de mercado, pelo *target* de consumidores que procura alcançar.

São diversos os tipos de restauração temática existentes. Assumem maior destaque os de cariz cultural e os de cariz temático. Em representação das diferentes culturas tem-se como exemplos os conhecidos restaurantes mexicanos, os italianos, os chineses, os indianos, os japoneses, os nepaleses, os tailandeses, os africanos, os israelitas, os brasileiros, entre outros. Relativamente a temáticas, tem-se os exemplos dos restaurantes afrodisíacos, de Rock, de Desporto, *etc.*

A venda de produtos associados a este tipo de restauração não se limita apenas a restaurantes, sendo também aplicável em cafés, bares, hotéis, pastelarias, empresas de serviços de refeições, entre outros.

Uma modalidade muito frequente para o negócio da restauração temática é o *franchising*, através da utilização de um modelo de negócio/marca de outra pessoa/entidade.

Em 2007 registaram-se 501 marcas a operar em *franchising* (mais 4% face a 2006) que geraram 4.769 milhões de Euros, representando um peso de 3% do PIB nacional. Em

termos de franchisadas, totalizaram-se 11.271 unidades, responsáveis pela criação de 66.860 postos de trabalho (representando 1,3% do total da população empregada). Em 2007 verificou-se um aumento de ofertas em vários sectores, sendo um dos destacados o da restauração temática.

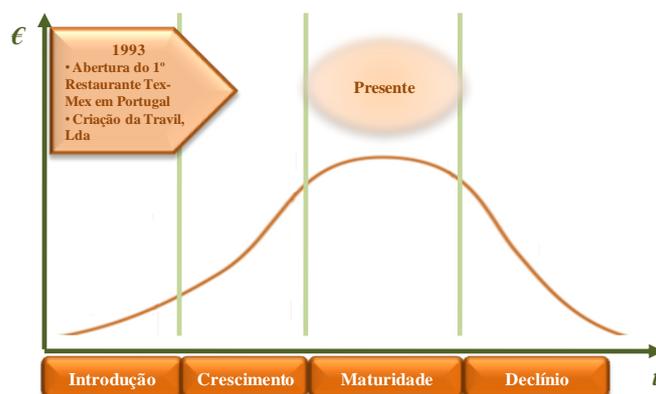
Um exemplo de uma cadeia de restaurantes temáticos que desenvolve a sua expansão através do modelo de *franchising* é a “Tapasbar”. Oriol Casañas, director de expansão da empresa, refere o potencial da implementação da marca de *franchising* de restauração temática em Lisboa e Portugal, por ser um mercado em crescimento e pelo apoio gastronómico e de gestão que é garantido pela marca franchisadora (Costa, 2009).

Já o director de marketing da cadeia de restauração “A Cascata” considera a originalidade do serviço o seu principal factor de sucesso, uma vez que a sociedade se encontra cada vez mais segmentada, referindo que “uma das estratégias que temos vindo a seguir é a de criar produtos novos ao gosto particular dos nossos clientes” (Tavares, 2009: 37).

Outro caso de restauração temática é o Grupo Mix (com as marcas Tostamix e Pastamix) que aposta actualmente em novos conceitos, nomeadamente na comida asiática, uma vez que o administrador do grupo também defende que cada vez mais existe um novo tipo de cliente, que recorria habitualmente à restauração tradicional, mas hoje faz a sua refeição nos novos conceitos de restauração (Tavares, 2009).

No caso da restauração temática *tex-mex*, os produtos deste negócio situam-se numa fase de estagnação, porque estes já foram aceites pela maioria dos potenciais clientes, reflectindo-se numa redução do crescimento das vendas. O ciclo de vida deste negócio é esquematizado da seguinte forma:

**Figura 11 – Ciclo de vida do negócio da restauração temática *tex-mex***



## 2.7 Influência da cultura

Sendo o negócio da Travil determinado por factores culturais, torna-se relevante perceber, segundo distintas opiniões, de que forma o comércio é influenciado pelas características culturais de um país e o seu *impacte* na vida empresarial e nos mercados, nomeadamente das PME's.

O comércio em Portugal tem registado um conjunto de mudanças e adaptações às novas formas de funcionamento dos mercados e exigências dos consumidores. A integração europeia foi e continua a ser um dos principais factores para uma maior proximidade aos mercados adjacentes, “minimizando as distâncias sócio-culturais” (Treadgold e Davies, 1988: 36). Salgueiro (1992: 704) constata que “as diferenças culturais concorrem para dificultar a aceitação de novas fórmulas em regiões diversas da original”, embora indique à data que este facto não constitui um problema em Portugal, uma vez que se verifica um grau de aceitação e padrões de consumo elevados. A mesma refere, como exemplo, o registo da taxa de crescimento (1989 e 1990) mais elevada das Comunidades em *franchising*.

Através da integração europeia, o investimento directo estrangeiro em Portugal aumentou significativamente no que respeita ao comércio, hotéis e restaurantes, sendo favorável ao crescimento dos negócios envolvidos, nomeadamente de diferentes culturas. A introdução cada vez mais abundante no mercado de produtos de origem estrangeira torna necessário modernizar/reorganizar o comércio/sector do negócio, passando a existir uma maior pressão concorrencial para as empresas existentes, através

da entrada no país de grupos internacionais do sector da distribuição. As constantes alterações nas práticas de consumo exigem igualmente adaptações do sector.

Salgueiro (1992: 720) destaca a importância dos agentes do comércio em se adaptarem às alterações estruturais que os sectores vão tendo ao longo do ciclo de vida do negócio: “Num mundo em que a palavra de ordem parece ser a da flexibilidade, cada tipo de comércio tem de encontrar o seu papel numa estrutura global cada vez mais diversificada.”.

Palumbo e Teich (2004) destacam igualmente a importância crescente das empresas focarem os seus produtos e comunicação em grupos de determinada cultura, numa abordagem à temática de segmentação de mercado com base no nível de aculturação. Para os autores, semelhanças numa cultura nacional podem facilitar o acesso a um determinado mercado, mas diferenças culturais podem ter profundos efeitos na estratégia de uma empresa. Para além da importância atribuída às culturas regionais, os autores também referem a imigração como factor decisivo na entrada em segmentos de mercado emergentes, com impactos ao nível económico, social e político. Daí afirmarem ser essencial os *players* “dividirem os seus mercados por país de origem e por nível de aculturação”. É feita uma referência pertinente a Jakubowski (1995), que descreve os ajustamentos feitos pelas indústrias alimentares Europeias em alterar os gostos dos consumidores e os novos segmentos de mercado, destacando várias oportunidades de nível cultural para as indústrias, que sustentam o presente estudo:

- 1) A erosão gradual dos gostos nacionais;
- 2) O aumento de novos consumidores (p.ex. imigrantes);
- 3) Interesse em novas culturas, resultando em hábitos alimentares mais modernos;
- 4) Cobertura mediática multi-país;
- 5) Novas entradas na União Europeia através de novos países membros;
- 6) Portfolio de produtos desactualizado devido ao conhecimento inadequado das mudanças demográficas nos mercados.

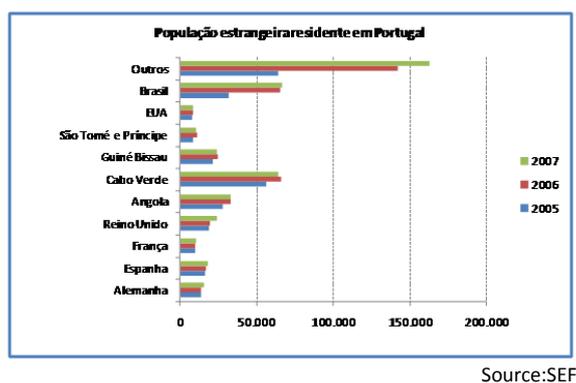
Como fora referido anteriormente, os imigrantes, nomeadamente os Europeus, têm-se tornado um importante segmento de mercado, bem como consumidores fiéis. Daí que as

organizações que ambicionam conquistá-los como seus clientes e atingir o sucesso neste negócio, devam alcançar um maior conhecimento das diferenças culturais sobre estas novas minorias de mercado.

### 2.7.1. Imigração

Tal como vários autores referem, a imigração é um factor importante a considerar para a análise deste mercado em específico, porque está interligado com as culturas e respectiva influência no negócio. A população estrangeira residente em Portugal aumentou 57,9% de 2005 a 2007, com maior crescimento para as seguintes origens: Brasil, São Tomé e Príncipe e Reino Unido (Figura 12). Espanha apresentou um crescimento de 10,1%, representando em 2007 4,1% da imigração em Portugal (Anexo 5).

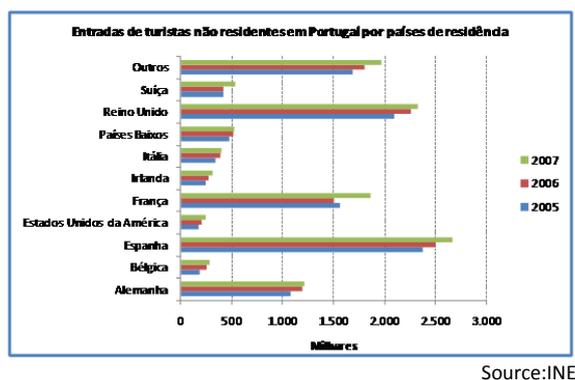
Figura 12 – População estrangeira residente em Portugal por país de origem



### 2.7.2. Turismo

O turismo é também uma variável que contribui para a actividade da Travil, na medida em que um segmento dos seus clientes corresponde a estabelecimentos frequentados por turistas, nomeadamente hotéis e restaurantes temáticos. O turismo em Portugal tem vindo a aumentar no período em análise (2005-2007), tendo registado um crescimento de 16%, alcançando os 12 milhões de turistas em 2007 (Anexo 6). O país que mais contribui para a entrada de turistas é a Espanha, com um peso que ronda os 22% (Figura 13). Este facto conjuntamente com a proximidade da cultura espanhola com a mexicana, torna-se favorável ao desenvolvimento da restauração temática *tex-mex* em Portugal, através do contributo destes turistas.

Figura 13 – Entrada de turistas em Portugal por país de residência



## 2.8 Microempresas

O sector alimentar e de bebidas assume elevada importância na economia, gerando, mesmo nas mais desenvolvidas, oportunidades de negócio, maior produção e emprego, principalmente nas PME's. Wilkinson (2004) destaca a importância cada vez mais relevante das PME's neste sector nos países desenvolvidos, encarando-as como “a base para um novo modelo de desenvolvimento económico”. É apresentado pelo autor um conjunto de oportunidades para a participação de PME's no sector alimentar e de bebidas:

- 1) Actividades tradicionais que ainda escapam aos efeitos de escala e das novas exigências em qualidade;
- 2) Empresas inovadoras a fornecerem a nichos de mercado, serviços e tecnologias;
- 3) PME's como fornecedoras de grandes empresas;
- 4) Subcontratação obrigatória entre PME's e grandes empresas;
- 5) PME's organizadas em pequenas redes;
- 6) A promoção de PME's tradicionais associadas a produtos artesanais de qualidade especial.

Algumas destas oportunidades poderão ser consideradas para o âmbito do presente projecto, sendo a Travil uma PME que actua no sector referido, oportunidades estas consequentes do *impacte* do novo ambiente competitivo baseado na dimensão, qualidade mínima e perspectivas para produtos não tradicionais.

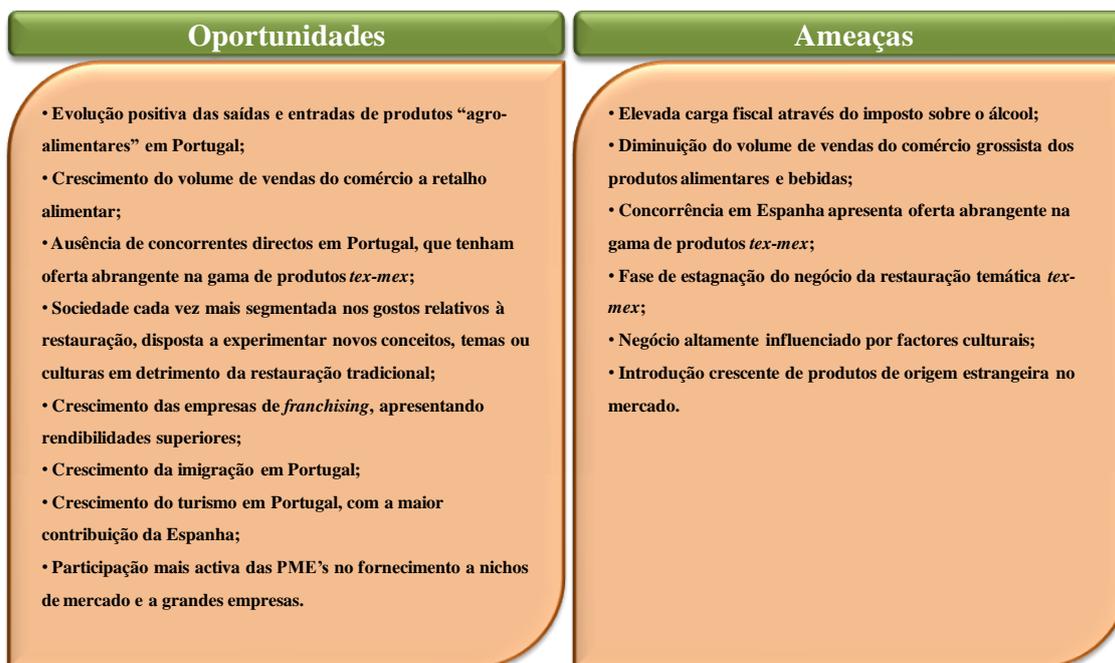
As microempresas inserem-se na classe dimensional relativa às PME e constituem as unidades com menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios inferior a 2 milhões de Euros. O Anexo 7 apresenta vários dados que espelham a importância crescente das PME na estrutura empresarial em Portugal, no ano de referência de 2005, com algum destaque, de acordo com os dados disponíveis, para as microempresas, bem como uma análise a nível sectorial para as PME. Dela podem-se retirar algumas conclusões com relevância para este trabalho:

- As microempresas são claramente dominantes na estrutura empresarial nacional, constituindo aproximadamente 85% das empresas em Portugal, tendo registado uma taxa de crescimento anual no período 2000-2005 de 7,4%, superando as restantes classes empresariais. Criam cerca de 30% de emprego privado, onde o seu peso aumentou 3,7 pontos percentuais entre 2000 e 2005, enquanto empregadoras. As microempresas geram aproximadamente 57 mil milhões de Euros (19%), tendo, no entanto, registado entre 2000 e 2005 uma taxa de crescimento anual do seu volume de negócios negativa em 0,5%.
- A nível sectorial, as PME que têm a sua actividade no sector do Comércio totalizam cerca de 94 mil empresas (99,7%), geram 81,8% do emprego privado e são responsáveis por 59,7% da facturação, superando em todas estas categorias as Grandes Empresas.

## 2.9 Síntese conclusiva

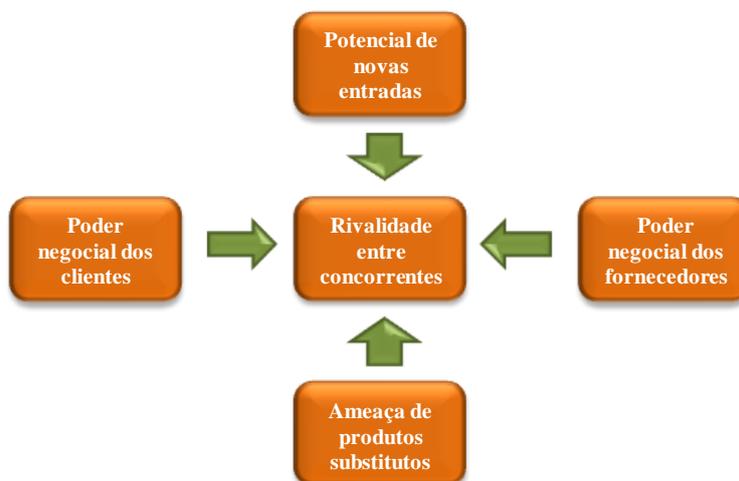
Em suma, é possível identificar um conjunto de oportunidades e ameaças para a empresa tendo em conta as características da envolvente (Figura 14).

Figura 14 – Oportunidades e ameaças para a empresa



Após a caracterização do meio envolvente, e com base no modelo das cinco forças desenvolvido por Porter (1980) (Figura 15), é possível analisar a atractividade do comércio grossista de produtos alimentares *tex-mex*. Este modelo tem como objectivo a explicação das razões para o grau da atractividade de uma indústria/sector a longo prazo, através de cinco factores: potencial de novas entradas, ameaça de produtos substitutos, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes e rivalidade entre concorrentes.

Figura 15 – Modelo das cinco forças competitivas de Porter



Deste modo, para o comércio grossista de produtos alimentares *tex-mex*, pode-se concluir:

- Potencial de novas entradas: é necessário efectuar investimentos a nível de infra-estruturas de modo a respeitar as exigências legais do HCCP e ao nível do *know-how* adquirido, uma vez que, num mercado tão específico, a curva de experiência assume uma importância decisiva. A nível governamental, o peso do imposto sobre o álcool sobrecarrega a estrutura de custos de uma empresa que decida actuar neste sector. Numa perspectiva dos clientes, há que considerar os entraves causados pelos custos de mudança de fornecedor. Um ponto a ser explorado pelos novos concorrentes é a abrangência de oferta de produtos desta gama, uma vez que a Travil é a única em Portugal que comercializa toda a gama.
- Ameaça de produtos substitutos: neste aspecto, as influências culturais fazem-se notar através dos hábitos e preferências dos consumidores, uma vez que estes tendem a consumir os produtos alimentares relativos às culturas/temas com que mais se identificam. Neste aspecto, há ainda a considerar a relação preço-qualidade oferecida pelos produtos substitutos, pois esta pode ser um factor de escolha entre um produto ou outro. A competitividade e maior rendibilidade dos produtos substitutos (originada por vendas mais elevadas, reflexo de uma maior identificação cultural dos consumidores) poderão originar uma desvantagem competitiva face ao sector *tex-mex*.

- Poder negocial dos fornecedores: existe um grande peso dos custos provenientes dos fornecedores, expressos no custo das mercadorias vendidas (custo com maior peso na estrutura de custos). Esta ligação influencia os factores chave de sucesso, pois condiciona a definição de preços de venda e a rentabilidade das vendas.
- Poder negocial dos clientes: a maior parte dos clientes desenvolve a sua actividade no canal HORECA, sendo as suas margens/rendibilidades tradicionalmente superiores às do comércio grossista. Perante isto, a definição do preço de venda dos clientes é feita de acordo com a capacidade de consumo do seu cliente final. Tendo sempre presente a manutenção das margens, este facto reflectir-se-á na obtenção de preços de compra mais baixos. Isto deve-se também ao facto dos custos dos produtos comercializados terem um peso mais significativo na sua estrutura de custos. É de salientar ainda a existência de clientes retalhistas de grande dimensão, que devido a isso possuem uma capacidade negocial muito forte.
- Rivalidade entre concorrentes: este sector encontra-se em estagnação, o que origina uma diminuição da competitividade, reflexo de uma menor atractividade do sector. A existência de custos logísticos elevados pressiona as vendas, uma vez que o objectivo principal é a cobertura de custos. Este facto origina um aumento de competitividade entre os concorrentes, de modo a garantir a sua sobrevivência. Outro aspecto relevante é a sazonalidade e a possibilidade de excessos de *stock*, o que devido à perecibilidade dos produtos transaccionados, pode originar promoções em certos momentos do ano, aumentando o número de produtos existentes no mercado a baixo preço.

## **CAPÍTULO 3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ACTUAL DA TRAVIL**

Neste capítulo de análise da situação actual da empresa, importa destacar:

- Caracterização detalhada da sua actividade;
- Apresentação dos principais *stakeholders*;
- Análise económico-financeira.

Esta abordagem tem como fontes de informação as Entrevistas, a Base de Dados de Clientes e Fornecedores da Travil, as Peças Contabilísticas da Travil (Balanço e Demonstração dos Resultados) (Anexo 10) e determinados métodos apresentados por Carrilho *et al.* (2005). Relativamente ao tratamento da informação, os dados de clientes e fornecedores da empresa, bem como as suas peças contabilísticas, foram colocados numa base de dados em Excel (anexa ao projecto em formato electrónico), o que possibilitou a construção de tabelas e gráficos como instrumentos de análise da informação.

### **3.1 A actividade da empresa**

Todo o planeamento estratégico da empresa é da responsabilidade do director do negócio, que define este tipo de gestão internacional, sendo indispensável que o mesmo possua um conjunto de competências para actuar neste mercado competitivo. Uma característica que geralmente distingue um bom gestor internacional é o seu espírito empreendedor, na criação de valor com base em atitudes e acções concretas.

No caso da Travil, o seu gestor demonstrou um carácter empreendedor ao pretender implementar o conceito inexistente em Portugal após ter estado no México, em feiras culturais, onde observou atentamente as práticas de mercado. Desta observação retirou vários conhecimentos sobre o mesmo e questionou-se sobre a possibilidade de avançar com este negócio em Portugal, sendo pioneiro neste ramo.

O negócio da restauração temática *tex-mex* constitui um nicho de mercado, pela especificidade que lhe está atribuída, em que é importante ter em conta as diferenças culturais entre Portugal e o México, pois isso orienta o negócio e a forma como este evolui desde a sua entrada no mercado português. As semelhanças culturais que existem

em Espanha, com a cultura mexicana, faz com que empresas do mesmo sector da restauração *tex-mex* consigam alcançar um nível de facturação muito elevado e um maior volume de vendas, dado o sucesso deste negócio em Espanha. Daí o factor cultura ser extremamente importante neste negócio, pois delimita as suas fronteiras de crescimento. Por sua vez, em Portugal, o negócio fica muito mais limitado e restrito, não só em termos de volume de vendas (é muito menor), como também ao nível do *impacte* de factores económico-sociais, sendo este proporcional à dimensão da empresa, quer na subida como na descida desses indicadores. Ou seja, numa situação em que a economia está a desacelerar (medido através de indicadores como o PIB), o negócio em Portugal sofrerá um menor *impacte* do que em Espanha, dada a sua menor dimensão.

A Travil não segue modelos *standard* de gestão, pela especificidade do seu negócio, e não tem definidas linhas orientadoras da empresa, a nível de visão, missão, valores e objectivos estratégicos, não tornando clara a cultura da organização. A empresa não adopta um *controle* sistemático de indicadores económico-financeiros, as suas dimensões e evoluções, sendo esta análise fundamental, uma vez que é necessário ter-se em atenção o facto de ser uma microempresa a operar num sector e tipo de negócio muito específico.

Enquanto microempresa e tendo uma carteira de clientes mais reduzida, a sua preocupação principal ao actuar neste nicho de mercado é cobrir os custos, procurar minimizá-los (e não tanto a obtenção de grandes margens de lucro), com especial foco no cliente e na satisfação das suas necessidades. Os custos logísticos assumem um peso significativo na estrutura financeira da empresa, representando 15% a 20% dos custos totais da empresa, o que corresponde a cerca de 5.000€ por mês, não incluindo os custos com pessoal afecto de forma directa às tarefas logísticas.

Numa perspectiva geral, no que diz respeito à situação financeira da empresa Travil, esta procura manter o equilíbrio financeiro, através da minimização das suas necessidades e maximização dos seus recursos de exploração. Ao nível de recursos de financiamento, a empresa recorre a curto prazo ao ciclo decorrente da exploração (principalmente aos fornecedores C/C). A médio/longo prazo, a empresa apresenta recursos com origem nos próprios sócios. A nível fiscal, a empresa apresenta ainda uma particularidade, a da comercialização de bebidas alcoólicas, que implica a incidência do

Imposto Sobre o Álcool (incluído no Imposto Especial sobre o Consumo). Este imposto assume uma proporção muito significativa na sua carga fiscal. Em 2007, representou 96,79% do total de impostos da empresa, tendo vindo a crescer desde 2005, totalizando em 2007 o valor de 36.911,79€ (Tabela 3).

**Tabela 3 – Peso do Imposto sobre o álcool no total de impostos da empresa**

Impostos	2005	2006	2007
Imposto Sobre o Álcool	38.793,56	32.478,43	36.911,79
Outros Impostos	6.224,25	2.171,13	1.224,66
<b>Total</b>	<b>45.017,81</b>	<b>34.649,56</b>	<b>38.136,45</b>
<b>Peso Imposto Sobre o Álcool</b>	<b>86,17%</b>	<b>93,73%</b>	<b>96,79%</b>
<b>Peso Outros Impostos</b>	<b>13,83%</b>	<b>6,27%</b>	<b>3,21%</b>

A empresa procura gerir da melhor forma o indicador de rotação de *stocks*, que deve ser elevado, dada a natureza perecível dos produtos comercializados, o que faz com que as compras estejam limitadas aos pedidos dos clientes. Esta limitação constitui também uma dificuldade acrescida para a empresa em conseguir controlar os seus *stocks* de produtos, como também em gerir momentos em que as encomendas sofram maiores oscilações. Por um lado, se as encomendas dos clientes tiverem um aumento superior ao esperado, a empresa poderá não ter produtos em armazém para responder aos pedidos de forma imediata, resultando numa menor satisfação dos clientes. Por outro lado, se as encomendas sofrerem uma diminuição face ao esperado, a empresa terá dificuldades no escoamento dos produtos armazenados e consequentemente na manutenção das suas condições.

A comercialização de produtos alimentares e bebidas obriga a empresa a controlar, de forma mais eficaz, um conjunto de elementos, para que se assegure a qualidade dos bens comercializados. Um desses elementos são os *stocks*, uma vez que a empresa procura gerir os produtos armazenados de forma a conseguir uma rotação elevada e uma duração média de existências minimizada. É de salientar também a necessidade de instalações/equipamentos que deverão garantir de forma constante a qualidade dos produtos em armazém, tal como na sua distribuição e transporte.

Indo ao encontro de tais necessidades para a realização dos objectivos da empresa, foi efectuado recentemente um investimento em novas instalações em Loures. Estas instalações contemplam um armazém com dimensões superiores ao que detinha, e é certificado segundo as normas de qualidade do HCCP. Este investimento revela a preocupação da empresa em assegurar todas as condições de armazenamento dos

produtos comercializáveis e perecíveis. Para além disto, a empresa transmite uma imagem de confiança e qualidade perante os seus clientes. Esta aquisição foi feita com recurso aos sócios e é uma aposta numa localização mais favorável comparativamente à do anterior armazém. O antigo armazém tinha condições muito limitadas, estava localizado numa zona difícil para descargas de mercadorias, conduzindo a perdas de tempo e recursos, a incorrer em custos logísticos muito elevados e a sua qualidade também não permitiria a implementação do sistema HCCP. Com o novo armazém, para além da qualidade superior, a localização permite reduzir os custos relacionados com a logística ao nível de transporte e manuseamento de mercadorias. No antigo armazém demorava-se cerca de 1 dia a descarregar x mercadorias, enquanto que agora no novo armazém demora-se cerca de 10 minutos a realizar a mesma tarefa – este é um exemplo concreto para que se percebam os ganhos significativos em tempo, recursos e aspectos logísticos que a empresa conquistou com este investimento.

O indicador do prazo de pagamentos é espelho das práticas defendidas pela empresa, procurando-se que seja reduzido e cumprido, para que se instale uma relação de confiança com os seus fornecedores e conseqüentemente melhore a qualidade do serviço prestado aos seus clientes. Num contexto de crise em que se encontra actualmente a economia, a empresa não descarta a manutenção dos princípios que tem vindo a praticar (ética, responsabilidade e respeito pelas outras entidades), tendo sempre em conta as suas limitações.

Por outro lado, o indicador de prazo de recebimentos é exemplo do baixo nível de exigência aos clientes, pois neste tipo de negócio não se devem encarar estes indicadores de forma tão rígida como noutros negócios, dado que o mercado da restauração temática é muito peculiar e a base de clientes é já restrita por si só. A dependência do cumprimento por parte dos clientes tem-se agravado, ou seja, a fiabilidade por parte dos clientes tem vindo a diminuir e os prazos são cada vez mais alargados. Como exemplo refira-se o facto do principal cliente da Travil ter um Prazo Médio de Recebimentos de 120 dias, quando a média de uma empresa é de 45 dias.

A Travil por ter sido pioneira a nível nacional na distribuição de produtos *tex-mex*, e actualmente única nos que comercializa, juntamente com o serviço de qualidade reconhecido pelos clientes, tem sido uma referência a nível internacional.

O nível de reconhecimento conquistado pela Travil junto de clientes internacionais é superior ao reconhecimento em Portugal, segundo o Director da Travil. Tal facto deve-se à forma como esta actividade é caracterizada em determinados países, como é em Espanha, onde existe uma vasta concorrência. Neste país a Travil consegue destacar-se pelos preços competitivos que pratica, fazendo com que clientes espanhóis a escolham em detrimento das empresas espanholas de distribuição. Esta situação é interessante pelo facto da Travil importar precisamente alguns dos seus produtos de Espanha, acabando por abastecer determinados clientes desse país, com importância no sector da restauração temática *tex-mex*.

Recentemente, a Travil conseguiu ser fornecedora de uma empresa de *franchising* americano (detida por uma empresa relevante no mercado português, a Jerónimo Martins), traduzindo-se numa conquista para a carteira de clientes da Travil. Este é um exemplo de uma empresa que entrou no mercado português através da implementação de um conceito americano, tendo obtido conhecimento da Travil como única na sua actividade em Portugal. Desta forma é reconhecida a sua distinção no mercado português. As empresas de *franchising* que comercializam produtos da restauração temática *tex-mex* constituem um exemplo de clientes para a Travil.

## **3.2 Principais Stakeholders**

### **3.2.1. Clientes**

O universo de clientes desta actividade é muito peculiar. Pela particularidade do tipo de negócio, existem clientes que encomendam um maior número de produtos, com uma determinada frequência, bem como clientes que fazem encomendas muito pontuais, em pequenas quantidades. Portanto, a estrutura da carteira de clientes da Travil caracteriza-se por um lado, por uma grande quantidade de clientes que representam apenas uma pequena percentagem da sua facturação, por outro lado, por uma pequena quantidade de clientes que se traduzem num maior volume de facturação.

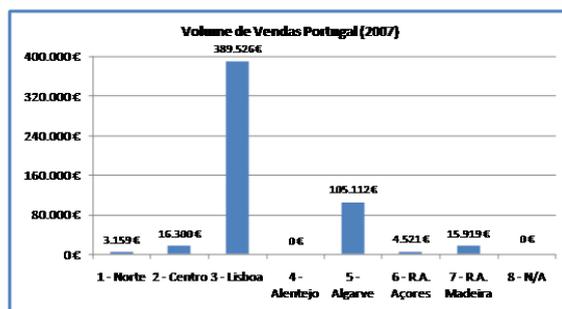
Torna-se relevante analisar de forma mais pormenorizada a estrutura de clientes da empresa, quais os que representam maior volume de vendas e qual o seu país. Relativamente aos que se situam em Portugal, interessa ainda saber a actividade que desenvolvem e a sua distribuição geográfica.

De acordo com a listagem de 2007 dos dez maiores clientes da Travil, o que apresenta maior volume de vendas é de Espanha, totalizando cerca de 130 mil Euros. Em 3º e 5º no ranking estão também mais dois clientes de Espanha, com elevado volume de vendas. Os restantes sete clientes são de Portugal, na capital, com excepção de um que está localizado no Algarve, sendo todos Restaurantes.

A Travil tem na sua base de clientes 440 empresas, das quais 434 são de Portugal (totalizam 534 mil Euros), 5 de Espanha (que alcançam uns expressivos 212 mil Euros) e 1 de Inglaterra (que em 2007 apresenta um volume de vendas nulo).

Os clientes de Portugal estão distribuídos pelo país, onde 49% se situam na capital (representam 389 mil Euros de vendas), 29% no Algarve (com 105 mil Euros) e 10% no Norte (com 3 mil Euros) (Figura 16). A 2ª maior predominância de clientes no Sul do país poderá justificar-se pela maior afluência turística da zona e a existência de restauração temática diversa.

**Figura 16 – Volume de vendas da Travil em Portugal, por zona NUT II**



Source: Travil

Os Restaurantes representam o maior volume de vendas de 408 mil Euros, em Portugal, seguidos dos Hotéis com um volume de 37 mil Euros. A categoria Outros inclui empresas de Comércio de Retalho e também de Comércio Grossista (Anexo 8).

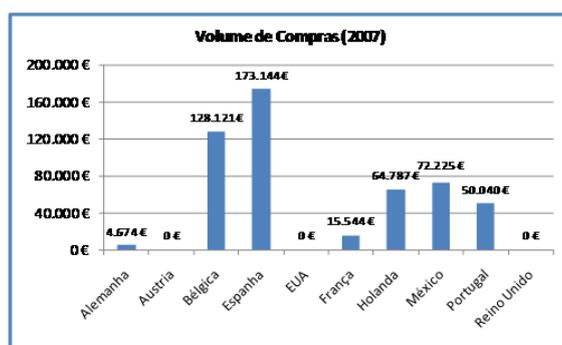
### 3.2.2. Fornecedores

A Travil tem como fornecedores empresas de Espanha, de onde se importam as maiores quantidades de produtos para a actividade da empresa. Estes fornecedores, sendo também fabricantes, permitem obter preços mais competitivos.

Relativamente aos fornecedores da Travil, existe uma maior diversidade de países onde a Travil adquire os seus produtos. No *ranking* dos 10 fornecedores com maior volume de compras (em 2007), é na Bélgica que se encontra o maior, com 128 mil Euros, seguido pela Espanha (2 fornecedores com 92 e 76 mil Euros).

No total, na base de fornecedores da Travil existem 75 empresas, 52% situam-se em Portugal, 19% em Espanha e 8% na Holanda (Anexo 9). No entanto, em termos de volume de compras, os três países mais expressivos são a Espanha com 173 mil Euros, a Bélgica com 128 mil Euros e o México com 72 mil Euros. Portugal, em 2007, representa 50 mil Euros e a Holanda 64 mil Euros (Figura 17).

Figura 17 – Volume de compras da Travil, por país



Source: Travil

### 3.2.3. Sócios

A Travil tem como importantes *stakeholders* os sócios que contribuem para o financiamento da empresa. Os débitos de médio/longo prazo, que têm origem nos sócios da empresa, constituem cerca de 35% do Passivo Total da empresa, em média no período considerado. Estes DMLP assumem o valor de 106 mil Euros, não estão sujeitos a juros e são determinantes para a rentabilidade financeira e capacidade de endividamento da empresa (Tabela 4).

Tabela 4 – Peso dos DMLP no Passivo Total da Travil

Peso dos DMLP no Passivo Total	2005	2006	2007
Passivo	302.596,93	327.828,89	277.923,75
DMLP	106.008,02	106.008,02	106.008,02
Peso dos DMLP no Passivo Total	35,03%	32,34%	38,14%

### 3.3 Análise económico-financeira

Na análise económico-financeira da empresa (Anexo 13, Anexo 14 e Anexo 15), para que se reúna um conjunto de indicadores para a avaliação do desempenho da empresa, importa estudar:

- Evolução das rendibilidades;
- Evolução do equilíbrio financeiro;
- Evolução dos principais rácios de estrutura, de gestão e de eficiência.

A análise da informação económico-financeira da Travil baseia-se em determinados pressupostos, resultantes de esclarecimentos prestados pelo TOC da empresa (Anexo 11).

A análise efectuada baseia-se na metodologia apresentada por Carrilho *et al.* (2005) e em alguns conceitos adquiridos ao longo da frequência do Mestrado. Resultante desta metodologia, foi construído um formulário que se encontra no Anexo 12 e que permitiu a obtenção de dados analisados e trabalhados para a elaboração de tabelas e gráficos.

As seguintes análises são referentes à situação económica, financeira e respectivo desempenho da empresa Travil, com incidência nas variações das rubricas no período 2005-2007. Ao longo da análise, são retiradas as principais conclusões.

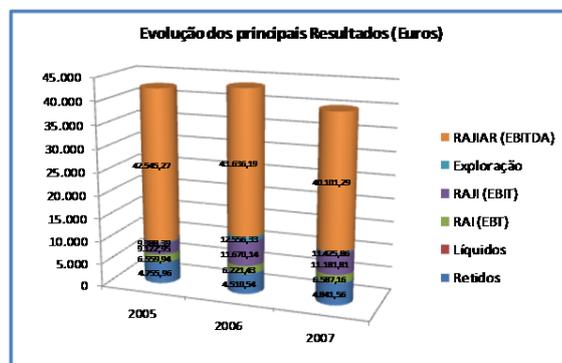
#### 3.3.1. Rendibilidades

Nesta análise, é descrita a evolução das quatro rendibilidades e os respectivos riscos associados. Como ponto de partida, importa também compreender a estrutura e evolução dos principais resultados da empresa.

- Relativamente ao crescimento dos principais resultados da empresa no período analisado, o *EBITDA* foi o único que apresentou uma evolução negativa de 5,74% devido ao aumento significativo dos Custos Variáveis (CV). O Resultado de Exploração e o *EBIT* apresentaram um crescimento positivo, ambos na ordem dos 20%, resultante de uma diminuição das Amortizações do Exercício e de um ligeiro aumento dos Resultados Extraordinários, respectivamente. Quanto ao

*EBT* e Resultado Líquido (RL), os seus crescimentos foram reduzidos, 0,41% e 1,8% respectivamente (Figura 18).

Figura 18 – Evolução dos principais resultados da Travil



Source: Travil

- O aumento do Resultado de Exploração revela a capacidade da empresa em produzir resultados provenientes da actividade de exploração. Por sua vez, a diminuição dos Meios Libertos Brutos (*EBITDA*) permite concluir sobre a diminuição da capacidade da empresa em: assegurar a manutenção do capital, o crescimento da empresa e a amortização do capital alheio; remunerar os capitais investidos na empresa (próprios através dos dividendos e alheios através dos custos financeiros); e garantir as participações a entregar ao Estado, através do Imposto Sobre o Rendimento.

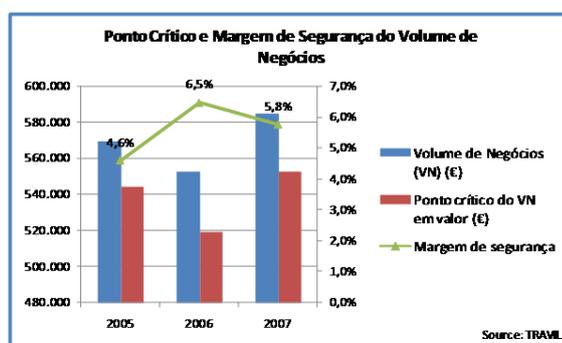
### 3.3.1.1. Rendibilidade Operacional

- O Volume de Negócios (VN) da empresa registou um aumento no período analisado, com uma taxa média de crescimento nominal positiva de 1,32%, registando em 2007 o valor de 584.448,96€.
- A relação entre o crescimento de VN e a respectiva Margem Bruta (MB) apresentou um decréscimo nos 3 anos em análise, sendo o de 2006-2007 o mais acentuado (passando de 37,36% para 35,82%), devido ao aumento superior do VN face ao aumento verificado da MB.
- A evolução negativa do *Cash Flow Margin* em 2005-2007, de 7,47% para 6,86%, resultou do aumento do VN em conjunto com a diminuição do *EBITDA*.
- Para o indicador Rendibilidade Operacional do VN (*ROS*) a evolução foi positiva (Figura 22), justificada pelas respectivas variações do Resultado de

Exploração e do VN (aumentaram em 21,7% e 2,65%, respectivamente). O ROS apresentou em 2007 o valor reduzido de 1,95%, o que resulta de um volume de custos elevado, em que, apesar do VN os cobrir, originou um Resultado de Exploração reduzido.

- Relativamente aos efeitos dos custos para o ROS, no período em análise, os CV assumiram um maior peso nos proveitos de exploração (VN), conduzindo a um menor distanciamento entre o preço de venda e o custo variável unitários. Os Custos Fixos (CF) assumiram um menor peso na MB, gerando uma menor elasticidade entre o nível de actividade e o Resultado de Exploração.
- Em média, a empresa apresentou uma Margem de Segurança (MS) de cerca de 5,6%, conseguindo desta forma o VN apresentar-se acima do seu Ponto Crítico (Figura 19). A MS aumentou no período em análise, espelhando um menor risco económico, uma vez que tem vindo a funcionar cada vez mais afastada do Ponto Crítico, estando mais longe de entrar na zona de prejuízos. Relativamente à Quebra Possível, em média no período considerado, o VN pode cair 5,3% para atingir o Ponto Crítico.

Figura 19 – Ponto crítico e Margem de Segurança do Volume de Negócios da Travil



- As evoluções do Resultado de Exploração e da MB reflectem-se no Grau de Alavanca Operacional, registando-se um decréscimo deste indicador em 2005-2007, devido à diminuição da MB e aumento do Resultado de Exploração. O menor valor do Grau de Alavanca Operacional representou uma diminuição das Despesas Fixas e das Amortizações do Exercício, sendo cobertas pela MB, originando um maior Resultado de Exploração. Desta forma, o risco económico é menor uma vez que os resultados são menos sensíveis a variações do VN.

### **3.3.1.2. Rendibilidade Económica**

- A Rendibilidade do Activo (*Gross ROA*) cresceu de 2,63% para 3,38% (Figura 22), devido a um aumento do *EBIT* de 22,57% neste período de 2 anos, face a uma diminuição do Activo Total Líquido em 4,42% (principalmente com a diminuição das Imobilizações Corpóreas). O rendimento obtido com as aplicações da empresa foi reduzido, embora crescente (rendibilidade média do activo de 3%).
- Os factores que influenciam a evolução do *Gross ROA* são o *ROS*, a Rotação das Aplicações e o Efeito dos Resultados Extraordinários. Os dois primeiros aumentaram no período considerado, contribuindo positivamente para o aumento do *Gross ROA*, enquanto que o terceiro diminuiu.

### **3.3.1.3. Rendibilidade do Investimento**

- A Rendibilidade do Activo Económico (*ROIC*) cresceu neste período, atingindo em 2007 o valor de 8,04% (Figura 22), uma vez que o Activo Económico diminuiu e o Resultado de Exploração deduzido do Imposto aumentou em 23,38%. A diminuição do Activo Económico prendeu-se com o decréscimo do Capital Fixo Líquido de Exploração (devido às Amortizações das Imobilizações Corpóreas) e permite concluir sobre um maior rendimento obtido com o Activo Económico. Tanto a Margem do *ROIC* como a rotação do Activo Económico aumentaram e contribuem desta forma para o aumento do *ROIC*.

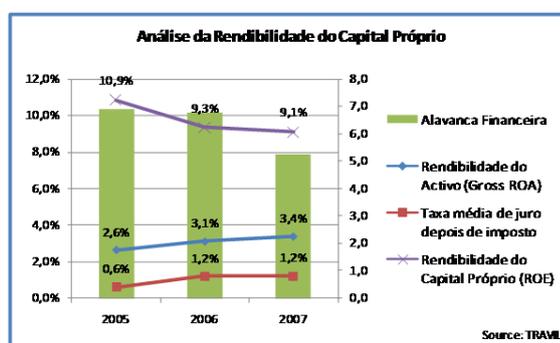
### **3.3.1.4. Rendibilidade Financeira**

- O efeito fiscal provocou a aproximação do *Gross ROA* depois de impostos para cerca de 0,57% de diferença entre 2005-2007, quando comparado com o *Gross ROA*, onde a diferença se situava nos 0,75%.
- A taxa média de juro aumentou 0,8%, assistindo-se a uma redução da margem financeira em 0,03%, suportada exactamente pelo aumento em apenas 0,57% do *Gross ROA* (tendo em conta o efeito fiscal).
- O peso relativo da dívida face aos Capitais Próprios (CP') (Alavanca Financeira) diminuiu de 6,91 para 5,23, reflectindo-se assim num decréscimo do Efeito de Alavanca Financeira de 8,95% para 6,63%. Esta diminuição da Alavanca Financeira e respectivo efeito deveu-se a uma diminuição significativa do

Passivo total (na rubrica Dívidas a Terceiros de Curto Prazo) e a um aumento do CP' (com origem no aumento dos Resultados Transitados).

- Esta diminuição do peso relativo da dívida expressou-se imediatamente na Rendibilidade do Capital Próprio (*ROE*), que passou de 10,86% para 9,11% (Figura 22).
- Como o *Gross ROA* é superior à taxa média de juro, a margem financeira é positiva e perante um decréscimo da Alavanca Financeira, menor será o *ROE* (através do Modelo Aditivo) (Figura 20).

Figura 20 – Análise da Rendibilidade do Capital Próprio da Travil



- Outra forma de apurar o *ROE* é relacionando o RL com os CP'. Neste período, o CP' cresceu mais face ao crescimento do RL, contribuindo para a queda do *ROE*. Este indicador revela a menor eficiência da empresa em utilizar os capitais empregues pelos sócios, perdendo alguma atractividade perante eventuais investidores e tendo uma menor capacidade de autofinanciamento para desenvolver a sua actividade.
- A empresa não distribuiu dividendos no período em análise, apresentando desta forma um *Dividend Pay Out Ratio* nulo. O factor interno de crescimento igualou-se ao *ROE*, uma vez que o efeito da distribuição de dividendos foi nulo. A taxa de crescimento sustentável indica de que forma os Resultados Retidos do ano contribuem para o crescimento do CP'. Esta taxa registou um decréscimo de 2005 a 2007 uma vez que o CP' aumentou devido ao crescimento dos Resultados Transitados (em 65,75%), tendo os Resultados Retidos (ou RL, uma vez que os dividendos são nulos) registado um aumento em apenas 1,8%.

- O Ponto Crítico incluindo os custos financeiros (líquidos dos proveitos financeiros) apresentou um incremento de 2,58%, uma vez que a MB diminuiu mais que proporcionalmente face aos CF totais (no período 2005-2007). Estes CF totais sofreram apenas uma queda de 2,06%, dado que os CF operacionais diminuíram no seu valor em 6.295,11€, enquanto os custos financeiros aumentaram em 2.031,64€.
- Considerando os CF totais (como sendo a soma dos CF operacionais e dos custos financeiros), a empresa apresentou uma MS de 3,41% em média no período em análise, o que indica que o seu VN consegue superar o Ponto Crítico (incluindo os custos financeiros líquidos de proveitos financeiros). Em termos de Quebra Possível, o VN pode decrescer no ano de 2007 em 3,26% até atingir esse mesmo Ponto Crítico.
- O Grau Financeiro de Alavanca aumentou ligeiramente de 2005 para 2007, uma vez que o aumento em 21,7% dos Resultados de Exploração foi praticamente todo absorvido pelos Resultados Financeiros negativos da empresa, dando origem a um aumento de apenas 0,41% dos *EBT*. Este peso dos Resultados Financeiros no Grau Financeiro de Alavanca é também percebido através do Efeito dos Resultados Financeiros, que aumentou no período considerado e foi superior ao Efeito dos Resultados Extraordinários, que registou por sua vez uma descida no período.
- O aumento no Grau Financeiro de Alavanca traduziu-se no risco financeiro mais elevado, ou seja, a empresa apresentou uma menor capacidade em conseguir cobrir todos os seus Resultados Financeiros através do Resultado de Exploração. O risco para aqueles que financiam a empresa é também maior pela dificuldade que a empresa tem em remunerar os seus Capitais Alheios e ainda os sócios pelos capitais próprios investidos.
- O Grau Combinado de Alavanca diminuiu ligeiramente no período em análise, por influência da diminuição do Grau Económico de Alavanca, ou, analisando por outra perspectiva, pela diminuição da MB face ao aumento do *EBT*. A diminuição do risco global foi assim determinada pela diminuição do risco económico, que compensou o aumento do risco financeiro (Figura 21).

Figura 21 – Graus de alavanca da Travil

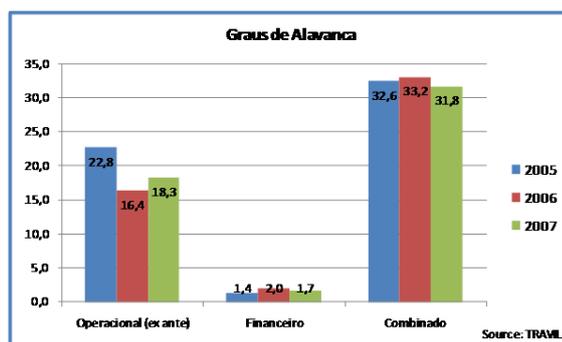
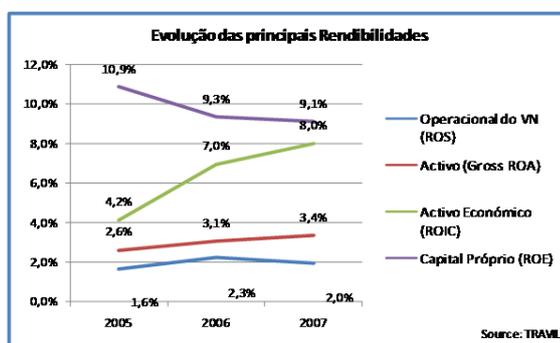


Figura 22 – Evolução das principais rendibilidades da Travil



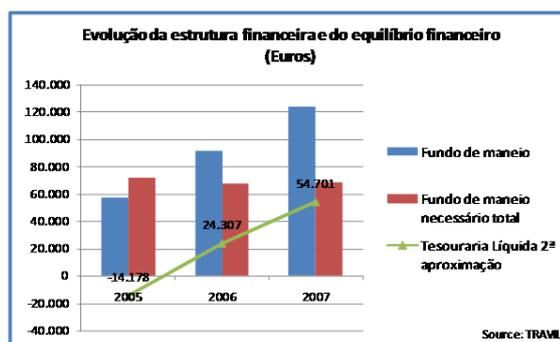
### 3.3.2. Equilíbrio financeiro

Na análise à situação financeira da empresa, importa perceber como se caracteriza a gestão de Tesouraria. Para tal, o estudo da evolução do Fundo de Maneio e das Necessidades e Recursos Cíclicos de Exploração e de Extra-Exploração constitui uma prioridade para a componente financeira da empresa.

- O Capital Permanente (CP) registou um crescimento positivo de 6,24%, do ano 2005 para o 2007, situação explicada pelo incremento do CP' da empresa neste período.
- O Fundo de Maneio (FM) da empresa aumentou de 2005 para 2007 em aproximadamente 114%, resultado do excedente do CP sobre o Imobilizado Líquido, uma vez que o primeiro aumentou em 6,24% e o segundo diminuiu em 61,25%. Este aumento do FM contribuiu para um excedente de Tesouraria (T), uma vez que aumentou consideravelmente face a uma diminuição do *Working Capital* (WC) (variação negativa de 4,26%), contribuindo favoravelmente para o aumento da T.

- Os valores positivos do Fundo de Maneio Necessário de Exploração (FMNE<sup>11</sup>) nos 3 anos em análise espelham a predominância das Necessidades Cíclicas de Exploração (NCE) (com os valores mais elevados registados na rubrica dos clientes) face aos Recursos Cíclicos de Exploração (RCE), os quais afectam os meios libertos da empresa.
- Em 2005, o WC (igual ao Fundo de Maneio Necessário Total (FMNT), por não existir Fundo de Maneio Necessário Extra-Exploração (FMNEE)) superou o FM, conduzindo desta forma ao *deficit* da T. No entanto, nos anos seguintes, com o aumento do FM que superou a evolução registada no WC, o saldo da T já se apresentou positivo e crescente, de 2005 para 2006 e de 2006 para 2007, atingindo o equilíbrio financeiro. Nesta 1ª aproximação à T da empresa, esta registou um crescimento no valor de 68.878,54€ de 2005 para 2007 (Figura 23).

Figura 23 – Evolução do equilíbrio financeiro da Travil



- É de realçar ainda que o aumento do WC registado de 2005 para 2007 representa um esforço de investimento para a empresa, uma vez que existe um empate de capital (resultante do excedente de NCE face aos RCE).
- Apesar de assumir valores positivos no período em análise, o WC desta empresa consegue assumir valores inferiores face ao seu FM (em 2006 e 2007), o que gera um *impacte* mais favorável nas necessidades de financiamento e no equilíbrio financeiro da empresa, uma vez que se deve procurar valores mínimos para o FMNE.

<sup>11</sup> WC coincide com FMNE.

- A 2ª aproximação à T apresenta-se igual à 1ª, uma vez que ao espelhar a relação estabelecida entre o FM e o FMNT, o FMNT ao ser igual ao FMNE (por não existir FMNEE), torna o cálculo igual à 1ª aproximação à T.
- Dever-se-á ainda ter em conta que, neste caso, os CP' da empresa, juntamente com os recursos obtidos através dos accionistas/sócios (Débitos de Médio e Longo Prazo (DMLP)), líquidos de capital fixo, apresentaram-se insuficientes para cobrir todas as necessidades de exploração líquidas da empresa (as extra-exploração são nulas) no ano de 2005, mas nos dois anos seguintes já se apresentaram suficientes para essa mesma cobertura, conseguindo obter um excedente em FM face ao seu WC (equivalente ao excedente de T em 2006 e 2007).

### **3.3.3. Rácios**

Através do Método dos Rácios, existe um conjunto de indicadores úteis para a análise do desempenho da empresa ao nível económico e financeiro, passando a analisá-los de seguida.

#### **3.3.3.1. Rácios de estrutura**

##### **3.3.3.1.1. Estrutura das Aplicações e Origens de fundos**

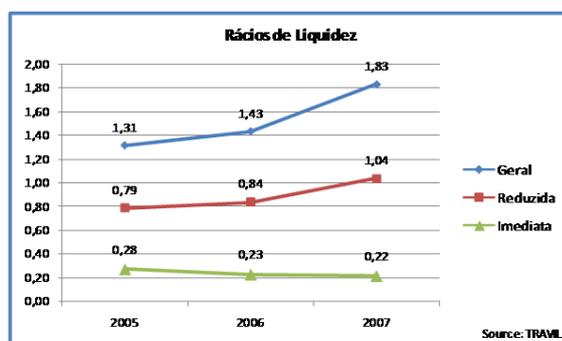
- No ano de 2007 a empresa apresentou 89,2% das suas Aplicações totais incluídas no Activo Circulante, onde os Créditos de Curto Prazo (Clientes – Conta Corrente) assumem a maior parcela (com 45% de peso). Através destes rácios de estrutura é possível também analisar a evolução das rubricas, como é o caso do Imobilizado, onde se confirma o seu decréscimo no período em análise e consequentemente um peso menor nas Aplicações Totais (aplicações estas que apenas registaram uma diminuição em 4,42% de 2005 para 2007).
- No que diz respeito às Origens, igualmente para o ano de 2007, foram os Débitos de Curto Prazo (DCP) que registaram o maior peso nas rubricas que compõem as Origens (51,9%), com os Fornecedores C/C a apresentar a maior parcela (que expressa também o seu aumento significativo em 2005-2007 face ao total de origens). Relativamente ao CP, este é constituído por 66,6% de DMLP face aos restantes 33,4% do CP'.

- Relativamente à duração do ciclo de exploração da empresa, a variação dos seus negócios médios diários foi naturalmente a mesma que a evolução do seu VN (2,65% de 2005 para 2007), atingindo em 2007 o valor médio de 1.601,23€ de negócios diários.
- A duração do FMNE teve uma ligeira diminuição de 2005 para 2007, dado o crescimento mais proporcional do VN face ao WC, atingindo em 2007 a duração de 43 dias aproximadamente.
- A duração do FMNEE apresentou-se naturalmente nula pela inexistência de Necessidades e Recursos Extra-Exploração (NCEE e RCEE) na empresa, pelo que o indicador da duração do FMNT registou os mesmos valores e evolução do do FMNE.

### 3.3.3.1.2. Liquidez

- No período em análise, a Liquidez geral (Lg) apresentou-se superior a 1, o que define uma tendência da empresa em conseguir satisfazer os seus compromissos de curto prazo junto dos credores (o seu activo circulante consegue cobrir os DCP), tendo registado uma evolução positiva ao longo destes 3 anos (Figura 24).
- O rácio de Liquidez reduzida (Lr) registou um crescimento no período, alcançando em 2007 um valor superior a 1, o que indica que as suas disponibilidades e créditos de curto prazo conseguem cobrir os DCP (Figura 24).
- O rácio de Liquidez imediata (Li) diminuiu no período em análise, uma vez que as disponibilidades decrescem, não conseguindo cobrir os DCP, uma vez que o rácio apresentou valores muito abaixo de 1 (em média, é de 0,24) (Figura 24).

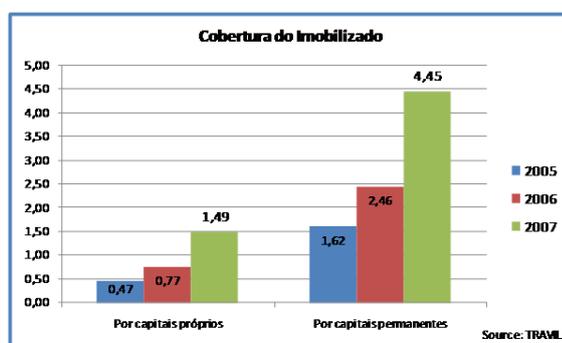
Figura 24 – Rácios de liquidez da Travil



### 3.3.3.1.3. Solvabilidade e Autonomia

- Os rácios de cobertura do imobilizado permitem avaliar os efeitos das políticas de investimentos, onde se pode verificar uma cobertura total e ainda excedente (superior a 100%) do imobilizado pelos CP e CP'. Esta cobertura aumentou no período analisado, dada a diminuição do valor do imobilizado com as amortizações sobre os activos corpóreos. Relativamente à cobertura do imobilizado pelos CP', esta foi atingida em 2007, no entanto, nos dois anos anteriores, o imobilizado da empresa superou os seus CP', não tendo sido estes últimos suficientes para cobrir todo o investimento em imobilizado (Figura 25).

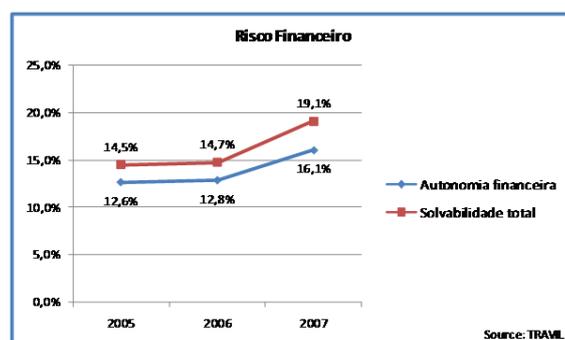
Figura 25 – Cobertura do imobilizado por capitais da Travil



- O rácio do Grau de Envelhecimento das Imobilizações registou um aumento em cerca de 50%, uma vez que não foram feitos investimentos em imobilizações, revelando o peso significativo das Amortizações Acumuladas nas Imobilizações Brutas (as corpóreas diminuíram de 2005 a 2007 e as incorpóreas mantiveram-se com o valor do trespasse).
- Relativamente à Autonomia Financeira (AuF), este indicador atingiu em 2007 os 16,05%, representando uma baixa cobertura dos activos da empresa através de CP'. Esta AuF significativamente reduzida torna a empresa relativamente dependente de terceiros, fomentando desta forma o seu risco financeiro. No entanto, este indicador registou um aumento de 2005 para 2007, que teve origem na diminuição do activo em simultâneo com o aumento do valor dos CP', com destaque mais significativo para o aumento dos resultados transitados da empresa (Figura 26).
- No rácio da solvabilidade, compara-se o CP' da empresa com os capitais alheios nela aplicados, sendo no primeiro ano em análise de 14,47% e no terceiro ano

(2007) de 19,12%. Este indicador apresentou valores reduzidos, expressando também a menor atractividade junto de potenciais credores, bem como uma maior dependência financeira. No entanto, tem vindo a melhorar, uma vez que o CP' cresceu a 21,36% face à diminuição do Passivo em 8,15% (Figura 26).

**Figura 26 – Risco financeiro da Travil**

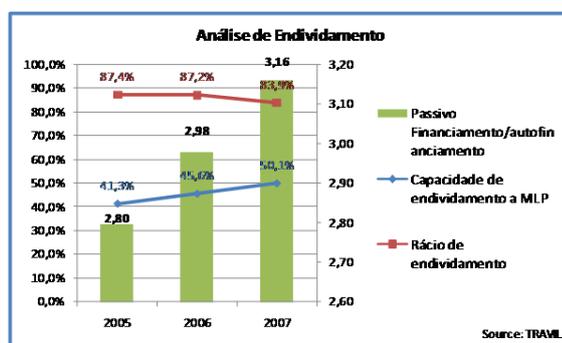


- Através do rácio da capacidade de endividamento a MLP, é possível constatar que não existe margem disponível para endividamento a MLP através de CP', uma vez que este último apenas cobre os DMLP em metade, atingindo em 2007 o valor de 50,13% (Figura 27).
- Em 2007, cerca de 84% do activo total é financiado por capital alheio, o que representa um risco financeiro relativamente elevado para a empresa, assumindo os capitais alheios uma importância significativa no financiamento da empresa (como é expresso no rácio de endividamento). No entanto, este rácio tem vindo a diminuir (Figura 27).
- O indicador *Debt to Equity* ( $D/E^{12}$ ) registou uma quebra em cerca de 24%, dada a diminuição dos Capitais Alheios no financiamento da empresa, assumindo em 2007 o valor de 5,23 (o Passivo da empresa é cerca de 5 vezes superior ao seu CP').
- Relativamente ao rácio Passivo sujeito a juro/activo total, como a empresa não dispõe de dívidas a instituições de crédito, o rácio apresentou-se nulo.
- Na análise da estrutura de endividamento da empresa, é possível constatar que o seu passivo de financiamento é integralmente constituído por DMLP.

<sup>12</sup>  $D/E$  coincide com a Alavanca Financeira.

- Relativamente aos rácios de cobertura de custos financeiros e do serviço da dívida por resultados da empresa, neste caso, a sua análise é inviabilizada pela inexistência de passivo sujeito a juros e consequentemente a nulidade de custos financeiros relativos a juros e amortizações financeiras de empréstimos.
- São necessários 3 anos de laboração, aproximadamente, para a empresa satisfazer todo o passivo de financiamento, que não esteja ligado directamente ao ciclo de exploração (rácio passivo financiamento/autofinanciamento) (Figura 27).

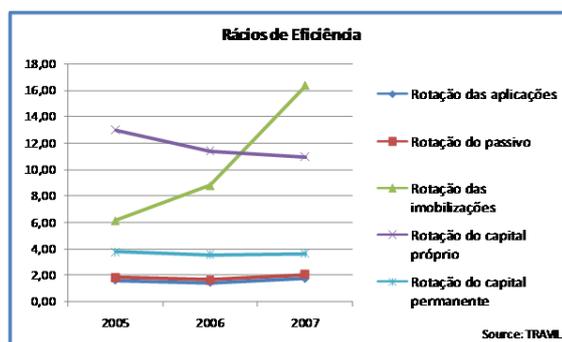
Figura 27 – Análise do Endividamento da Travil



### 3.3.3.2. Rácios de eficiência

- Embora três dos rácios de rotação (do Activo Circulante, do CP' e do CP) tenham sofrido uma diminuição de 2005 para 2007 (uma vez que o aumento das respectivas aplicações e capitais foi numa proporção superior à variação do VN), as aplicações e capitais utilizados pela empresa referentes aos três restantes rácios (aplicações, imobilizações e passivo) apresentaram aumentos nas suas rotações, revelando uma gestão eficiente dos seus activos e capitais disponíveis. No geral, as rotações apresentaram valores elevados, reforçando a gestão eficiente, com espaço para melhorias ao nível das rotações do activo circulante e dos CP' e CP (Figura 28).

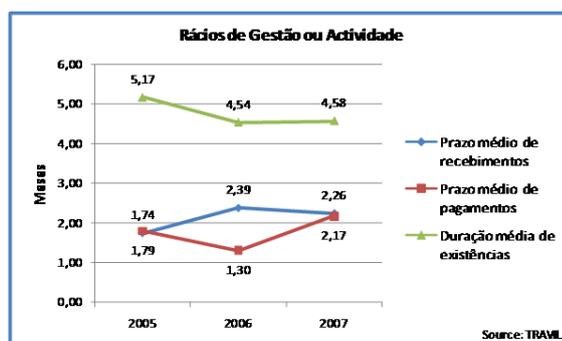
Figura 28 – Rácios de Eficiência da Travil



### 3.3.3.3. Rácios de gestão

- Relativamente aos rácios de gestão, os dois prazos médios analisados registaram aumentos de 2005 para 2007, apresentando-se o Prazo Médio de Pagamentos (PMP) ligeiramente inferior ao Prazo Médio de Recebimentos (PMR). Estes dois indicadores aumentaram dada a variação superior do crédito concedido aos clientes (no caso do PMR) e do crédito concedido pelos fornecedores (no caso do PMP), face à variação do VN.
- A Duração Média de Existências (DME) registou uma diminuição em 2007 face a 2005, assumindo no último ano cerca de 4,5 meses em que o fornecimento a clientes está assegurado pelas mercadorias existente. Esta diminuição revela a melhoria da gestão das existências, facto comprovado pelo aumento do rácio da rotação de existências, embora ainda assuma um valor elevado. Este indicador permite determinar que, em 2007, a empresa conseguiu renovar as suas existências, aproximadamente, 3 vezes (face às 2 vezes que conseguia em 2005) (Figura 29).

Figura 29 – Rácios de Gestão da Travil



### 3.4 Síntese conclusiva

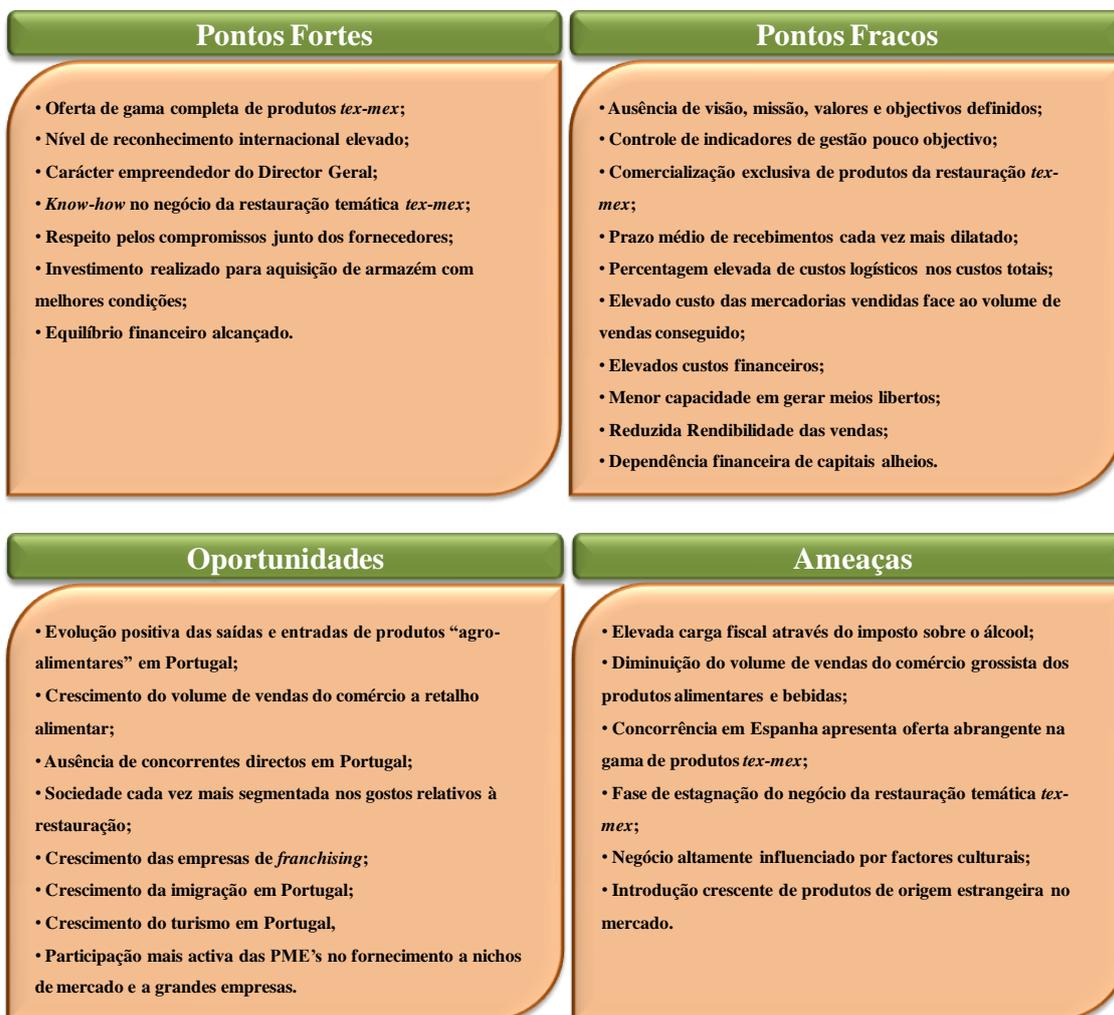
Em síntese, é possível identificar um conjunto de pontos fortes e fracos da Travil tendo em conta a análise feita à empresa (Figura 30).

Figura 30 – Pontos fortes e pontos fracos da Travil



Reunindo os pontos fortes e pontos fracos da empresa, com as oportunidades e ameaças do meio envolvente anteriormente referidas, obtém-se a seguinte análise SWOT (Figura 31):

Figura 31 – Análise SWOT da empresa



## CONCLUSÕES

Após a análise de informação, existe um conjunto de orientações estratégicas que a empresa deverá considerar para a reformulação da sua estratégia e que serão apresentadas e desenvolvidas ao longo deste capítulo final.

As orientações estratégicas que vão ser propostas baseiam-se no pressuposto de que a Travil irá manter a sua actividade desenvolvida no sector grossista de produtos alimentares e bebidas da restauração temática *tex-mex*.

Para o desenvolvimento de orientações estratégicas considera-se também o investimento já realizado na aquisição de novas instalações que contemplam um armazém com melhores condições. É de salientar ainda que, no período analisado neste projecto, este investimento não se encontrava reflectido nas peças contabilísticas da empresa, uma vez que apenas se concretizou no decorrer dos anos 2008 e 2009.

Perante o diagnóstico da situação actual da empresa, confirma-se a necessidade e a pertinência deste investimento, por via da falta de condições do antigo armazém (falta de licenciamento de acordo com as normas HCCP, reduzida e insuficiente dimensão, dificuldades na execução de cargas e descargas e maiores custos logísticos) e do elevado grau de envelhecimento dos imóveis.

A realização deste investimento com recurso a DMLP conduzirá a um aumento do Passivo, e conseqüente aumento da Alavanca Financeira, contribuindo positivamente para o aumento do *ROE*, enquanto o *Gross ROA* se situar acima da taxa média de juro. Por outro lado, o rácio da capacidade de endividamento agravar-se-á, uma vez que os DMLP serão menos cobertos pelo CP', aumentando a dependência financeira da empresa de capitais alheios. Relativamente ao *Gross ROA*, à Autonomia financeira e ao *ROIC*, o *impacte* deste investimento levará no curto prazo a uma diminuição dos seus valores, devido ao aumento significativo do Activo (concretamente do ITL) e do Activo Económico (em particular do Capital Fixo Líquido de Exploração), respectivamente. A médio/longo prazo, com o decorrer normal da actividade da empresa, espera-se o retorno do investimento efectuado, reflectindo-se no aumento destes rácios.

Tendo em conta o pressuposto da execução do investimento em novas instalações, apresentam-se as seguintes orientações estratégicas:

### **1) Definição de visão, missão, valores e objectivos da empresa**

A existência de visão, missão, valores e objectivos bem definidos numa organização é actualmente um aspecto fundamental no sucesso das organizações, funcionando como orientação para todos os seus membros. De acordo com Collins e Porras (1996), a capacidade de desenvolvimento de uma visão facilita o processo de adaptação e gestão da mudança de uma empresa. A visão proporciona directrizes acerca do que é essencial preservar ao longo da mudança e a desenvolver no futuro. Uma visão bem concebida assenta em duas componentes: ideologia *core* e futuro ambicionado. A ideologia *core* define o que a empresa é (segundo os seus valores) e a razão da sua existência (de acordo com a missão). Relativamente ao futuro ambicionado, reflecte o que a empresa pretende ser e alcançar no longo prazo.

Como tal, sugerem-se as seguintes definições:

Visão: “Ser a empresa líder no sector de comércio grossista de produtos alimentares e bebidas de restauração temática”

Missão: “Criar valor para os clientes, colaboradores e sócios, orientando-se pela ambição, qualidade e competitividade, potenciando os princípios da ética e confiança.”

Valores: Orientação para o Cliente, qualidade do serviço, melhoria contínua, segurança alimentar, orientação para os resultados, transparência e integridade, inovação e empreendedorismo.

A definição de objectivos, quer operacionais quer estratégicos, é fundamental para o alinhamento dos colaboradores. Estes objectivos devem ser bem definidos, de acordo com os seguintes princípios da ideologia S.M.A.R.T.: específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e estabelecidos temporalmente.

### **2) Controle de indicadores de gestão mais objectivo**

O *controle* de indicadores de gestão de forma mais permanente é importante para o Director Geral pois permite obter um maior conhecimento acerca do desempenho da

empresa e respectiva evolução, essencial para a adopção de medidas de melhoria de forma mais célere e eficaz. Por exemplo, os instrumentos de tratamento e análise de informação construídos no âmbito deste projecto poderão ser um meio auxiliar de concretização deste *controle*, através da actualização dos dados relativos ao período que se pretende analisar.

Entre os principais indicadores a monitorizar, salientam-se as rendibilidades, a gestão da tesouraria e os rácios Solvabilidade total, Autonomia financeira, *Debt-to-Equity* e os de eficiência.

### **3) Delinear e implementar uma política de comunicação**

Actualmente, não existe uma política de comunicação implementada na Travil. O modo como uma organização comunica e se dá a conhecer ao meio envolvente tem assumido uma preponderância crescente para o desenvolvimento do negócio. A implementação desta política poder-se-á reflectir num incremento do volume de negócios, uma vez que a empresa consegue “chegar” a potenciais clientes. A verificar-se este incremento, a empresa alcançará um *impacte* positivo no *ROS*.

A título exemplificativo, poderá ser adoptada uma política de comunicação activa, materializada por contactos presenciais potenciados pela Travil e desempenhados por um profissional com perfil comercial. O enfoque deverá consistir na qualidade do serviço prestado, na abrangência de produtos oferecidos a preços competitivos e no prestígio da Travil. Desta forma, a empresa poderá conquistar clientes relevantes no mercado em que operam, como foi o caso de sucesso na relação com o grupo Jerónimo Martins.

Esta política de comunicação activa assenta no conceito de Relações Públicas, que “têm por objectivo o estabelecimento de relações de confiança entre uma empresa e os seus públicos, baseados num conhecimento e compreensão recíprocas” (Lahanque e Solatges, 1991: 13). Para a Travil, o conceito de Relações Públicas tem subjacentes determinados objectivos, definidos de acordo com os públicos-alvo e transmitidos através de meios específicos (Lindon *et al.*, 2004):

Figura 32 – Política de comunicação e relações públicas



Entre os públicos que se pretendem atingir, destacam-se os principais clientes-alvo destas acções a desenvolver:

- a) *Franchising*: pela sua crescente importância no crescimento da restauração temática. Actualmente existem encontros anuais de profissionais de *franchising* e feiras de *franchising* (Soeiro, 2009), sendo espaços de *networking* em que se reúnem todos os *players* que actuam nesta área, onde a Travil poderá ter uma oportunidade para se dar a conhecer.
- b) Zonas turísticas, nomeadamente Lisboa e Algarve: dado que estas zonas representam um maior volume de vendas da Travil, o incremento de relações comerciais com potenciais clientes destas zonas, poderá conduzir a um aumento do seu volume de vendas e a uma maior rentabilização do transporte dos seus produtos distribuídos;
- c) Tipos de actividade, nomeadamente restaurantes e hotéis: os actuais clientes da Travil que apresentam um maior volume de vendas, desenvolvem a sua actividade no sector da restauração e hotelaria. A aposta em clientes com este tipo de actividade poderá ser potenciada em simultâneo com a aposta nas zonas turísticas acima propostas.
- d) Clientes internacionais: Espanha assume um peso relevante no volume de vendas da Travil apenas com 5 clientes. Este facto revela a atractividade do mercado espanhol e, como tal, deverá ser potenciado um incremento de relações comerciais com os clientes deste mercado. Além do caso espanhol, deverão também ser fomentadas as relações comerciais com potenciais clientes de outros países, através da participação activa em feiras do sector, dando a conhecer a oferta existente da Travil.

Um instrumento de suporte à política de comunicação é o sítio na Internet da empresa, que deverá ser dinamizado como canal de comunicação e divulgação da Travil.

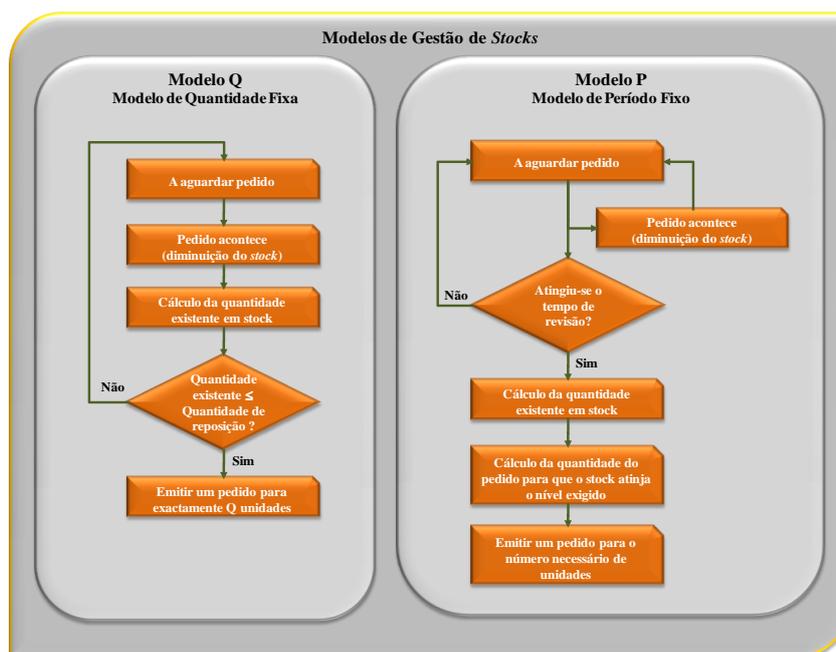
#### 4) Gestão de *stocks* mais eficiente

A importância de uma gestão de *stocks* mais eficiente reflecte-se em primeira instância na qualidade do serviço prestado ao cliente. Devido ao cariz perecível do tipo de produtos que a Travil comercializa e devido às recentes normas legislativas que regulam o sector, a segurança alimentar é um aspecto que tem de ser garantido, sendo este um dos principais factores que justificaram o investimento nas novas instalações.

Na perspectiva da empresa, esta gestão de *stocks* mais eficiente consiste numa adequação precisa entre a duração média das existências/rotação das existências e a procura. Para tal, é necessário um conhecimento e acompanhamento pormenorizado relativamente à sazonalidade de cada tipo de produto.

Existem dois tipos de modelos de gestão de *stocks*: modelo de quantidade fixa (modelo Q) e modelo de período fixo (modelo P). Estes modelos têm como objectivo garantir que um tipo de produto esteja constantemente disponível ao longo de um determinado período. No seguinte esquema são comparados os dois modelos de gestão de *stocks*, onde se verificam as principais diferenças entre ambos (Chase *et al.*, 2006):

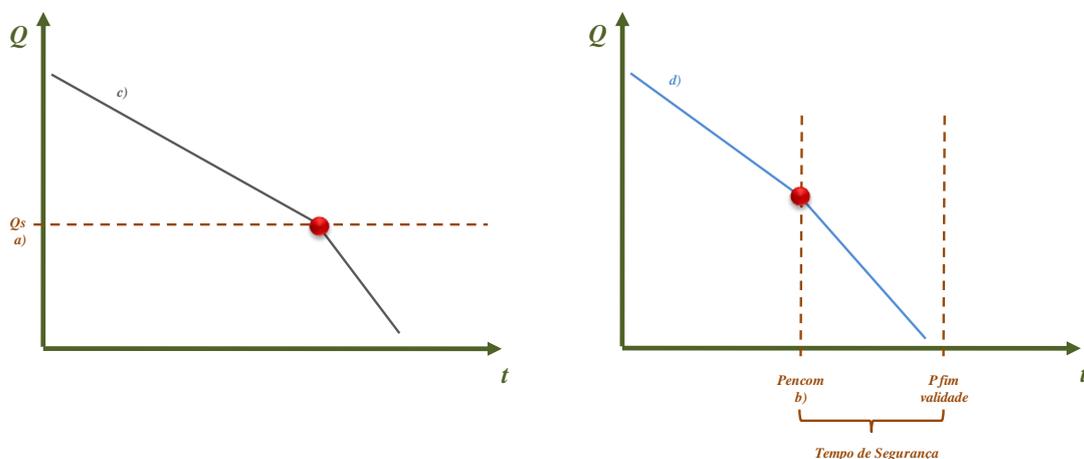
Figura 33 – Modelos de gestão de *stocks*



No entanto, para a Travil, devido às características dos seus produtos, estes dois modelos poderão não ser aplicáveis de forma directa, mas poderá a empresa gerir os seus *stocks* com base nos seguintes aspectos:

- a) Definição da quantidade de *stock* de segurança de acordo com a sazonalidade de cada tipo de produto, tendo em conta a respectiva previsão de vendas e o prazo médio de entrega dos fornecedores.
- b) Definição por lote da data em que se despoleta uma encomenda, resultante da diferença entre a data final de validade do lote e o tempo de segurança definido para escoar os respectivos produtos. A correcta definição deste tempo de segurança é crítica porque assegura a reposição do produto cuja validade irá expirar e terá de considerar o prazo de entrega dos fornecedores.
- c) No momento em que a quantidade em *stock* de um tipo de produto atingir a quantidade definida em a), a empresa despoleta uma encomenda, em que a quantidade pedida é definida de acordo com a respectiva previsão de vendas para o período que se segue.
- d) No momento em que se atinja a data definida em b), despoleta-se uma encomenda em que a quantidade pedida corresponde à quantidade de produtos que estão a atingir a data final de validade. Ao longo do tempo de segurança a empresa deve dinamizar a venda dos produtos que se aproximam da data final de validade. Caso não consiga vendê-los, regista a quebra das existências.

Figura 34 – Modelo de gestão de *stocks* proposto



Esta gestão de *stocks* em termos económico-financeiros contribui positivamente para o *Gross ROA*, Liquidez e Autonomia financeira, através da diminuição do Activo (concretamente nas Existências), e para o *ROIC*, através da diminuição do Activo Económico (com o *impacte* da diminuição da DME nas NCE).

### **5) Aumentar o poder negocial perante clientes e fornecedores**

O alinhamento da Travil com os seus fornecedores e clientes garante a estabilidade da gestão e actividade da empresa, com *impacte* directo na rendibilidade e risco económico da mesma.

Relativamente aos clientes, o estabelecimento e o respeito pelo PMR é fundamental, uma vez que se tem verificado um aumento deste rácio, com *impacte* no alargamento do PMP. Desta forma, é necessária uma maior atenção ao cumprimento dos PMR acordados. Na perspectiva económico-financeira, uma diminuição do PMR terá *impacte* expectável no *Gross ROA*, Liquidez e Autonomia financeira, devido à diminuição do montante de Clientes em Activo, e no *ROIC*, pela diminuição das NCE.

Quanto aos fornecedores, uma maior capacidade negocial da Travil reflectir-se-á na diminuição do preço de compra dos produtos. Esta diminuição irá ter *impacte* no CMV, sendo este ponto analisado na orientação estratégica 6). Outro aspecto a considerar é a definição e o cumprimento por parte dos fornecedores dos prazos de entrega de mercadorias, factor essencial para uma gestão de *stocks* mais eficiente, conforme já abordado.

### **6) Redução de custos**

Existem três custos que têm assumido uma importância relevante no período analisado: o CMV, os custos financeiros e os custos logísticos.

- a) CMV: o aumento do poder negocial perante os fornecedores permitirá a obtenção de um preço de compra mais baixo, o que se reflectirá numa melhoria da MB. Esta melhoria contribuirá para um aumento do *ROS*, da MS e uma diminuição do risco económico.
- b) Custos financeiros: conforme informação disponibilizada pela Travil, os custos financeiros referem-se a despesas bancárias. O agravamento deste tipo de custos

no período analisado suscita a necessidade de uma atenção particular face aos mesmos, devendo a Travil averiguar acerca da razão do seu aumento e tomar medidas para que a empresa consiga cobrir os resultados financeiros através do *EBIT*, obtendo um *EBT* mais elevado, e consiga diminuir o risco financeiro.

- c) Custos logísticos: a diminuição destes custos poderá ocorrer em três vertentes – aprovisionamento, transporte e distribuição. Em termos de aprovisionamento, o investimento nas novas instalações permitirá aumentar a eficiência do armazém. Isto traduz-se na minimização de erros, na ausência de quebras de *stock*, na adequação dos níveis de serviço e de *stock*, na garantia de uma boa produtividade e na optimização do *layout*. A Travil poderá recorrer a TIC's que permitam “lidar com uma enorme diversidade de produtos, muitos deles com prazos de vida muito curtos, que requerem diferentes tipos de tratamento” (*Logística Hoje*, 2009: 20).

Relativamente ao transporte e distribuição, encontram-se interligados, e a empresa poderá adoptar determinada TIC como ferramenta de suporte para a optimização das infra-estruturas, aumentando a capacidade de utilização dos veículos, prevenindo rotas não rentabilizadas (Franco, 2009). Como consequência destas medidas, a melhoria dos processos logísticos levará à optimização do tempo útil, à redução de custos e ao *impacte* positivo no *ROS* e nos Resultados de Exploração da empresa.

Para que a Travil consiga a redução destes custos logísticos, deverá ter em conta um conjunto de tópicos apresentados por Carvalho (2004) em citação de Harmon (1993: 7). Este autor apresenta-os como “princípios logísticos, tendo o armazenamento como pano de fundo, para os quais seria desejável caminhar”, sendo apresentados em seguida:

**Tabela 5 – Princípios logísticos**

<b>Princípios logísticos (Carvalho, 2004 cita Harmon, 1993)</b>
1) Procurar transmitir em tempo real dados entre fornecedores e clientes, nos dois sentidos, para que possa existir um rápido reaprovisionamento e entrega diária, quando possível;
2) Encontrar plataformas de entendimento para a partilha de dados previsionais, de clientes para fornecedores, para que se possam accionar os mecanismos produtivos a tempo de servir o consumo na quantidade necessária e onde requerido pelos elementos posicionados a jusante do <i>pipeline</i> logístico;
3) Combinar, sempre que possível, os dados de consumo com os dados previsionais, para que se possa fazer uma programação correcta das rotas de transporte;
4) Utilizar ao máximo a frota de transporte disponível, aproveitando o maior número possível de carregamentos completos, pretendendo-se uma movimentação, no limite, <i>non stop</i> ;
5) Calendarizar as operações para 24 horas por dia, todos os dias do ano, sempre que neste sistema seja possível aproveitar a capacidade existente sem recurso a novas instalações/equipamentos;
6) Procurar a não imobilização do <i>stock</i> , em qualquer ponto do <i>pipeline</i> logístico, por causar danos no capital disponível das empresa. Assim, o inventário que não esteja em movimento deve ser reduzido ao mínimo ou eliminado;
7) Diminuir <i>stocks</i> em armazéns até que, na situação ideal, sejam eliminadas as necessidades de armazenamento.

### **7) Melhoria do equilíbrio financeiro**

A Travil apresenta-se como uma empresa equilibrada, podendo continuar a melhorar em diversos indicadores, por forma a garantir o seu equilíbrio financeiro e uma Tesouraria crescente. Para tal, poderá fazê-lo através:

a) Aumento do FM

- i) Aumento do CP: relativamente ao CP', o seu aumento deverá acontecer devido à não distribuição do RL, conforme se tem verificado. Quanto aos DMLP, estes irão aumentar com o investimento nas novas instalações.
- ii) Redução do ITL: com o investimento nas novas instalações, o ITL aumentará. No entanto, este imobilizado irá sofrer gradualmente as amortizações do exercício. Relativamente ao restante ITL, a empresa não detém activos relevantes que não estejam afectos à exploração e que possam ser alienados (apenas possui equipamento básico e administrativo).

b) Redução do FMNT

- i) Redução das NCE: esta redução será alcançada através da diminuição do PMR, com *impacte* na rubrica dos Clientes. Para tal, contribuirá o aumento do poder negocial face aos clientes, conforme proposto na orientação estratégica 5). Quanto às necessidades de mercadorias, a redução será alcançada através da diminuição da DME, resultante de uma gestão de *stocks* mais eficiente, de acordo com a orientação estratégica 4).
- ii) Aumento dos RCE: relativamente a fornecedores, o indicador PMP não deverá ser aumentado, tendo em linha de conta os valores que a empresa pretende manter perante os seus fornecedores, cumprindo os prazos acordados. Quanto aos recursos relativos ao Estado, uma vez que existem prazos rigorosos de regularização dos compromissos com esta entidade, torna-se inviável implementar alterações ao que é realizado actualmente.

**8) Diversificação da gama de produtos**

A Travil actualmente dedica-se à comercialização de produtos alimentares e bebidas *tex-mex*. Após a aposta apenas nesta temática, foi sendo construída uma imagem prestigiante e diferenciadora face à concorrência. No entanto, o negócio onde opera

encontra-se numa fase de estagnação, sendo necessário considerar a diversificação de produtos como caminho a seguir pela empresa.

Neste sentido, a Travil poderá alargar a sua abrangência temática, procurando aumentar a sua oferta, de modo a que esta seja compatível com as áreas de negócio dos seus actuais clientes. Isto possibilitará um aumento da relação de confiança e a construção da imagem da Travil como resposta a todas as necessidades sentidas.

Esta estratégia de diversificação consiste na construção de posições em novas áreas para a empresa, que estão relacionadas com o seu *core business*. O *know-how* que a Travil já detém neste negócio será utilizado nestas áreas de negócio onde poderá actuar. Estes factos permitem complementar e fortalecer a sua posição no mercado, rentabilizando o investimento nas novas instalações, os seus veículos no volume de produtos transportado e a distribuição aos clientes (contribuindo desta forma para a redução dos seus custos logísticos, conforme orientação estratégica 6)).

Relativamente às novas áreas onde a empresa deve apostar, são propostos três tipos de restauração temática, de acordo com os dados apresentados na análise de informação relativos ao mercado: italiano, africano e brasileiro. Desta forma, aproveitar-se-ia a importância do peso destes países nas saídas e entradas portuguesas de produtos “agro-alimentares”. Em termos culturais, ao nível de turismo e imigração, estes países assumem também um peso importante, contribuindo para o aumento do consumo dos produtos destas áreas.

### **9) Criação de negócio de retalho alimentar de restauração temática**

De acordo com os dados do comércio analisados, o sector a retalho alimentar tem vindo a assumir maior preponderância, ao contrário do que se tem verificado no sector grossista, que tem diminuído de peso no comércio nacional. Este facto, juntamente com o volume de negócios mais expressivo e obtenção de margens mais elevadas, sustenta a atractividade do sector a retalho alimentar para a Travil.

A actividade de retalho alimentar levará a Travil à constituição de uma empresa à parte da do sector grossista, não só justificada pelas actividades distintas, bem como a existência de uma gestão mais eficiente das duas empresas de forma separada, podendo a Travil constituir-se como sócia da nova empresa.

Esta estratégia assenta numa potencial sinergia *cross-business* que a empresa poderá desenvolver, assente em vantagens competitivas decorrentes das relações estabelecidas na cadeia de valor (comércio grossista – comércio a retalho) e adequações estratégicas entre as duas empresas. Na prática, esta sinergia *cross-business* concretiza-se com a Travil de actividade grossista a fornecer a empresa de comércio a retalho.

Uma das hipóteses que a Travil poderá considerar na concretização desta oportunidade é a da criação da empresa de retalho alimentar na restauração *tex-mex*, com a grossista a fornecer-lhe esse tipo de produtos. Neste caso, a empresa poderá considerar a modalidade de negócio relativa a *franchising*. Através da participação em feiras e encontros de *franchising*, a Travil poderá conhecer oportunidades de negócio, trocar impressões com os responsáveis de expansão das marcas, esclarecer dúvidas, comunicar com franchisadores, tomar conhecimentos dos apoios existentes para o arranque do negócio e pós abertura, ganhar maior sensibilidade aos valores de investimento e rentabilidade associados, entre outras vantagens (Soeiro, 2009).

No caso da Travil enveredar pelo modelo de *franchising*, deverá ter em conta que este tipo de negócio implica a aceitação de determinadas condições, resumindo-se no quadro seguinte as principais vantagens e desvantagens do *franchising* (Amaral, 2009):

**Tabela 6 – Vantagens e desvantagens do *Franchising***

 <b>Vantagens</b>	 <b>Desvantagens</b>
1) Usufruir do <i>know-how</i> de um negócio testado com sucesso	1) Aceitar as regras definidas pela marca e gerir o negócio de acordo com elas
2) Operar em rede, partilhando experiências com outros franchisados e beneficiando de economias de escala	2) Pagar contrapartidas financeiras (direito de entrada, <i>royalties</i> , taxa de publicidade)
3) Usar uma marca reconhecida no mercado ou em fase de consolidação	3) Ser afectado pelo mau desempenho de outro franchisado
4) Capacidade de competir com concorrentes e fazer parte de uma empresa com estratégias de âmbito nacional ou internacional	4) As decisões estratégicas são tomadas de acordo com a visão e objectivos traçados pela marca para a rede

Um exemplo que reforça a atractividade do sector a retalho alimentar via *franchising* para a Travil é a rendibilidade média gerada pelo franchisado da cadeia de restaurantes Tapasbar: 15% sobre as vendas (Costa, 2009). Esta rendibilidade obtida é significativamente mais elevada do que a rendibilidade das vendas gerada pela Travil no sector grossista (de 1,95%).

No caso da Travil diversificar a sua gama de produtos, conforme descrito na orientação estratégica 8), a outra possibilidade no sector do retalho alimentar para a empresa é a criação de um conceito inovador nesse sector, através da abertura de um restaurante multi-cultural, que ofereça “um conceito gastronómico e cultural baseado na autenticidade e inovação” (Costa, 2009: 12).

A Jones Lang LaSalle (*Negócios & Franchising*, 2009: 14) aponta para a necessidade crescente de inovar no sector do retalho, pela maturidade do mercado e conjuntura económica. Inovação quer ao nível de conceitos como de formatos, uma vez que “os promotores procuram criar projectos inovadores, diferenciados e com capacidade para atrair novos consumidores”.

A sustentabilidade da criação deste conceito de restauração multi-cultural deverá ter em conta os dados de mercado apresentados na análise da influência da cultura no negócio da restauração temática. Relativamente à imigração, existe uma preponderância de imigrantes provenientes dos PALOP (Angola, Cabo Verde, Guiné Bissau) que sustentam a aposta na comida africana, para além da proximidade cultural com este grupo. Depois, o Brasil com a maior percentagem de imigração, que viabiliza a aposta na comida brasileira, bem como pela proximidade cultural entre este país e Portugal. Quanto à manutenção da restauração *tex-mex*, é a Espanha (com a cultura próxima ao México) que lidera o ranking do Turismo em Portugal. E por fim, a restauração italiana também poderá ser considerada uma das cozinhas de renome a nível mundial e cuja oferta é uma oportunidade de negócio no sector do retalho alimentar.

## LIMITAÇÕES

O trabalho apresentado tem um conjunto de limitações a considerar:

- Desfasamento temporal entre o período analisado (2005-2007) e a actualidade;
- Dificuldade na acessibilidade à seguinte informação:
  - Sector grossista alimentar em Portugal (nº de estabelecimentos, localização, volume de vendas, entre outros);
  - Indicadores económico-financeiros relativos ao comércio grossista de produtos alimentares, bebidas e tabaco (CAE G513);
  - Oferta existente da restauração temática em Portugal (nº estabelecimentos, temáticas, localização, volume de facturação, entre outros);
  - Mercado espanhol da restauração temática *tex-mex* (sector grossista e a retalho) - benchmarking;
  - Principais concorrentes.

Em estudos futuros, ter-se-ia oportunidade de efectuar um estudo de mercado acerca dos gostos dos consumidores relativamente às temáticas de restauração, o que permitiria consolidar as orientações estratégicas 8) Diversificação da gama de produtos e 9) Criação de negócio de retalho alimentar de restauração temática, nomeadamente, quanto ao tipo de restauração temática a adoptar.

Um outro estudo pertinente consistiria na avaliação do *impacte* da adopção do modelo de gestão de *stocks* nos custos logísticos, permitindo avaliar a evolução do peso deste tipo de custos na estrutura financeira da empresa.

Por fim, poder-se-ia realizar também um estudo sobre a evolução da rendibilidade das vendas, para avaliar o *impacte* das orientações estratégicas adoptadas num dos principais indicadores económico-financeiros da Travil (o *ROS*).

## BIBLIOGRAFIA

- Carrilho, J.M., L. Laureano, L.V. Pimentel e M.L. Prates (2005), *Elementos de Análise Financeira – Casos Práticos*. Lisboa: Publisher Team.
- Lindon, D., J. Lendrevie, J. Lévy, P. Dionísio e J.V. Rodrigues (2004), *Mercator XXI – Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Chase, R.B., F.R. Jacobs e N.J. Aquilano (2006), *Administração da produção e operações - para Vantagens Competitivas*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Carvalho, J.M.C. (2004), *Logística*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analysing Industries and Competitors*. Nova Iorque: The Free Press.
- Harmon, R.L. (1993), *Reinventing the Warehouse*. Nova Iorque: The Free Press, 7-8.
- Lahanque, S. e F. Solatges (1991), *Les Relations Publiques*, Lés Éditions d'Organisation.
- Soeiro, C. (2009), 1º Encontro de Profissionais de *Franchising, Negócios & Franchising*, Nº 66, Novembro/Dezembro.
- Costa, S. (2009), Tapasbar – Campo Pequeno terá primeira unidade da marca em Portugal, *Negócios & Franchising*, Nº 66, Novembro/Dezembro.
- Tavares, A. (2009), Ranking de *franchising* – Restauração e Alimentação Especializada, *Negócios & Franchising*, Nº 66, Novembro/Dezembro.
- (2009), Retalho “reajusta-se” às novas tendências, *Negócios & Franchising*, Nº 66, Novembro/Dezembro.
- Amaral, I. (2009), Ser franchisado, *Negócios & Franchising*, Nº 66, Novembro/Dezembro.
- Soeiro, C. (2009), Franchise Show - Tudo para começar o seu negócio, *Negócios & Franchising*, Nº 66, Novembro/Dezembro.
- (2009), Armazéns Inteligentes ou Eficientes?, *Logística Hoje*, Nº 82, Setembro/Outubro.
- Franco, R. (2009), SMART Transportation: a gestão inteligente da logística dos transportes, *Logística Hoje*, Nº 81, Julho/Agosto.
- Salgueiro, T.B. (1992), A integração europeia e as novas formas de comércio, em *Análise Social*, Vol. XXVII (Nº 118-119), Lisboa: Revista do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, 703-721.
- Treadgold, A. e R. Davies (1988), *The Internationalisation of Retailing*. Londres, Longman.

Palumbo, F.A. e I. Teich (2004), Market segmentation based on level of acculturation, em *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 22 (Nº 4): Emerald, 472-484.

Jakubowski, I. (1995), *Marketing in the new Europe*, Vol. 97: British Food Journal, 18-25.

Wilkinson, J. (2004), *The Food Processing Industry, Globalization and Developing Countries*, Vol. 1 (Nº 2): electronic Journal of Agricultural and Development Economics, 184-201.

Banco Interamericano de Desenvolvimento (2004), *Tratado de livre comércio México-União Europeia abre perspectivas para América Latina*, <http://www.iadb.org/NEWS/detail.cfm?lang=pt&id=2117>.

Soeiro, C. (2009), Franchise Show - Tudo para começar o seu negócio, *Negócios & Franchising*, Nº 66, Novembro/Dezembro.

Instituto Nacional de Estatística (2006), Anuário Estatístico de Portugal 2005, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOES\\_pub\\_boui=375507&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=375507&PUBLICACOESmodo=2).

Instituto Nacional de Estatística (2007), Anuário Estatístico de Portugal 2006, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOES\\_pub\\_boui=11796801&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=11796801&PUBLICACOESmodo=2).

Instituto Nacional de Estatística (2008), Anuário Estatístico de Portugal 2007, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOES\\_pub\\_boui=48434179&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=48434179&PUBLICACOESmodo=2).

Gabinete de Estratégia e Estudos (2009), Indicadores de Actividade Económica, <http://www.gee.min-economia.pt?cfl=13151>.

Gabinete de Estratégia e Estudos (2009), Estatísticas de Bolso – Comércio Internacional por Grupos de Produtos, <http://www.gee.min-economia.pt/>.

Gabinete de Estratégia e Estudos (2008), Balança Comercial de Mercadorias Portugal – México, <http://www.gee.min-economia.pt?cfl=9175>.

Gabinete de Estratégia e Estudos (2008), Comércio Internacional de Portugal com México, <http://www.gee.min-economia.pt?cfl=12126>.

Gabinete de Estratégia e Estudos (2008), Relacionamento económico com o México, <http://www.gee.min-economia.pt?cfl=6643>.

Instituto Nacional de Estatística (2007), Estabelecimentos Comerciais – Unidades de Dimensão Relevante – 2005, [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOES\\_pub\\_boui=6491143&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOES_pub_boui=6491143&PUBLICACOESmodo=2).

Instituto Nacional de Estatística (2008), Estabelecimentos Comerciais – Unidades de Dimensão Relevante - 2006,  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=13959966&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=13959966&PUBLICACOESmodo=2)

Instituto Nacional de Estatística (2009), Estabelecimentos Comerciais – Unidades de Dimensão Relevante - 2007,  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=57958328&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=57958328&PUBLICACOESmodo=2)

Direcção de Serviços dos Impostos Especiais Sobre o Consumo (2009), Relatório Estatístico dos Impostos Especiais de Consumo, [http://www.dgaiec.min-financas.pt/NR/rdonlyres/6A2994E0-4172-4012-BEE6-5DE3400959EE/0/brochura\\_relatorio\\_estatistico\\_iec\\_2004\\_2008.pub](http://www.dgaiec.min-financas.pt/NR/rdonlyres/6A2994E0-4172-4012-BEE6-5DE3400959EE/0/brochura_relatorio_estatistico_iec_2004_2008.pub) .

Instituto Nacional de Estatística (2006), Estatísticas do Turismo – 2005,  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=130382&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=130382&PUBLICACOESmodo=2) .

Instituto Nacional de Estatística (2007), Estatísticas do Turismo – 2006,  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=10285843&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=10285843&PUBLICACOESmodo=2) .

Instituto Nacional de Estatística (2008), Estatísticas do Turismo – 2007,  
[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=26453735&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=26453735&PUBLICACOESmodo=2) .

Serviço de Estrangeiros e Fronteiras, Estatísticas – População Estrangeira em Território Nacional – 2005, 2006 e 2007,  
[http://www.sef.pt/portal/v10/PT/asp/estatisticas/index.aspx?id\\_linha=4224&menu\\_position=4142#0](http://www.sef.pt/portal/v10/PT/asp/estatisticas/index.aspx?id_linha=4224&menu_position=4142#0) .

Instituto de Informação em *Franchising* (2007), 13º Censo “O *Franchising* em Portugal”,  
[http://www.tormo.pt/articulos/100/O\\_sistema\\_de\\_Franchising\\_em\\_Portugal.html](http://www.tormo.pt/articulos/100/O_sistema_de_Franchising_em_Portugal.html).

Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (2008), Direcção de Planeamento e Estudos – Sobre as PME em Portugal,  
[http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre\\_pme\\_2008.pdf](http://www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008.pdf)

## **ANEXOS**

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Classificação da Actividade Económica da Travil .....	72
Anexo 2 – Comércio Internacional em Portugal .....	73
Anexo 3 – Comércio de produtos alimentares e bebidas .....	80
Anexo 4 – Comércio Grossista e a Retalho.....	82
Anexo 5 – Cultura - Imigração.....	86
Anexo 6 – Cultura – Turismo.....	87
Anexo 7 – PME.....	88
Anexo 8 – Clientes .....	89
Anexo 9 – Fornecedores.....	91
Anexo 10 – Peças contabilísticas da Travil.....	92
Anexo 11 – Pressupostos da análise económico-financeira .....	94
Anexo 12 – Formulário .....	95
Anexo 13 – Análise económico-financeira .....	99
Anexo 14 – Cálculos auxiliares da análise económico-financeira .....	103
Anexo 15 – Evolução dos principais indicadores económico-financeiros da Travil .....	106

## Anexo 1 – Classificação da Actividade Económica da Travil

Quadro 1 – Classificação da Actividade Económica da Travil

Classificação da actividade económica	
Secção G	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis, motociclos e de bens de uso pessoal e doméstico
Divisão 51	Comércio por grosso e agentes do comércio, excepto de veículos automóveis e de motociclos
Grupo 513	Comércio por grosso de produtos alimentares, bebidas e tabaco

## Anexo 2 – Comércio Internacional em Portugal

Quadro 2 – Peso das Saídas de Portugal no PIB

	PIB (preços correntes - 10 <sup>6</sup> Euros)	Saídas (10 <sup>6</sup> Euros)			Saídas (em % do PIB)		
		Total	Bens	Serviços	Total	Bens	Serviços
1997	97.898	27.981	22.363	5.618	28,6	22,8	5,7
1998	106.498	30.843	24.103	6.741	29,0	22,6	6,3
1999	114.193	31.873	24.729	7.143	27,9	21,7	6,3
2000	122.270	36.387	28.286	8.101	29,8	23,1	6,6
2001	129.309	37.361	28.966	8.395	28,9	22,4	6,5
2002	135.434	37.880	29.171	8.708	28,0	21,5	6,4
2003	138.582	38.790	30.101	8.689	28,0	21,7	6,3
2004	144.128	40.953	31.343	9.610	28,4	21,7	6,7
2005	149.123	42.567	32.541	10.026	28,5	21,8	6,7
2006	155.446	48.204	36.559	11.645	31,0	23,5	7,5
2007	163.238	53.255	39.680	13.575	32,6	24,3	8,3

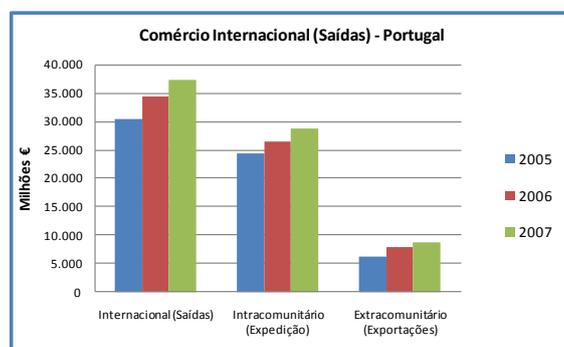
Quadro 3 – Peso das Entradas em Portugal no PIB

	PIB (preços correntes - 10 <sup>6</sup> Euros)	Entradas (10 <sup>6</sup> Euros)			Entradas (em % do PIB)		
		Total	Bens	Serviços	Total	Bens	Serviços
1997	97.898	35.834	30.651	5.184	36,6	31,3	5,3
1998	106.498	40.343	34.523	5.820	37,9	32,4	5,5
1999	114.193	43.500	37.601	5.899	38,1	32,9	5,2
2000	122.270	49.701	42.993	6.708	40,6	35,2	5,5
2001	129.309	50.319	43.493	6.826	38,9	33,6	5,3
2002	135.434	49.135	42.309	6.826	36,3	31,2	5,0
2003	138.582	47.874	41.342	6.532	34,5	29,8	4,7
2004	144.128	52.213	45.087	7.126	36,2	31,3	4,9
2005	149.123	55.774	47.941	7.833	37,4	32,1	5,3
2006	155.446	60.971	52.254	8.717	39,2	33,6	5,6
2007	163.238	65.204	55.882	9.322	39,9	34,2	5,7

Quadro 4 – Comércio Internacional (Saídas) – Portugal

Portugal	Milhões €			Peso no total das saídas (2007)
	2005	2006	2007	
Internacional (Saídas)	30.665	34.511	37.589	
Intracomunitário (Expedição)	24.451	26.625	28.820	77%
Extracomunitário (Exportações)	6.213	7.886	8.769	23%

Gráfico 1 – Comércio Internacional (Saídas) - Portugal



Source: GEE

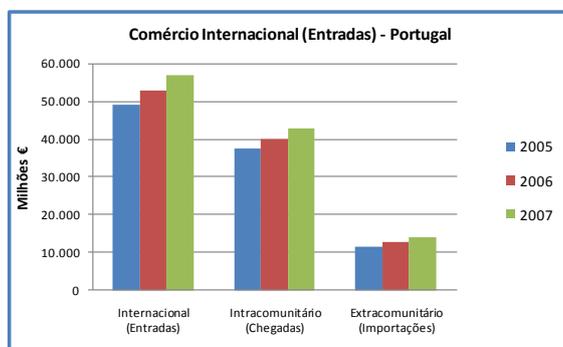
**Quadro 5 – Principais Países de Destino nas Saídas de Portugal**

Saídas	Milhares €			Peso Países Destino nas Saídas de Portugal
	2005	2006	2007	
Alemanha	3.574.576	4.523.367	4.894.519	13%
Bélgica	1.128.809	1.085.025	966.995	3%
Espanha	7.913.698	9.459.318	10.645.775	<b>28%</b>
França	3.985.055	4.267.805	4.743.380	13%
Itália	1.281.053	1.415.441	1.551.289	4%
Países Baixos	991.055	1.287.984	1.271.534	3%
Reino Unido	2.420.392	2.433.349	2.253.239	6%
Outros U.E.	1.739.095	2.153.025	2.493.071	7%
Angola	801.857	1.210.189	1.684.325	4%
EUA	1.648.770	2.105.266	1.787.108	5%
Singapura	380.650	700.350	707.939	2%
Brasil	177.439	254.642	258.186	1%
Argélia	54.949	72.858	79.841	0%
China	168.721	213.839	181.136	0%

**Quadro 6 – Comércio Internacional (Entradas) – Portugal**

Portugal	Milhões €			Peso no total das entradas (2007)
	2005	2006	2007	
Internacional (Entradas)	49.179	53.100	57.056	
Intracomunitário (Chegadas)	37.574	40.071	43.016	75%
Extracomunitário (Importações)	11.605	13.029	14.040	25%

**Gráfico 2 – Comércio Internacional (Entradas) - Portugal**



Source: GEE

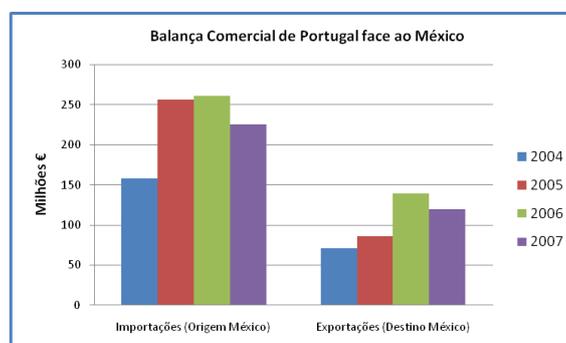
**Quadro 7 – Principais Países de Origem nas Entradas em Portugal**

Entradas	Milhares €			Peso Países Origem nas Entradas em Portugal
	2005	2006	2007	
Alemanha	6.598.724	7.309.257	7.500.269	13%
Bélgica	1.391.157	1.463.070	1.641.328	3%
Espanha	14.226.401	16.172.779	17.702.245	<b>31%</b>
França	4.162.245	4.463.559	4.937.848	<b>9%</b>
Itália	2.553.016	3.066.001	3.157.185	6%
Países Baixos	2.101.418	2.401.418	2.677.717	5%
Reino Unido	2.068.803	2.266.809	2.021.616	4%
Outros U.E.	2.857.147	2.927.923	3.377.660	6%
Angola	25.104	52.749	369.378	1%
EUA	1.067.081	780.797	953.828	<b>2%</b>
Singapura	27.444	45.000	54.023	0%
Brasil	977.108	1.232.969	1.381.192	2%
Argélia	1.095.581	896.599	577.541	1%
China	565.452	773.203	1.063.431	2%

**Quadro 8 – Balança Comercial de Portugal face ao México**

Balança Comercial	Milhares €			
	2004	2005	2006	2007
Importações (Origem México)	158.466	256.206	261.236	225.481
Exportações (Destino México)	71.072	86.252	139.320	120.078
Balança comercial	-87.394	-169.954	-121.916	-105.403

**Gráfico 3 – Balança Comercial de Portugal face ao México**



Source: GEE

**Quadro 9 – Peso do México no Comércio Internacional de Portugal**

Peso do México no Comércio Internacional de Portugal (%)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Entradas	0,33	0,40	0,31	0,34	0,52	0,49	0,40
Saídas	0,25	0,26	0,21	0,24	0,28	0,40	0,32

**Quadro 10 – Ranking e Contributo do México no Comércio Internacional de Portugal**

Ranking do México no Comércio Internacional de Portugal		2007
Entradas		34º
Saídas		31º

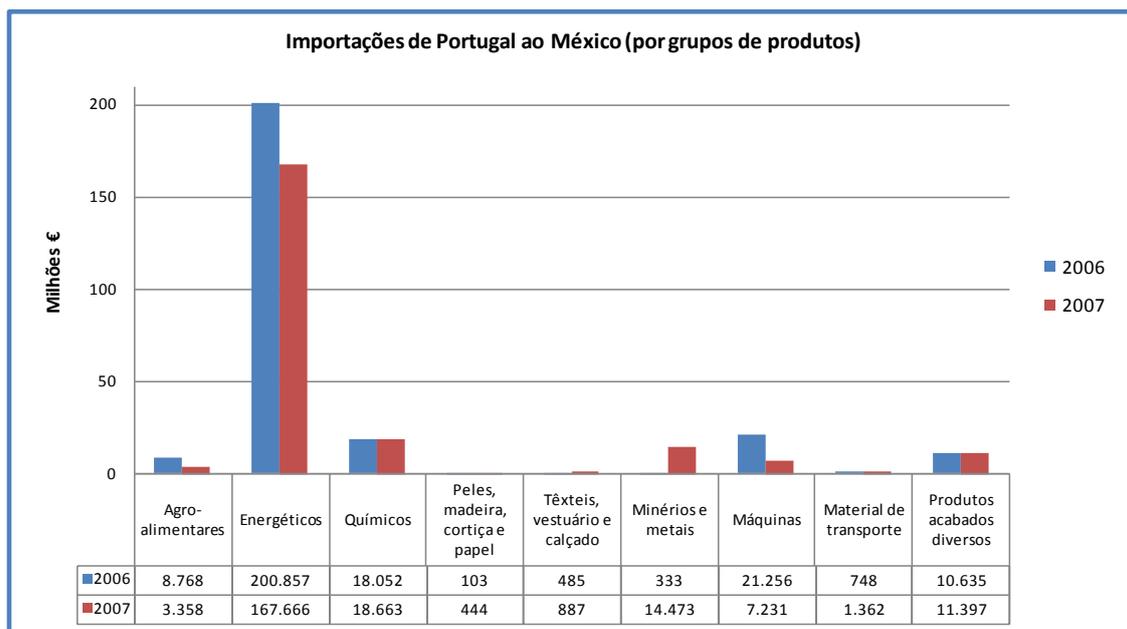
  

Contributo do México para a taxa de crescimento das Entradas e das Saídas de mercadorias de Portugal		2007
Entradas		-0,07%
Saídas		-0,06%

**Quadro 11 – Comércio Internacional (Importações) de Portugal ao México, por Grupos de Produtos**

Comércio Internacional (Importações) de Portugal com o México por grupos de produtos	Milhares €	
	2006	2007
Agro-alimentares	8.768	3.358
Energéticos	200.857	167.666
Químicos	18.052	18.663
Peles, madeira, cortiça e papel	103	444
Têxteis, vestuário e calçado	485	887
Minérios e metais	333	14.473
Máquinas	21.256	7.231
Material de transporte	748	1.362
Produtos acabados diversos	10.635	11.397

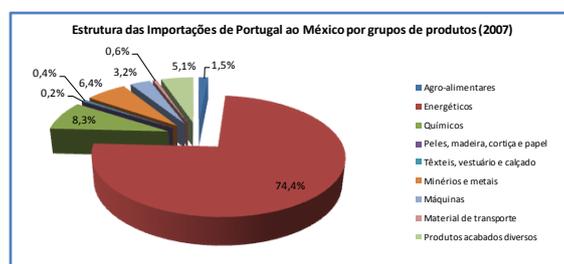
**Gráfico 4 – Importações de Portugal ao México, por Grupos de Produtos**



Source: GEE

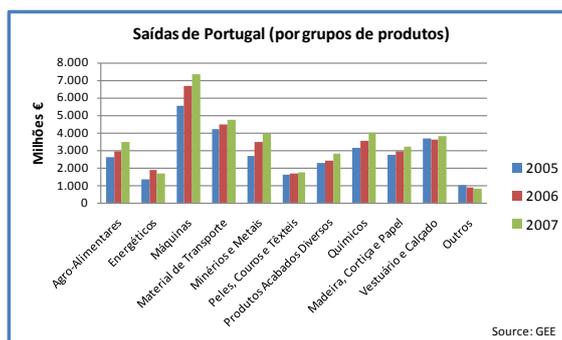
**Quadro 12 – Estrutura das Importações de Portugal ao México, por Grupos de Produtos**

Estrutura das importações de Portugal ao México	2007
Agro-alimentares	1,5%
Energéticos	74,4%
Químicos	8,3%
Peles, madeira, cortiça e papel	0,2%
Têxteis, vestuário e calçado	0,4%
Minérios e metais	6,4%
Máquinas	3,2%
Material de transporte	0,6%
Produtos acabados diversos	5,1%

**Gráfico 5 – Estrutura das Importações de Portugal ao México, por Grupos de Produtos****Quadro 13 – Total de Saídas de Bens de Portugal, por Grupos de Produtos**

Total de Saídas de Portugal (por Grupos de Produtos)	(valores em Milhões de euros)			Peso 2007
	2005	2006	2007	
Agro-Alimentares	2.572	2.908	3.438	9,1%
Energéticos	1.309	1.885	1.666	4,4%
Máquinas	5.524	6.693	7.318	19,5%
Material de Transporte	4.229	4.495	4.739	12,6%
Minérios e Metais	2.671	3.467	3.965	10,5%
Peles, Couros e Têxteis	1.605	1.681	1.757	4,7%
Produtos Acabados Diversos	2.240	2.428	2.817	7,5%
Químicos	3.145	3.523	4.007	10,7%
Madeira, Cortiça e Papel	2.733	2.961	3.226	8,6%
Vestuário e Calçado	3.663	3.598	3.825	10,2%
Outros	974	872	831	2,2%
<b>Total</b>	<b>29.691</b>	<b>33.639</b>	<b>36.758</b>	

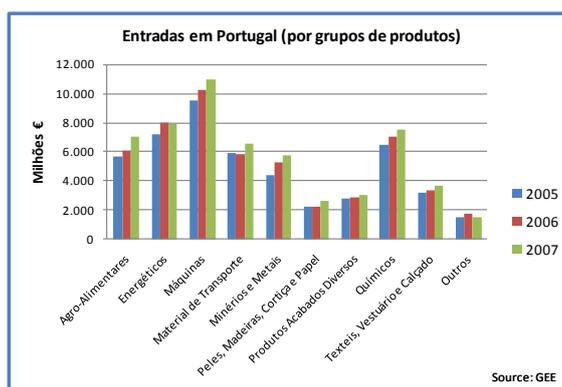
**Gráfico 6 – Saídas de Bens de Portugal, por Grupos de Produtos**



**Quadro 14 – Total de Entradas de Bens em Portugal, por Grupos de Produtos**

Total de entradas em Portugal (por Grupos de Produtos)	(valores em Milhões de euros)			Peso 2007
	2005	2006	2007	
Agro-Alimentares	5.717	6.146	7.107	12,5%
Energéticos	7.214	8.027	7.960	14,0%
Máquinas	9.550	10.311	11.063	19,4%
Material de Transporte	5.985	5.891	6.606	11,6%
Minérios e Metais	4.399	5.321	5.838	10,2%
Pele, Madeiras, Cortiça e Papel	2.245	2.282	2.623	4,6%
Produtos Acabados Diversos	2.799	2.875	3.061	5,4%
Químicos	6.507	7.111	7.578	13,3%
Texteis, Vestuário e Calçado	3.260	3.365	3.666	6,4%
Outros	1.503	1.771	1.554	2,7%
<b>Total</b>	<b>47.676</b>	<b>51.329</b>	<b>55.502</b>	

**Gráfico 7 – Entradas de Bens em Portugal, por Grupos de Produtos**



**Quadro 15 – Peso dos Países nas saídas de Produtos “agro-alimentares” de Portugal**

Peso dos Países nas saídas de Produtos Agro-Alimentar	2007
Espanha	32,7
Itália	10,0
França	9,9
Angola	9,6
Reino Unido	7,2
Brasil	4,1
Países Baixos	3,9
EUA	2,6
Alemanha	2,5
Bélgica	2,4
Outros	15,1

**Quadro 16 – Peso dos Países nas entradas de Produtos “agro-alimentares” em Portugal**

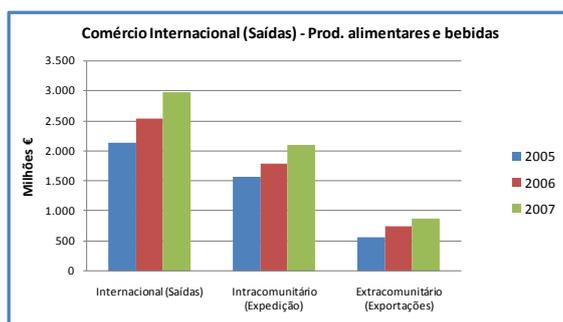
Peso dos Países nas entradas de Produtos Agro-Alimentares	2007
Espanha	41,5
França	9,8
Brasil	6,8
Países Baixos	6,1
Alemanha	5,4
EUA	2,8
Reino Unido	2,5
Argentina	2,4
Bélgica	1,9
Itália	1,9
Outros	18,9

### Anexo 3 – Comércio de produtos alimentares e bebidas

Quadro 17 – Saídas de Produtos Alimentares e Bebidas

Produtos alimentares e bebidas	Milhões €		
	2005	2006	2007
Internacional (Saídas)	2.145	2.548	2.996
Intracomunitário (Expedição)	1.570	1.797	2.112
Extracomunitário (Exportações)	575	751	884

Gráfico 8 – Saídas de Produtos Alimentares e Bebidas

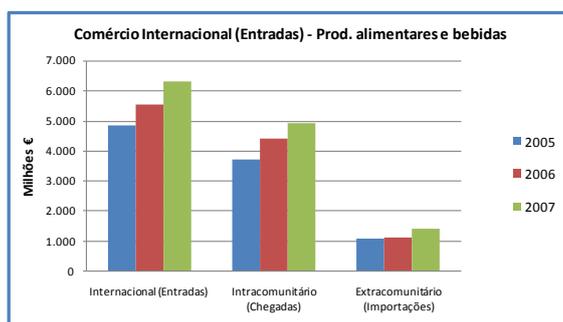


Source: INE

Quadro 18 – Entradas de Produtos Alimentares e Bebidas

Produtos alimentares e bebidas	Milhões €		
	2005	2006	2007
Internacional (Entradas)	4.864	5.571	6.357
Intracomunitário (Chegadas)	3.746	4.418	4.940
Extracomunitário (Importações)	1.118	1.154	1.417

Gráfico 9 – Entradas de Produtos Alimentares e Bebidas



Source: INE

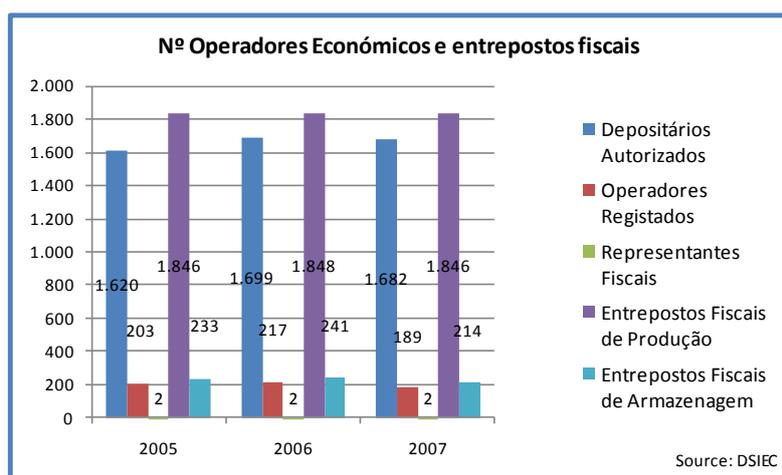
**Quadro 19 – Valor de Imposto Sobre o Álcool Cobrado**

Valor do Imposto Cobrado (Milhares €)	2005	2006	2007
Cerveja	95.319,0	99.167,0	96.134,6
Bebidas Espirituosas	100.140,5	100.810,0	105.155,1
Produtos Intermédios	13.408,5	13.791,0	13.328,4
Vinhos Tranquilos e Espumantes	46,7	-0,4	0,0
Álcool	730,8	1.136,7	872,5

**Quadro 20 – Número de Operadores Económicos e Entrepostos Fiscais**

Nº Operadores Económicos e Entrepostos Fiscais	2005	2006	2007
Depositários Autorizados	1.620	1.699	1.682
Operadores Registados	203	217	189
Representantes Fiscais	2	2	2
Entrepostos Fiscais de Produção	1.846	1.848	1.846
Entrepostos Fiscais de Armazenagem	233	241	214

**Gráfico 10 – Nº de Operadores Económicos e Entrepostos Fiscais**



## Anexo 4 – Comércio Grossista e a Retalho

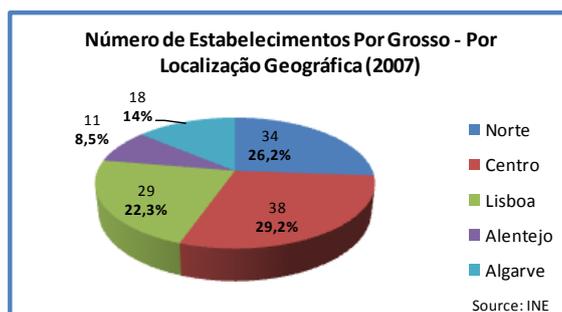
Quadro 21 – Dados Estatísticos sobre Comércio Grossista e Comércio a Retalho

UCDR - Principais resultados e alguns indicadores													
Variáveis/Indicadores	Unidade	Total (Continente)			Comércio a retalho						Comércio por grosso		
					Alimentar ou com predominância alimentar			Não alimentar ou sem predominância alimentar					
		2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Nº estabelecimentos	nº	2.049	2.230	2.439	1.202	1.290	1.413	727	822	896	120	118	130
Área de Exposição e Venda													
Total	m <sup>2</sup>	2.446.202	2.700.894	3.039.265	1.339.365	1.462.034	1.661.843	688.636	822.063	936.748	418.201	416.797	440.674
Média	m <sup>2</sup>	1.194	1.211	1.246	1.114	1.133	1.176	947	1.000	1.045	3.485	3.532	3.390
Nº de Pessoas ao Serviço													
Total	nº	76.267	83.259	94.643	50.563	54.947	62.842	19.098	22.090	25.729	6.606	6.222	6.072
Média por estabelecimento	nº	37	37	39	42	43	44	26	27	29	55	53	47
Volume de Negócios	10 <sup>3</sup> €	12.969.224	14.127.614	15.343.889	8.281.168	8.925.386	9.625.034	2.707.844	3.285.855	3.800.953	1.980.212	1.916.372	1.917.903
Volume de Vendas													
Total	10 <sup>3</sup> €	12.899.432	14.060.641	15.210.635	8.271.018	8.909.549	9.598.483	2.687.626	3.263.303	3.717.246	1.940.787	1.887.789	1.894.906
Média por estabelecimento	10 <sup>3</sup> €	6.295	6.305	6.236	6.881	6.907	6.793	3.697	3.970	4.149	16.173	15.998	14.576
Número de transacções													
Total	nº	619.575.492	665.934.458	723.501.074	509.584.000	547.967.147	588.065.289	96.786.443	104.470.776	122.385.862	13.205.049	13.496.535	13.049.923
Média por estabelecimento	nº	302.379	298.625	296.638	423.947	424.781	416.182	133.131	127.093	136.591	110.042	114.377	100.384
Volume de Vendas Médio por transacção	€	21	21	21	16	16	16	28	31	30	147	140	145

**Quadro 22 – N° de Estabelecimentos de Comércio Grossista, por localização geográfica**

N° de estabelecimentos por localização geográfica	2007	Peso 2007
Norte	34	26,2%
Centro	38	29,2%
Lisboa	29	22,3%
Alentejo	11	8,5%
Algarve	18	13,8%
Total (continente)	130	100,0%

**Gráfico 11 – N° de Estabelecimentos de Comércio Grossista, por localização geográfica**



**Quadro 23 – Volume de Vendas de Comércio Grossista, por localização**

Volume de Vendas por localização (Milhares Euros)	2007	Peso 2007
Norte	513.678,23	27,1%
Centro	478.094,67	25,2%
Lisboa	583.167,36	30,8%
Alentejo	73.958,10	3,9%
Algarve	246.007,43	13,0%
Total (continente)	1.894.905,78	100,0%

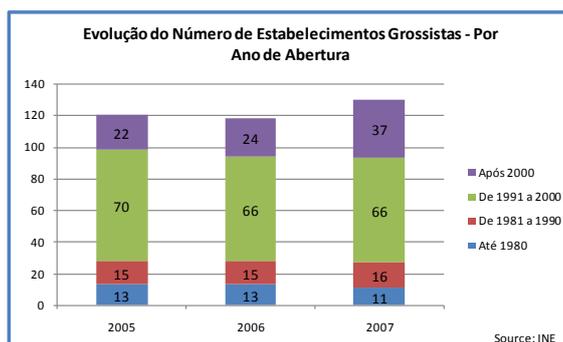
**Quadro 24 – Volume de Vendas de Comércio Grossista, por categoria de produto**

Volume de Vendas por categorias de produtos (Milhares Euros)	2005	2006	2007	Peso 2005	Peso 2006	Peso 2007
Produtos Alimentares, bebidas e tabaco	1.361.967	1.312.281	1.305.316	70,2%	69,5%	68,9%
Outros Bens de Consumo Doméstico	333.694	320.450	305.187	17,2%	17,0%	16,1%
Máquinas e Equipamentos	112.647	113.502	131.926	5,8%	6,0%	7,0%
Outras Vendas de Produtos	132.480	141.556	152.478	6,8%	7,5%	8,0%
Total	1.940.787,30	1.887.788,64	1.894.905,78	100,0%	100,0%	100,0%

**Quadro 25 – N° de estabelecimentos Grossistas, por ano de abertura**

N° de estabelecimentos por ano de abertura	2005	2006	2007
Até 1980	13	13	11
De 1981 a 1990	15	15	16
De 1991 a 2000	70	66	66
Após 2000	22	24	37
Total	120	118	130

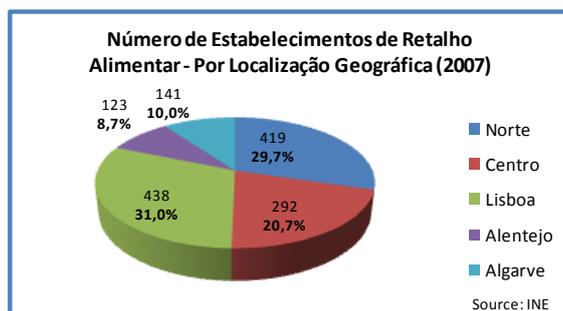
**Gráfico 12 – Evolução do nº de estabelecimentos Grossistas, por ano de abertura**



**Quadro 26 – Nº de estabelecimentos de Comércio a Retalho Alimentar, por localização geográfica**

Nº de estabelecimentos por localização geográfica	2007	Peso 2007
Norte	419	29,7%
Centro	292	20,7%
Lisboa	438	31,0%
Alentejo	123	8,7%
Algarve	141	10,0%
Total (continente)	1.413	100,0%

**Gráfico 13 – Nº de estabelecimentos de Comércio a Retalho Alimentar, por localização geográfica**



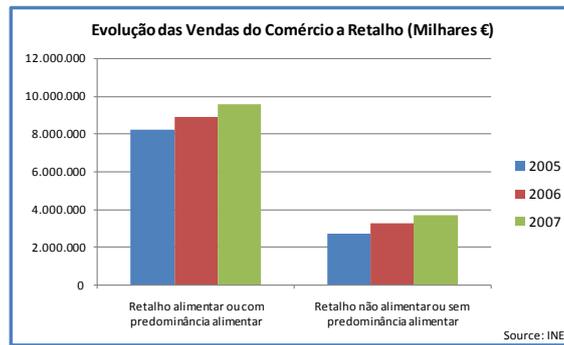
**Quadro 27 – Volume de Vendas de Comércio a Retalho Alimentar, por localização**

Evolução das vendas por localização geográfica (Milhares Euros)	2005	2006	2007	Peso 2007
Norte	2.544.902	2.728.239	2.942.988	30,66%
Centro	1.756.630	1.930.379	2.094.181	21,82%
Lisboa	2.835.725	3.011.695	3.221.359	33,56%
Alentejo	549.024	616.804	691.684	7,21%
Algarve	584.737	622.432	648.270	6,75%
Total (continente)	8.271.018	8.909.549	9.598.483	100,00%

**Quadro 28 – Evolução das Vendas do Comércio a Retalho**

Evolução das vendas (Milhares Euros)	2005	2006	2007
Retalho alimentar ou com predominância alimentar	8.271.018	8.909.549	9.598.483
Retalho não alimentar ou sem predominância aliment	2.687.626	3.263.303	3.717.246

**Gráfico 14 – Evolução das Vendas do Comércio a Retalho**



**Quadro 29 – Evolução do Volume de Vendas, por tipo de comércio**

Evolução do Volume de Vendas por tipos de comércio (Milhares €)	2005	2006	2007	Peso 2005	Peso 2006	Peso 2007
Comércio a Retalho - Alimentar ou com predominância	8.271.018,20	8.909.549,04	9.598.483,04	64,1%	63,4%	63,1%
Comércio a Retalho - Não alimentar ou sem predominância	2.687.626,31	3.263.303,44	3.717.245,87	20,8%	23,2%	24,4%
Comércio Por Grosso	1.940.787,30	1.887.788,64	1.894.905,78	15,0%	13,4%	12,5%
Total	12.899.431,81	14.060.641,12	15.210.634,68	100,0%	100,0%	100,0%

**Anexo 5 – Cultura - Imigração****Quadro 30 – População estrangeira residente em Portugal, por país de origem**

População estrangeira residente em Portugal	2005	2006	2007	Crescimento 05-07
Alemanha	13.571	13.851	15.498	14,2%
Espanha	16.383	16.597	18.030	10,1%
França	9.602	9.733	10.556	9,9%
Reino Unido	18.966	19.592	23.608	24,5%
Angola	27.697	33.215	32.728	18,2%
Cabo Verde	56.433	65.485	63.925	13,3%
Guiné Bissau	21.258	24.513	23.733	11,6%
São Tomé e Príncipe	8.274	10.761	10.627	28,4%
EUA	8.003	8.227	8.264	3,3%
Brasil	31.546	65.463	66.354	110,3%
Outros	64.173	141.749	162.413	153,1%
<b>Total</b>	<b>275.906</b>	<b>409.186</b>	<b>435.736</b>	<b>57,9%</b>

**Quadro 31 – Peso da população estrangeira residente em Portugal, por país de origem**

População estrangeira residente em Portugal	Peso 2005	Peso 2006	Peso 2007
Alemanha	4,9%	3,4%	3,6%
Espanha	5,9%	4,1%	4,1%
França	3,5%	2,4%	2,4%
Reino Unido	6,9%	4,8%	5,4%
Angola	10,0%	8,1%	7,5%
Cabo Verde	20,5%	16,0%	14,7%
Guiné Bissau	7,7%	6,0%	5,4%
São Tomé e Príncipe	3,0%	2,6%	2,4%
EUA	2,9%	2,0%	1,9%
Brasil	11,4%	16,0%	15,2%
Outros	23,3%	34,6%	37,3%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

**Anexo 6 – Cultura – Turismo****Quadro 32 – Entrada de turistas em Portugal, por país de residência**

Entrada de turistas (Milhares)	2005	2006	2007	Crescimento 05-07
Alemanha	1.075,4	1.190,9	1.211,5	12,7%
Bélgica	181,8	254,3	280,6	54,3%
Espanha	2.370,2	2.496,6	2.660,7	12,3%
Estados Unidos da América	170,7	204,0	244,5	43,2%
França	1.560,4	1.501,3	1.859,2	19,1%
Irlanda	245,2	267,4	313,5	27,9%
Itália	340,8	384,4	401,5	17,8%
Países Baixos	478,0	514,8	526,3	10,1%
Reino Unido	2.088,6	2.254,3	2.326,4	11,4%
Suíça	417,8	416,6	536,8	28,5%
Outros	1.683,1	1.797,7	1.959,8	16,4%
<b>Total</b>	<b>10.612,0</b>	<b>11.282,3</b>	<b>12.320,8</b>	<b>16,1%</b>

**Quadro 33 – Peso da entrada de turistas em Portugal, por país de residência**

Entrada de turistas	Peso 2005	Peso 2006	Peso 2007
Alemanha	10,1%	10,6%	9,8%
Bélgica	1,7%	2,3%	2,3%
Espanha	22,3%	22,1%	21,6%
Estados Unidos da América	1,6%	1,8%	2,0%
França	14,7%	13,3%	15,1%
Irlanda	2,3%	2,4%	2,5%
Itália	3,2%	3,4%	3,3%
Países Baixos	4,5%	4,6%	4,3%
Reino Unido	19,7%	20,0%	18,9%
Suíça	3,9%	3,7%	4,4%
Outros	15,9%	15,9%	15,9%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## Anexo 7 – PME

Quadro 34 – Dados Estatísticos sobre as Pequenas e Médias Empresas (PME's)

Período	Classe	Rubrica	%	Valor	Unidade	Ranking	Classes consideradas
2005	PME	nº empresas	99,60%	296.928	empresas	1º GE; PME	
2005	PME	emprego	75,20%	2.084.535	postos trab.	1º GE; PME	
2005	PME	VN	56,40%	170.332	M€	1º GE; PME	
2005	Micro	nº empresas	-85%	253.402	empresas	1º Micro;Peq.;Méd.;Gra.	
2005	Micro	emprego	-30%	831.596	postos trab.	2º Micro;Peq.;Méd.;Gra.	
2005	Micro	VN	-19%	57.381	M€	4º Micro;Peq.;Méd.;Gra.	
2000-2005	Micro	tx cresc. nº empresas	+7,4%	-	-	1º Micro;Peq.;Méd.;Gra.	
2000-2005	Micro	tx cresc. Emprego	+6,7%	-	-	1º Micro;Peq.;Méd.;Gra.	
2000-2005	Micro	tx cresc. VN	-0,5%	-	-	4º Micro;Peq.;Méd.;Gra.	
2000-2005	Micro	peso nº empresas	+1,7 pp	-	-	1º Micro;Peq.;Méd.;Gra.	
2000-2005	Micro	peso emprego	+3,7 pp	-	-	1º Micro;Peq.;Méd.;Gra.	
2000-2005	Micro	peso VN	-1,9 pp	-	-	3º Micro;Peq.;Méd.;Gra.	
2005	PME	nº trab./empresa	-	7	trab.	2º GE; PME	
2005	PME	VN/trab.	-	81,7	mil €	2º GE; PME	
2005	PME	VN/empresa	-	573,6	mil €	2º GE; PME	
2005	Comércio - todas as classes	nº empresas	31,70%	94.499	empresas	1º em 7 sectores	
2005	Comércio - todas as classes	emprego	22,40%	621.039	postos trab.	3º em 7 sectores	
2005	Comércio - todas as classes	VN	41,10%	124.067	M€	1º em 7 sectores	
2005	Comércio - PME	nº empresas	99,70%	94.216	empresas	1º GE; PME	
2005	Comércio - PME	emprego	81,80%	508.010	postos trab.	1º GE; PME	
2005	Comércio - PME	VN	59,70%	74.068	M€	1º GE; PME	
2000-2005	Comércio - PME	tx cresc. nº empresas	+4,3%	-	-	6º em 7 sectores	
2000-2005	Comércio - PME	tx cresc. Emprego	+2,8%	-	-	2º em 6 sectores	
2000-2005	Comércio - PME	tx cresc. VN	+0,3%	-	-	3º em 6 sectores	

## Anexo 8 – Clientes

**Quadro 35 – Listagem dos 10 principais clientes da Travil**

Cliente	Nome	Zona NUT	País	Actividade	Vendas (2007)
AZTECA	Azteca Foods Europe, SA		Espanha		129.920,88 €
LASIESTA	Souvez- Restauração, Lda. - La Siesta	3 - Lisboa	Portugal	2 - Restaurante	97.604,04 €
R2R	R2R - Luis Rodriguez Ramirez		Espanha		48.949,67 €
HARDROCK	Hard Rock Cafe	3 - Lisboa	Portugal	2 - Restaurante	41.291,01 €
PRISMA	Distribuciones PRISMA (Cesar Novoa Salvador)		Espanha		29.001,36 €
CMEXICO	Casa México - Hot. e Comércio, Lda.	3 - Lisboa	Portugal	2 - Restaurante	23.583,16 €
TROPI	Pizzeria Tropi - Comércio Alimentar, Lda.	3 - Lisboa	Portugal	2 - Restaurante	18.619,56 €
TXIKEN	Txiken, Lda.	3 - Lisboa	Portugal	2 - Restaurante	15.367,55 €
ELSOMBRERO	D. Gonçalves Unipessoal, Lda - Rest. El Sombrero	3 - Lisboa	Portugal	2 - Restaurante	13.944,02 €
CLASS	Classirest, Lda.-Rest. Taco e Tequila	5 - Algarve	Portugal	2 - Restaurante	13.140,45 €

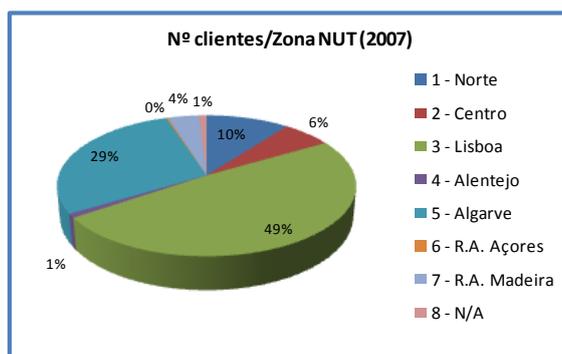
**Quadro 36 – Clientes da Travil, por país**

País	Nº clientes
Portugal	434
Espanha	5
Inglaterra	1

**Quadro 37 – Clientes da Travil – Portugal, por zona NUT**

Zona NUT	Nº clientes
1 - Norte	45
2 - Centro	27
3 - Lisboa	212
4 - Alentejo	4
5 - Algarve	124
6 - R.A. Açores	1
7 - R.A. Madeira	17
8 - N/A	4

**Gráfico 15 – Nº de Clientes da Travil - Portugal, por zona NUT**



Source: Travil

**Quadro 38 – Volume de Vendas Travil, por país**

País	Volume de Vendas (2007)
Portugal	534.536,21 €
Espanha	212.265,29 €
Inglaterra	0,00 €

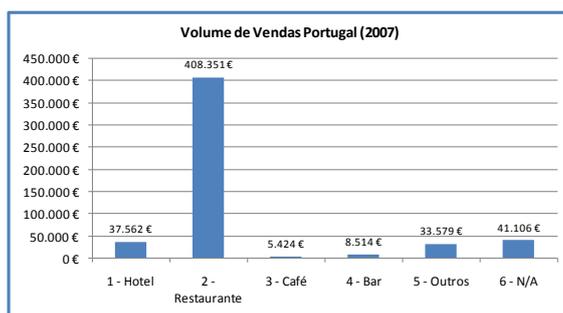
**Quadro 39 – Volume de Vendas Travil em Portugal, por Zona NUT-II**

Zona NUT-II	Volume de Vendas Portugal (2007)
1 - Norte	3.159,01 €
2 - Centro	16.299,74 €
3 - Lisboa	389.525,56 €
4 - Alentejo	0,00 €
5 - Algarve	105.111,50 €
6 - R.A. Açores	4.521,09 €
7 - R.A. Madeira	15.919,31 €
8 - N/A	0,00 €

**Quadro 40 – Volume de Vendas Travil, em Portugal, por tipo de actividade**

Actividade	Volume de Vendas Portugal (2007)
1 - Hotel	37.561,90 €
2 - Restaurante	408.351,34 €
3 - Café	5.423,73 €
4 - Bar	8.514,10 €
5 - Outros	33.579,02 €
6 - N/A	41.106,12 €

**Gráfico 16 – Volume de Vendas Travil, em Portugal, por tipo de actividade**



Source: Travil

## Anexo 9 – Fornecedores

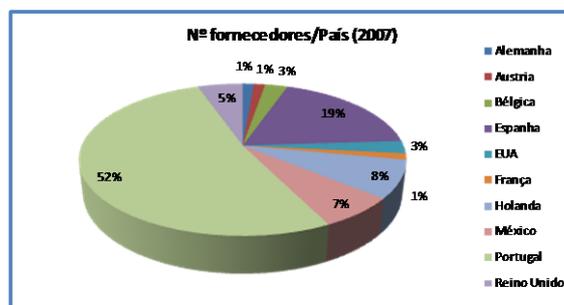
**Quadro 41 – Listagem dos 10 principais fornecedores da Travil**

Fornecedor	Nome	País	Compras (2007)
POCOLOCO	NV Snack Food Pocoloco	Bélgica	128.120,88 €
AZTECA	Azteca Foods Europe	Espanha	92.623,63 €
TGT	Productos Lacteos TGT, S.A.	Espanha	76.769,80 €
BRUCE	Bruce Foods Europe BV	Holanda	62.043,99 €
LACOSTENA	Conservas La Costeña S.A. de C.V.	México	44.612,84 €
TEQUILA	Tequilas del Señor, SA de CV	México	27.612,57 €
GARLAND	Garland Transitos. Lda.	Portugal	16.911,49 €
SDV	S.D.V. - Produits Alimetaires du Mexique	França	15.544,15 €
SHELL	Repsol Combustíveis, S.A.	Portugal	11.111,54 €
LUPULO	Lupulo Lusa, Lda	Portugal	8.359,20 €

**Quadro 42 – Fornecedores da Travil, por país**

País	Nº fornecedores
Alemanha	1
Austria	1
Bélgica	2
Espanha	14
EUA	2
França	1
Holanda	6
México	5
Portugal	39
Reino Unido	4

**Gráfico 17 – Nº de Fornecedores da Travil, por país**



Source: Travil

**Quadro 43 – Volume de Compras Travil, por país**

País	Volume de Compras (2007)
Alemanha	4.674,49 €
Austria	0,00 €
Bélgica	128.120,88 €
Espanha	173.143,76 €
EUA	0,00 €
França	15.544,15 €
Holanda	64.786,62 €
México	72.225,41 €
Portugal	50.040,22 €
Reino Unido	0,00 €

## Anexo 10 – Peças contabilísticas da Travil

Quadro 44 – Balanços da Travil

Balanço	2005	2006	2007	Var 05-07
<b>ACTIVO</b>	<b>346.385,46</b>	<b>376.127,96</b>	<b>331.064,38</b>	<b>-4,42%</b>
<b>Imobilizações Incorpóreas (Valor Líquido)</b>	<b>29.927,87</b>	<b>29.927,87</b>	<b>29.927,87</b>	<b>0,00%</b>
Despesas de Instalação	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Despesas de Investigação e Desenvolvimento	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Trespases	29.927,87	29.927,87	29.927,87	0,00%
<b>Imobilizações Corpóreas (Valor Líquido)</b>	<b>62.277,02</b>	<b>32.767,52</b>	<b>5.805,54</b>	<b>-90,68%</b>
Terrenos e Recursos Naturais	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Edifícios e Outras Construções	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Equipamento Básico	24.582,97	19.092,40	4.919,92	-79,99%
Equipamento de Transporte	35.667,98	12.945,33	0,00	-100,00%
Ferramentas e Utensílios	51,84	0,00	0,00	-100,00%
Equipamento Administrativo	1.974,23	729,79	885,62	-55,14%
Outras Imobilizações Corpóreas	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Imobilizações em Curso	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>Investimentos Financeiros (Valor Líquido)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Existências</b>	<b>101.625,65</b>	<b>129.550,52</b>	<b>127.261,19</b>	<b>25,23%</b>
Mercadorias	101.625,65	129.550,52	127.261,19	25,23%
Produtos Acabados e Intermédios	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Produtos e Trabalhos em Curso	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Matérias Primas, Subsidiárias e de Consumo	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>Dívidas de Terceiros MLP</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Dívidas de Terceiros Curto Prazo</b>	<b>99.189,75</b>	<b>133.236,40</b>	<b>132.897,19</b>	<b>33,98%</b>
Clientes - Conta Corrente	99.189,75	133.236,40	132.897,19	33,98%
Clientes de Cobrança Duvidosa	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Estado e Outros Entes Públicos	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Outros Devedores	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>Títulos Negociáveis</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Depósitos Bancários e Caixa</b>	<b>53.365,17</b>	<b>50.645,65</b>	<b>35.172,59</b>	<b>-34,09%</b>
Depósitos Bancários	53.112,27	47.393,81	34.276,84	-35,46%
Caixa	252,90	3.251,84	895,75	254,19%
<b>Acréscimos e Diferimentos - Custos Diferidos</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Total de Amortizações</b>		<b>145.280,38</b>	<b>173.675,78</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Total de Provisões</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO</b>	<b>346.385,46</b>	<b>376.127,96</b>	<b>331.064,38</b>	<b>-4,42%</b>
<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>43.788,53</b>	<b>48.299,07</b>	<b>53.140,63</b>	<b>21,36%</b>
Capital	24.939,89	24.939,89	24.939,89	0,00%
Prestações Suplementares	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Reservas de Reavaliação	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Reservas Legais	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Resultados Transitados	14.092,68	18.848,64	23.359,18	65,75%
Resultado Líquido do Exercício	4.755,96	4.510,54	4.841,56	1,80%
<b>PASSIVO</b>	<b>302.596,93</b>	<b>327.828,89</b>	<b>277.923,75</b>	<b>-8,15%</b>
<b>Provisões</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Dívidas a Terceiros MLP - Accionistas (Sócios)</b>	<b>106.008,02</b>	<b>106.008,02</b>	<b>106.008,02</b>	<b>0,00%</b>
<b>Dívidas a Terceiros Curto Prazo</b>	<b>193.329,76</b>	<b>218.561,72</b>	<b>161.145,33</b>	<b>-16,65%</b>
Dívidas a Instituições de Crédito	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Fornecedores c/c	61.998,26	56.630,35	93.929,86	51,50%
Fornecedores de Imobilizado c/c	94.058,60	78.704,32	56.300,76	-40,14%
Fornecedores de Imobilizado Títulos a Pagar	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Estado e Outros Entes Públicos	37.272,90	83.227,05	10.914,71	-70,72%
Outros Credores	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>Acréscimos e diferimentos</b>	<b>3.259,15</b>	<b>3.259,15</b>	<b>10.770,40</b>	<b>230,47%</b>
Acréscimos de Custos	3.259,15	3.259,15	10.770,40	230,47%
Proveitos Diferidos	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!

Quadro 45 – Demonstrações de Resultados da Travil

Demonstração de Resultados	2005	2006	2007	Var. 05-07
<b>CUSTOS E PERDAS</b>	<b>569.782,26</b>	<b>552.860,90</b>	<b>587.085,32</b>	<b>3,04%</b>
<b>Custo Mercadorias Vendidas</b>	<b>313.157,28</b>	<b>305.740,91</b>	<b>336.747,94</b>	<b>7,53%</b>
Mercadorias	313.157,28	305.740,91	336.747,94	7,53%
Matérias Primas	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>FSE</b>	<b>98.689,14</b>	<b>98.186,63</b>	<b>94.342,61</b>	<b>-4,40%</b>
<b>Custos com pessoal</b>	<b>69.869,95</b>	<b>70.294,09</b>	<b>75.120,67</b>	<b>7,51%</b>
Remunerações	56.550,82	56.066,66	60.705,18	7,35%
Encargos Sociais	13.319,13	14.227,43	14.415,49	8,23%
<b>Amortizações de Imobilizado Corpóreo e Incorpóreo</b>	<b>33.156,88</b>	<b>31.079,86</b>	<b>28.675,43</b>	<b>-13,52%</b>
<b>Provisões</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Impostos</b>	<b>45.017,81</b>	<b>34.649,56</b>	<b>38.136,45</b>	<b>-15,29%</b>
<b>Outros Custos Operacionais</b>	<b>74,90</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-100,00%</b>
(A)	559.965,96	539.951,05	573.023,10	2,33%
<b>Juros e Custos similares</b>	<b>2.885,27</b>	<b>5.574,01</b>	<b>7.002,79</b>	<b>142,71%</b>
(C)	562.851,23	545.525,06	580.025,89	3,05%
<b>Custos e Perdas Extraordinárias</b>	<b>371,09</b>	<b>1.114,41</b>	<b>472,27</b>	<b>27,27%</b>
(E)	563.222,32	546.639,47	580.498,16	3,07%
<b>Imposto sobre Rendimento do Exercício</b>	<b>1.803,98</b>	<b>1.710,89</b>	<b>1.745,60</b>	<b>-3,24%</b>
(G)	565.026,30	548.350,36	582.243,76	3,05%
<b>RL</b>	<b>4.755,96</b>	<b>4.510,54</b>	<b>4.841,56</b>	<b>1,80%</b>
<b>PROVEITOS E GANHOS</b>	<b>569.782,26</b>	<b>552.860,90</b>	<b>587.085,32</b>	<b>3,04%</b>
<b>Vendas</b>	<b>567.686,04</b>	<b>551.915,58</b>	<b>583.615,59</b>	<b>2,81%</b>
Mercadorias	567.686,04	551.915,58	583.615,59	2,81%
Produtos	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>Prestações de Serviços</b>	<b>1.668,31</b>	<b>591,80</b>	<b>833,37</b>	<b>-50,05%</b>
<b>Variação de Produção</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Subsídios à exploração</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Outros proveitos e ganhos operacionais</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
(B)	569.354,35	552.507,38	584.448,96	2,65%
<b>Outros juros e proveitos similares</b>	<b>322,26</b>	<b>125,30</b>	<b>2.408,14</b>	<b>647,27%</b>
(D)	569.676,61	552.632,68	586.857,10	3,02%
<b>Proveitos e Ganhos Extraordinários</b>	<b>105,65</b>	<b>228,22</b>	<b>228,22</b>	<b>116,02%</b>
(F)	569.782,26	552.860,90	587.085,32	3,04%
<b>Resultados Operacionais (B-A)</b>	<b>9.388,39</b>	<b>12.556,33</b>	<b>11.425,86</b>	<b>21,70%</b>
<b>Resultados Financeiros (D-B) - (C-A)</b>	<b>-2.563,01</b>	<b>-5.448,71</b>	<b>-4.594,65</b>	<b>-79,27%</b>
<b>Resultados Correntes (D-C)</b>	<b>6.825,38</b>	<b>7.107,62</b>	<b>6.831,21</b>	<b>0,09%</b>
<b>Resultados Antes de Impostos (F-E)</b>	<b>6.559,94</b>	<b>6.221,43</b>	<b>6.587,16</b>	<b>0,41%</b>
<b>RL (F-G)</b>	<b>4.755,96</b>	<b>4.510,54</b>	<b>4.841,56</b>	<b>1,80%</b>

**Anexo 11 – Pressupostos da análise económico-financeira**

<b>Pressuposto</b>	<b>Valor</b>		
Prazo Médio de Recebimentos (meses)	1,5		
Prazo Médio de Pagamentos (meses)	1		
Prazo de Pagamento de IVA (meses)	3		
Prazo de Pagamento de IRS (meses)	1		
Prazo de Pagamento de Segurança Social (meses)	1		
Duração Média de Existências (meses)	1		
Taxa de Segurança Social (trabalhador)	11%		
Taxa de Segurança Social (empresa)	23,75%		
Taxa de IRS	20%		
Taxa de IVA	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
	20% <sup>13</sup>	21%	21%
Reserva de Segurança da Tesouraria	15% Depósitos Bancários + Caixa		
Existências Iniciais de 2005 $\equiv$ Existências Finais de 2004	167.991,21€		
Fornecimentos e Serviços Externos (FSE)	FSE Variáveis = 40%		
	FSE Fixos = 60%		
Impostos	Indirectos = Imposto sobre o Álcool + 50% Outros Impostos		
	Directos = 50% Outros Impostos		

Os Acréscimos de Custos são referentes a Custos com Pessoal.

A empresa não possui Passivo sujeito a juros, uma vez que o seu Passivo é constituído por dívidas decorrentes da actividade (Fornecedores e Estado) e dívidas de Médio/Longo Prazo a Sócios, sem estarem sujeitas a juros.

<sup>13</sup> A taxa apresentada resulta da média entre a taxa de IVA em vigor durante o 1º semestre de 2005 (19%) e a do 2º semestre (21%).

## Anexo 12 – Formulário

Designação	Fórmula
Activo Circulante	<i>Existências + Créditos Curto Prazo + Disponibilidades</i>
Activo Económico	<i>WC + Capital Fixo Líquido de Exploração</i>
Alavanca Financeira	$\frac{\text{Passivo}}{\text{CP}'}$
AuF	$\frac{\text{CP}'}{\text{Activo Total Líquido}}$
Capacidade de endividamento a MLP	$\frac{\text{CP}'}{\text{DMLP}}$
<i>Cash Flow Margin</i>	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{VN}}$
CF Operacionais	<i>Despesas Fixas + Amortizações do Exercício</i>
CF Totais	<i>CF Operacionais + (Custos Financeiros – Proveitos Financeiros)</i>
Cobertura do Imobilizado por CP	$\frac{\text{CP}}{\text{ITL}}$
Cobertura do Imobilizado por CP'	$\frac{\text{CP}'}{\text{ITL}}$
Cobertura do Serviço da Dívida por <i>EBIT</i>	$\frac{\text{EBIT}}{(\text{Custos Financeiros relativos a Juros} + \text{Amortizações Financeiras de Empréstimos})}$
Cobertura do Serviço da Dívida por <i>EBITDA</i>	$\frac{\text{EBITDA}}{(\text{Custos Financeiros relativos a Juros} + \text{Amortizações Financeiras de Empréstimos})}$
Cobertura dos Custos Financeiros por <i>EBIT</i>	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Custos Financeiros relativos a Juros}}$
Cobertura dos Custos Financeiros por <i>EBITDA</i>	$\frac{\text{EBITDA}}{\text{Custos Financeiros relativos a Juros}}$
CP	<i>CP' + DMLP</i>
CV Operacionais	<i>CMV + FSE Variáveis + Impostos Directos</i>
Despesas Fixas	<i>FSE Fixos + Impostos Indirectos + Custos com Pessoal + Outros Custos Fixos</i>
<i>Dividend Pay Out Ratio</i>	$\frac{\text{Dividendos}}{\text{RL}}$
DME	$\frac{\left(\frac{\text{Ei} + \text{Ef}}{2}\right)}{\text{CMV}} \times 12$
Duração do FMNEE	$\left(\frac{\text{FMNEE}}{\text{VN}}\right) \times 365 \text{ dias}$
Duração do FMNT	$\left(\frac{\text{FMNT}}{\text{VN}}\right) \times 365 \text{ dias}$

Designação	Fórmula
Duração do WC (FMNE)	$\left(\frac{WC}{VN}\right) \times 365 \text{ dias}$
EBIT (RAJI)	Resultado de Exploração + Resultados Financeiros
EBITDA (RAJIAR)	MB – Despesas Fixas
EBT (RAI)	EBIT + Resultados Financeiros
Efeito de Alavanca Financeira	Margem Financeira ou Spread x Alavanca Financeira
Efeito dos Resultados Extraordinários	$\frac{\text{Resultado Exploração}}{EBIT}$
Efeito dos Resultados Financeiros	$\frac{EBIT}{EBT}$
Efeitos CF	$\frac{\text{Resultado Exploração}}{MB}$
Efeitos CV	$\frac{MB}{VN}$
Estrutura do Endividamento	$\frac{\text{Passivo de Financiamento Curto Prazo}}{\text{Passivo de Financiamento Total}}$
Factor Interno de Crescimento	ROE x Plow Back Ratio
FM	CP' – ITL
FMNEE	NCEE – RCEE
FMNT	FMNE + FMNEE
Grau Combinado de Alavanca	Grau de Alavanca Operacional (ex Ante) x Grau Financeiro de Alavanca
Grau de alavanca operacional (ex ante)	$\frac{MB}{\text{Resultado Exploração}}$
Grau de alavanca operacional (ex post)	$\frac{\Delta \text{Resultado Exploração}\%}{\Delta VN\%}$
Grau de Envelhecimento das Imobilizações	$\frac{\text{Amortizações Acumuladas}}{(\text{Imobilizado Corpóreo} + \text{Imobilizado Incorpóreo} + \text{Investimentos Financeiros})}$
Grau Financeiro de Alavanca	$\frac{\text{Resultado Exploração}}{EBT}$
	Efeito dos Resultados Extraordinários x Efeito dos Resultados Financeiros
Gross ROA	$\frac{EBIT}{\text{Activo Total Líquido}}$
	Rendibilidade Operacional do VN x Rotação do Activo
ITL	Imobilizado Corpóreo + Imobilizado Incorpóreo + Investimentos Financeiros
Lg	$\frac{\text{Activo Circulante}}{DCP}$

Designação	Fórmula
Li	$\frac{\text{Disponibilidades}}{\text{DCP}}$
Lr	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Existências}}{\text{DCP}}$
	$\frac{\text{Disponibilidades} + \text{Créditos de Curto Prazo}}{\text{DCP}}$
Margem Financeira ou <i>Spread</i>	$\text{Gross ROA}(1-t) - \text{Taxa Média de Juro do Passivo}(1-t)$
Margem ROIC	$\frac{\text{Re sultado Exploração}(1-t)}{\text{VN}}$
MB	$\text{VN} - \text{CV}$
MS	$\left( \frac{\text{VN}}{\text{Ponto Crítico VN}} \right) - 1$
NOPLAT (RAJDI)	$\text{EBIT}(1-t)$
Passivo de financiamento de Curto Prazo	$\text{Dívidas a instituições de crédito} + \text{Outros Credores}$
Passivo de Financiamento Total	$\text{Passivo de Financiamento Curto Prazo} + \text{Passivo Financiamento MLP}$
Passivo Financiamento/ Autofinanciamento	$\frac{\text{Passivo de Financiamento Total}}{\left( \text{Re sultados Re tidos} + \text{Amortizações do Exercício} \right)}$
Passivo sujeito a juro/Activo Total Líquido	$\frac{\text{Passivo sujeito a Juro}}{\text{Activo Total Líquido}}$
<i>Plow Back Ratio</i>	$1 - \text{Dividend Pay Out Ratio}$
PMP (meses)	$\frac{\text{Fornecedores C} / \text{C}}{\left( \text{FSE} + \text{Compra} \right) + \text{Iva Dedutível}} \times 12$
PMR (meses)	$\frac{\text{Créditos Curto Prazo}}{\text{VN} + \text{Iva Liquidado}} \times 12$
Ponto Crítico do VN com custos financeiros (em valor)	$\frac{\text{CF Totais}}{\text{MB (em \%)}}$
Ponto Crítico VN, em valor	$\frac{\text{CF Operacionais}}{\text{MB (em \%)}}$
Quebra possível em %	$1 - \left( \frac{\text{Ponto Crítico VN}}{\text{VN}} \right)$
Rácio de endividamento	$\frac{\text{Passivo}}{\text{CP}' + \text{Passivo}}$
Rendibilidade “Operacional” do VN	$\frac{\text{EBIT}}{\text{VN}}$
Resultado de Exploração	$\text{EBITDA} - \text{Amortizações do Exercício}$
Resultado Extraordinário	$\text{Proveitos Extraordinários} - \text{Custos Extraordinários}$
Resultado Financeiro	$\text{Proveitos Financeiros} - \text{Custos Financeiros}$

Designação	Fórmula
Resultados Retidos	$RL - \text{Dividendos}$
RL	$EBT - \text{Imposto Sobre o Rendimento}$
ROE	$Gross\ ROA\ (1-t) + \text{Efeito de Alavanca Financeira}$
	$\frac{RL}{CP'}$
ROIC	$\frac{\text{Re sultado Exploração}(1-t)}{\text{Activo Económico}}$
	$\text{Margem ROIC} \times \text{Rotação do Activo Económico}$
ROS	$\frac{\text{Re sultado Exploração}}{VN}$
	$\text{Efeitos CV} \times \text{Efeitos CF}$
Rotação Activo Financeiro	$\frac{VN}{\text{Activo Económico}}$
Rotação CP	$\frac{VN}{CP}$
Rotação CP'	$\frac{VN}{CP'}$
Rotação das Existências	$\frac{CMV}{\left(\frac{Ei + Ef}{2}\right)} \times 12$
Rotação das Imobilizações	$\frac{VN}{ITL}$
Rotação do Activo	$\frac{VN}{\text{Activo Total Líquido}}$
Rotação do Activo Circulante	$\frac{VN}{\text{Activo Circulante}}$
Rotação do Passivo	$\frac{VN}{\text{Passivo}}$
Solv	$\frac{CP'}{\text{Passivo}}$
T	$FM - WC$
	$FM - FMNT$
Taxa de Crescimento Sustentável	$\frac{\text{Re sultados Re tidos}}{CP' - \text{Re sultados Re tidos}}$
Taxa Média de juro do Passivo	$\frac{(\text{Custos Financeiros} - \text{Proveitos Financeiros})}{\text{Passivo}}$
WC (FMNE)	$NCE - RCE$

## Anexo 13 – Análise económico-financeira

## Quadro 46 – Demonstrações de Resultados sintéticas

Demonstração de Resultados Sintética	2005	2006	2007	Var. 05-07
Volume de Negócios	569.354,35	552.507,38	584.448,96	2,65%
Custos Variáveis	355.745,06	346.101,13	375.097,31	5,44%
<b>Margem Bruta ou de Contribuição</b>	<b>213.609,29</b>	<b>206.406,25</b>	<b>209.351,65</b>	-1,99%
Despesas Fixas	171.064,02	162.770,06	169.250,36	-1,06%
<b>Meios Libertos Brutos = RAJIAR (EBITDA)</b>	<b>42.545,27</b>	<b>43.636,19</b>	<b>40.101,29</b>	-5,74%
Amortizações do exercício	33.156,88	31.079,86	28.675,43	-13,52%
<b>Resultado de Exploração</b>	<b>9.388,39</b>	<b>12.556,33</b>	<b>11.425,86</b>	21,70%
Proveitos Extraordinários	105,65	228,22	228,22	116,02%
Custos Extraordinários	371,09	1.114,41	472,27	27,27%
<b>Resultado Extraordinário</b>	<b>-265,44</b>	<b>-886,19</b>	<b>-244,05</b>	8,06%
<b>Resultado Antes de Juros e Impostos = RAJI (EBIT)</b>	<b>9.122,95</b>	<b>11.670,14</b>	<b>11.181,81</b>	22,57%
Proveitos Financeiros	322,26	125,30	2.408,14	647,27%
Custos Financeiros	2.885,27	5.574,01	7.002,79	142,71%
<b>Resultado Financeiro</b>	<b>-2.563,01</b>	<b>-5.448,71</b>	<b>-4.594,65</b>	-79,27%
<b>Resultados Antes de Impostos = RAI (EBT)</b>	<b>6.559,94</b>	<b>6.221,43</b>	<b>6.587,16</b>	0,41%
Impostos sobre o Rendimento	1.803,98	1.710,89	1.745,60	-3,24%
<b>Resultados Líquidos</b>	<b>4.755,96</b>	<b>4.510,54</b>	<b>4.841,56</b>	1,80%
Dividendos	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>Resultados Retidos</b>	<b>4.755,96</b>	<b>4.510,54</b>	<b>4.841,56</b>	1,80%

## Quadro 47 – Fundo de Maneio

Fundo Maneio	2005	2006	2007	Var. 05-07
<b>Necessidades Cíclicas de Exploração</b>	<b>119.719,33</b>	<b>119.406,06</b>	<b>122.497,51</b>	2,32%
Mercadorias	26.096,44	25.478,41	28.062,33	7,53%
Clientes	85.403,15	83.566,74	88.397,91	3,51%
Reserva de Segurança de Tesouraria	8.219,74	10.360,91	6.037,28	-26,55%
<b>Recursos Cíclicos de Exploração</b>	<b>47.949,77</b>	<b>52.100,92</b>	<b>53.782,91</b>	12,17%
Fornecedores	34.548,09	43.545,12	43.237,46	25,15%
Estado e Outros Entes Públicos	13.401,69	8.555,80	10.545,45	-21,31%
Acréscimos e Diferimentos	102,99	102,99	340,36	230,47%
<b>Fundo de Maneio Necessário Exploração (FMNE ou WC)</b>	<b>71.769,56</b>	<b>67.305,14</b>	<b>68.714,60</b>	-4,26%

## Quadro 48 – Análise do crescimento do Volume de Negócios

Análise do crescimento do volume de negócios	2005	2006	2007
Volume de Negócios	569.354,35	552.507,38	584.448,96
<b>Taxa média (geométrica) de crescimento nominal</b>			<b>1,32%</b>

## Quadro 49 – Análise da rentabilidade operacional

Análise da rentabilidade operacional	2005	2006	2007	Var. 05-07
Volume de Negócios (VN)	569.354,35	552.507,38	584.448,96	2,65%
Custos Variáveis	355.745,06	346.101,13	375.097,31	5,44%
Margem Bruta ou de Contribuição	213.609,29	206.406,25	209.351,65	-1,99%
<b>Margem Bruta ou de Contribuição em %</b>	<b>37,52%</b>	<b>37,36%</b>	<b>35,82%</b>	-4,52%
Despesas Fixas	171.064,02	162.770,06	169.250,36	-1,06%
Meios Libertos Brutos = EBITDA	42.545,27	43.636,19	40.101,29	-5,74%
<b>Cash Flow Margin = EBITDA/VN</b>	<b>7,47%</b>	<b>7,90%</b>	<b>6,86%</b>	-8,18%
Amortizações do exercício	33.156,88	31.079,86	28.675,43	-13,52%
Resultado de Exploração	9.388,39	12.556,33	11.425,86	21,70%
<b>Rentabilidade Operacional do VN (ROS)</b>	<b>1,65%</b>	<b>2,27%</b>	<b>1,95%</b>	18,56%
Efeito dos Custos Variáveis	37,52%	37,36%	35,82%	-4,52%
Efeito dos Custos Fixos	4,40%	6,08%	5,46%	24,18%
<b>Rentabilidade Operacional do VN (ROS)</b>	<b>1,65%</b>	<b>2,27%</b>	<b>1,95%</b>	18,56%

## Quadro 50 – Análise do risco económico

Análise do risco económico ou operacional	2005	2006	2007	Var. 05-07
Custos Fixos operacionais	204.220,90	193.849,92	197.925,79	-3,08%
Margem Bruta ou de Contribuição em %	37,52%	37,36%	35,82%	-4,52%
<b>Ponto crítico do VN em valor</b>	<b>544.330,53</b>	<b>518.896,65</b>	<b>552.551,28</b>	1,51%
Volume de negócios	569.354,35	552.507,38	584.448,96	2,65%
<b>Margem de segurança = VN/Ponto Crítico do VN -1</b>	<b>4,60%</b>	<b>6,48%</b>	<b>5,77%</b>	25,57%
<b>Quebra possível em % = 1- Ponto Crítico do VN/VN</b>	<b>4,40%</b>	<b>6,08%</b>	<b>5,46%</b>	24,18%
Margem Bruta ou de Contribuição em valor	213.609,29	206.406,25	209.351,65	-1,99%
Resultado de Exploração	9.388,39	12.556,33	11.425,86	21,70%
<b>Grau de alavanca operacional (ex ante)</b>	<b>22,75</b>	<b>16,44</b>	<b>18,32</b>	-19,47%
Variação do Resultado de Exploração em %		33,74%	-9,00%	
Variação de VN em %		-2,96%	5,78%	
<b>Grau de alavanca operacional (ex post)</b>		<b>-11,40</b>	<b>-1,56</b>	

## Quadro 51 – Análise da rentabilidade económica

Análise da Rentabilidade Económica	2005	2006	2007	Var. 05-07
Resultado Antes de Juros e Impostos = RAJI (EBIT)	9.122,95	11.670,14	11.181,81	22,57%
Activo Total Líquido	346.385,46	376.127,96	331.064,38	-4,42%
<b>Rendibilidade do Activo (Gross ROA)</b>	<b>2,63%</b>	<b>3,10%</b>	<b>3,38%</b>	28,24%
Rendibilidade "Operacional" do VN	1,60%	2,11%	1,91%	19,40%
Rotação do Activo	1,64	1,47	1,77	7,40%
<b>Rendibilidade do Activo (Gross ROA)</b>	<b>2,63%</b>	<b>3,10%</b>	<b>3,38%</b>	28,24%

## Quadro 52 – Análise da rentabilidade do investimento

Análise da Rentabilidade do Investimento [ROIC]	2005	2006	2007	Var. 05-07
Activo Económico	163.974,45	130.000,53	104.448,01	-36,30%
Resultado de Exploração * (1-t)	6.806,59	9.103,35	8.398,00	23,38%
<b>Rendibilidade do Activo Económico (ROIC)</b>	<b>4,15%</b>	<b>7,00%</b>	<b>8,04%</b>	93,70%
Margem ROIC	1,20%	1,65%	1,44%	20,19%
Rotação do Activo Económico	3,47	4,25	5,60	61,15%
<b>Rendibilidade do Activo Económico (ROIC)</b>	<b>4,15%</b>	<b>7,00%</b>	<b>8,04%</b>	93,70%

## Quadro 53 – Análise da rentabilidade financeira

Análise da Rentabilidade Financeira (ou do investidor) - Model	2005	2006	2007	Var. 05-07
Resultado Antes de Juros e Impostos = RAJI (EBIT)	9.122,95	11.670,14	11.181,81	22,57%
Taxa de imposto implícita	27,50%	27,50%	26,50%	-3,64%
Efeito Fiscal [(1-t)]	72,50%	72,50%	73,50%	1,38%
Result. Antes de Juros e Depois de Impostos (NOPLAT)	6.614,14	8.460,86	8.218,63	24,26%
Activo Total Líquido	346.385,46	376.127,96	331.064,38	-4,42%
<b>Rendibilidade do activo depois de impostos (Gross ROA (1-t))</b>	<b>1,91%</b>	<b>2,25%</b>	<b>2,48%</b>	30,01%
Custos Financeiros	2.885,27	5.574,01	7.002,79	142,71%
Proveitos Financeiros	322,26	125,30	2.408,14	647,27%
Passivo total	302.596,93	327.828,89	277.923,75	-8,15%
Taxa média de juro do passivo ( r )	0,85%	1,66%	1,65%	95,18%
<b>Taxa média de juro depois de imposto (r(1-t))</b>	<b>0,61%</b>	<b>1,20%</b>	<b>1,22%</b>	97,87%
<b>Margem financeira ou spread</b>	<b>1,30%</b>	<b>1,04%</b>	<b>1,27%</b>	-2,16%
Capitais Próprios	43.788,53	48.299,07	53.140,63	21,36%
Alavanca Financeira (D/E)	6,91	6,79	5,23	-24,32%
Efeito de Alavanca Financeira	8,95%	7,09%	6,63%	-25,95%
<b>Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)</b>	<b>10,86%</b>	<b>9,34%</b>	<b>9,11%</b>	-16,12%
Resultados Líquidos	4.755,96	4.510,54	4.841,56	1,80%
<b>Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)</b>	<b>10,86%</b>	<b>9,34%</b>	<b>9,11%</b>	-16,12%

Quadro 54 – Efeito da distribuição de dividendos

Efeito da distribuição de dividendos	2005	2006	2007	Var. 05-07
Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)	10,86%	9,34%	9,11%	-16,12%
<b>Dividend Pay Out Ratio</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>#DIV/0!</b>
Efeito da distribuição de dividendos (Plow Back Ratio)	1,00	1,00	1,00	0,00%
<b>Factor Interno de crescimento</b>	<b>10,86%</b>	<b>9,34%</b>	<b>9,11%</b>	<b>-16,12%</b>
<b>Taxa de crescimento sustentável</b>	<b>12,18%</b>	<b>10,30%</b>	<b>10,02%</b>	<b>-17,73%</b>

Quadro 55 – Análise dos riscos financeiro e global

Análise do risco financeiro e global	2005	2006	2007	Var. 05-07
Custos fixos operacionais	204.220,90	193.849,92	197.925,79	-3,08%
Custos financeiros (líquidos de proveitos financeiros)	2.563,01	5.448,71	4.594,65	79,27%
<b>Custos fixos totais</b>	<b>206.783,91</b>	<b>199.298,63</b>	<b>202.520,44</b>	<b>-2,06%</b>
Margem Bruta ou de Contribuição em %	37,52%	37,36%	35,82%	-4,52%
<b>Ponto Crítico com custos financeiros em valor</b>	<b>551.161,98</b>	<b>533.481,73</b>	<b>565.378,21</b>	<b>2,58%</b>
Volume de Negócios	569.354,35	552.507,38	584.448,96	2,65%
<b>Margem de segurança =VN/Ponto Crítico VN - 1</b>	<b>3,30%</b>	<b>3,57%</b>	<b>3,37%</b>	<b>2,19%</b>
<b>Quebra Possível em % = 1- Ponto Crítico VN/VN</b>	<b>3,20%</b>	<b>3,44%</b>	<b>3,26%</b>	<b>2,12%</b>
<b>Grau de Alavanca Operacional (ex ante)</b>	<b>22,75</b>	<b>16,44</b>	<b>18,32</b>	<b>-19,47%</b>
Resultado de Exploração	9.388,39	12.556,33	11.425,86	21,70%
Resultado Antes de Impostos	6.559,94	6.221,43	6.587,16	0,41%
<b>Grau Financeiro de Alavanca</b>	<b>1,43</b>	<b>2,02</b>	<b>1,73</b>	<b>21,20%</b>
Efeito dos Resultados Extraordinários	1,03	1,08	1,02	-0,71%
Efeito dos Resultados Financeiros	1,39	1,88	1,70	22,06%
<b>Grau Combinado de Alavanca</b>	<b>32,56</b>	<b>33,18</b>	<b>31,78</b>	<b>-2,40%</b>

Quadro 56 – Análise do equilíbrio financeiro

Análise do equilíbrio financeiro	2005	2006	2007	Var. 05-07
Capitais Próprios	43.788,53	48.299,07	53.140,63	21,36%
Débitos a Médio e Longo Prazo	106.008,02	106.008,02	106.008,02	0,00%
<b>Capital Permanente</b>	<b>149.796,55</b>	<b>154.307,09</b>	<b>159.148,65</b>	<b>6,24%</b>
Imobilizado Líquido = Capital Fixo	92.204,89	62.695,39	35.733,41	-61,25%
<b>Fundo de maneiio (FM=CP'-Imobilizado Líquido)</b>	<b>57.591,66</b>	<b>91.611,70</b>	<b>123.415,24</b>	<b>114,29%</b>
<b>Fundo de maneiio necessário exploração (WC)</b>	<b>71.769,56</b>	<b>67.305,14</b>	<b>68.714,60</b>	<b>-4,26%</b>
<b>Tesouraria Líquida 1ª aproximação (T=FM-WC)</b>	<b>-14.177,90</b>	<b>24.306,56</b>	<b>54.700,64</b>	<b>485,82%</b>

Quadro 57 – Balanço esquemático

Balanço Esquemático ou funcional (continuação)	2005	2006	2007	Var. 05-07
Fundo de maneiio necessário extra exploração (FMNEE)	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>Fundo de maneiio necessário total (FMNT=FMNE+FMNEE)</b>	<b>71.769,56</b>	<b>67.305,14</b>	<b>68.714,60</b>	<b>-4,26%</b>
<b>Tesouraria Líquida 2ª aproximação (T=FM-FMNT)</b>	<b>-14.177,90</b>	<b>24.306,56</b>	<b>54.700,64</b>	<b>485,82%</b>
<b>Variação do FM</b>		<b>34.020,04</b>	<b>31.803,54</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Variação do FMN Total</b>		<b>-4.464,42</b>	<b>1.409,46</b>	<b>#DIV/0!</b>
<b>Variação da Tesouraria Líquida (2ª aproximação)</b>		<b>38.484,46</b>	<b>30.394,08</b>	<b>#DIV/0!</b>

Quadro 58 – Duração do ciclo de exploração

Duração do ciclo de exploração	2005	2006	2007	Var. 05-07
Negócios médios diários (ano civil=365)	1.559,87	1.513,72	1.601,23	2,65%
Variação negócios médios diários		-2,96%	5,78%	#DIV/0!
Duração do FMNE	46,01	44,46	42,91	-6,73%
Duração do FMNEE	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
Duração do FMNT	46,01	44,46	42,91	-6,73%

## Quadro 59 – Rácios

APLICAÇÕES	2005			2006			2007		
		%			%			%	
		AC	APL		AC	APL		AC	APL
Imobilizações Incorpóreas (Valor Líquido)	29.927,87		8,6%	29.927,87		8,0%	29.927,87		9,0%
Imobilizações Corpóreas (Valor Líquido)	62.277,02		18,0%	32.767,52		8,7%	5.805,54		1,8%
Investimentos Financeiros (Valor Líquido)	0,00		0,0%	0,00		0,0%	0,00		0,0%
<b>Imobilizado Total Líquido</b>	<b>92.204,89</b>		<b>26,6%</b>	<b>62.695,39</b>		<b>16,7%</b>	<b>35.733,41</b>		<b>10,8%</b>
Mercadorias	101.625,65	40,0%	29,3%	129.550,52	41,3%	34,4%	127.261,19	43,1%	38,4%
Produtos Acabados e Intermediários	0,00			0,00			0,00		
Produtos e Trabalhos em Curso	0,00			0,00			0,00		
Matérias Primas, Subsidiárias e de Consumo	0,00			0,00			0,00		
<b>Existências</b>	<b>101.625,65</b>	<b>40,0%</b>	<b>29,3%</b>	<b>129.550,52</b>	<b>41,3%</b>	<b>34,4%</b>	<b>127.261,19</b>	<b>43,1%</b>	<b>38,4%</b>
Clientes - Conta Corrente	99.189,75	39,0%	28,6%	133.236,40	42,5%	35,4%	132.897,19	45,0%	40,1%
Clientes de Cobrança Duvidosa	0,00			0,00			0,00		
Estado e Outros Entes Públicos	0,00			0,00			0,00		
Outros Devedores	0,00			0,00			0,00		
<b>Créditos de Curto Prazo</b>	<b>99.189,75</b>	<b>39,0%</b>	<b>28,6%</b>	<b>133.236,40</b>	<b>42,5%</b>	<b>35,4%</b>	<b>132.897,19</b>	<b>45,0%</b>	<b>40,1%</b>
Depósitos Bancários	53.112,27	20,9%	15,3%	47.393,81	15,1%	12,6%	34.276,84	11,6%	10,4%
Caixa	252,90	0,1%	0,1%	3.251,84	1,0%	0,9%	895,75	0,3%	0,3%
<b>Disponibilidades</b>	<b>53.365,17</b>	<b>21,0%</b>	<b>15,4%</b>	<b>50.645,65</b>	<b>16,2%</b>	<b>13,5%</b>	<b>35.172,59</b>	<b>11,9%</b>	<b>10,6%</b>
<b>Activo Circulante</b>	<b>254.180,57</b>	<b>100,0%</b>	<b>73,4%</b>	<b>313.432,57</b>	<b>100,0%</b>	<b>83,3%</b>	<b>295.330,97</b>	<b>100,0%</b>	<b>89,2%</b>
<b>Total de Aplicações</b>	<b>346.385,46</b>		<b>100,0%</b>	<b>376.127,96</b>		<b>100,0%</b>	<b>331.064,38</b>		<b>100,0%</b>
ORIGENS	2005			2006			2007		
		%			%			%	
		CP	ORIG		CP	ORIG		CP	ORIG
Capital	24.939,89	16,6%	7,2%	24.939,89	16,2%	6,6%	24.939,89	15,7%	7,5%
Prestações Suplementares	0,00			0,00			0,00		
Reservas de Reavaliação	0,00			0,00			0,00		
Reservas Legais	0,00			0,00			0,00		
Resultados Transitados	14.092,68	9,4%	4,1%	18.848,64	12,2%	5,0%	23.359,18	14,7%	7,1%
Resultado Líquido do Exercício	4.755,96	3,2%	1,4%	4.510,54	2,9%	1,2%	4.841,56	3,0%	1,5%
<b>Capital Próprio</b>	<b>43.788,53</b>	<b>29,2%</b>	<b>12,6%</b>	<b>48.299,07</b>	<b>31,3%</b>	<b>12,8%</b>	<b>53.140,63</b>	<b>33,4%</b>	<b>16,1%</b>
Accionistas (Sócios)	106.008,02	70,8%	30,6%	106.008,02	68,7%	28,2%	106.008,02	66,6%	32,0%
<b>Débitos de MLP</b>	<b>106.008,02</b>	<b>70,8%</b>	<b>30,6%</b>	<b>106.008,02</b>	<b>68,7%</b>	<b>28,2%</b>	<b>106.008,02</b>	<b>66,6%</b>	<b>32,0%</b>
<b>Capital Permanente</b>	<b>149.796,55</b>	<b>100,0%</b>	<b>43,2%</b>	<b>154.307,09</b>	<b>100,0%</b>	<b>41,0%</b>	<b>159.148,65</b>	<b>100,0%</b>	<b>48,1%</b>
Dívidas a Instituições de Crédito	0,00			0,00			0,00		
Fornecedores c/c	61.998,26		17,9%	56.630,35		15,1%	93.929,86		28,4%
Fornecedores de Imobilizado c/c	94.058,60		27,2%	78.704,32		20,9%	56.300,76		17,0%
Fornecedores de Imobilizado Títulos a Pagar	0,00			0,00			0,00		
Estado e Outros Entes Públicos	37.272,90		10,8%	83.227,05		22,1%	10.914,71		3,3%
Outros Credores	0,00			0,00			0,00		
Acrescimos e diferimentos	3.259,15		0,9%	3.259,15		0,9%	10.770,40		3,3%
<b>Débitos de Curto Prazo</b>	<b>196.588,91</b>		<b>56,8%</b>	<b>221.820,87</b>		<b>59,0%</b>	<b>171.915,73</b>		<b>51,9%</b>
<b>Total de Origens</b>	<b>346.385,46</b>		<b>100,0%</b>	<b>376.127,96</b>		<b>100,0%</b>	<b>331.064,38</b>		<b>100,0%</b>

Rácios	2005	2006	2007	Var. 05-07
<b>Liquidez</b>				
Liquidez Geral	1,31	1,43	1,83	39,40%
Liquidez Reduzida	0,79	0,84	1,04	32,17%
Liquidez Imediata	0,28	0,23	0,22	-20,93%
<b>Solvabilidade e autonomia</b>				
Cobertura do imobilizado por capitais próprios	0,47	0,77	1,49	213,15%
Cobertura do imobilizado por capitais permanentes	1,62	2,46	4,45	174,15%
Grau de Envelhecimento das Imobilizações	0,55	0,70	0,83	49,90%
Autonomia financeira	12,64%	12,84%	16,05%	26,97%
Solvabilidade total	14,47%	14,73%	19,12%	32,13%
Capacidade de endividamento a MLP	41,31%	45,56%	50,13%	21,36%
Rácio de endividamento = Passivo/(Passivo + CP')	87,36%	87,16%	83,95%	-3,90%
Debt to equity (D/E)	6,91	6,79	5,23	-24,32%
Passivo sujeito a juro/activo total	0,00%	0,00%	0,00%	#DIV/0!
Estrutura do endividamento (% do Passivo Financiamento a Curto Prazo)	0,00%	0,00%	0,00%	#DIV/0!
Cobertura de custos financeiros por RAJI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Cobertura do serviço da dívida por RAJI	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Cobertura de custos financeiros por Meios Libertos	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Cobertura do serviço da dívida por Meios Libertos	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Passivo Financiamento/autofinanciamento	2,80	2,98	3,16	13,12%
<b>Eficiência</b>				
Rotação das aplicações	1,64	1,47	1,77	7,40%
Rotação das imobilizações	6,17	8,81	16,36	164,88%
Rotação do activo circulante	2,24	1,76	1,98	-11,65%
Rotação do capital próprio	13,00	11,44	11,00	-15,41%
Rotação do capital permanente	3,80	3,58	3,67	-3,38%
Rotação do passivo	1,88	1,69	2,10	11,76%
<b>Gestão ou actividade</b>				
Prazo médio de recebimentos (meses)	1,74	2,39	2,26	29,44%
Prazo médio de pagamentos (meses)	1,79	1,30	2,17	21,06%
Duração média de existências (meses)	5,17	4,54	4,58	-11,42%
Rotação de existências	2,32	2,65	2,62	12,89%

## Anexo 14 – Cálculos auxiliares da análise económico-financeira

Quadro 60 – Compras de Mercadorias

Compras de Mercadorias	2005	2006	2007
Ei	167.991,21	101.625,65	129.550,52
Custo Mercadorias Vendidas	313.157,28	305.740,91	336.747,94
<b>Compras</b>	<b>246.791,72</b>	<b>333.665,78</b>	<b>334.458,61</b>
Ef	101.625,65	129.550,52	127.261,19

Quadro 61 – Acréscimos e Diferimentos

Acréscimos e diferimentos - RCE	2005	2006	2007
Custos com Pessoal (Acréscimos de custos)	3.259,15	3.259,15	10.770,40
SS - Trabalhador	289,70	289,70	957,37
SS - Empresa	625,49	625,49	2.067,05
<b>Saldo de SS</b>	<b>65,37</b>	<b>65,37</b>	<b>216,03</b>
IRS - Retenção na fonte de IRS	526,73	526,73	1.740,67
<b>Saldo de IRS</b>	<b>37,62</b>	<b>37,62</b>	<b>124,33</b>
<b>Total Acréscimos e diferimentos - RCE</b>	<b>102,99</b>	<b>102,99</b>	<b>340,36</b>

Quadro 62 – Estado e Outros Entes Públicos (IVA)

Estado e Outros Entes Públicos (IVA)	2005	2006	2007
IVA liquidado	113.870,87	116.026,55	122.734,28
IVA dedutível	69.096,17	90.689,01	90.048,26
IVA a pagar	44.774,70	25.337,54	32.686,03
<b>Saldo de IVA em dívida</b>	<b>11.193,67</b>	<b>6.334,39</b>	<b>8.171,51</b>

Quadro 63 – Estado e Outros Entes Públicos (Segurança Social)

Estado e Outros Entes Públicos (SS)	2005	2006	2007
Trabalhador	6.210,66	6.248,36	6.677,39
Empresa	13.409,38	13.490,78	14.417,10
<b>Saldo de SS em dívida</b>	<b>1.401,43</b>	<b>1.409,94</b>	<b>1.506,75</b>

Quadro 64 – Estado e Outros Entes Públicos (IRS)

Estado e Outros Entes Públicos (IRS)	2005	2006	2007
Retenção na fonte de IRS	11.292,11	11.360,66	12.140,71
<b>Saldo de IRS em dívida</b>	<b>806,58</b>	<b>811,48</b>	<b>867,19</b>

Quadro 65 – Custos Variáveis e Fixos

Custos Variáveis e Fixos	2005	2006	2007
<b>Variáveis</b>	<b>355.745,06</b>	<b>346.101,13</b>	<b>375.097,31</b>
Custo Mercadorias Vendidas	313.157,28	305.740,91	336.747,94
FSE variáveis	39.475,66	39.274,65	37.737,04
Impostos directos	3.112,13	1.085,57	612,33
<b>Fixos</b>	<b>171.064,02</b>	<b>162.770,06</b>	<b>169.250,36</b>
FSE fixos	59.213,48	58.911,98	56.605,57
Impostos indirectos	41.905,69	33.564,00	37.524,12
Custos Pessoal	69.869,95	70.294,09	75.120,67
Outros custos	74,90	0,00	0,00

Quadro 66 – Taxa de Imposto

Taxa de imposto	2005	2006	2007
Resultados antes de Impostos	6.559,94	6.221,43	6.587,16
Impostos sobre o Rendimento	1.803,98	1.710,89	1.745,60
<b>Taxa de imposto</b>	<b>27,50%</b>	<b>27,50%</b>	<b>26,50%</b>

Quadro 67 – Activo Económico

Activo Económico	2005	2006	2007
Fundo Maneio Necessário Exploração (FMN)	71.769,56	67.305,14	68.714,60
Capital Fixo Líquido Exploração	92.204,89	62.695,39	35.733,41
<b>Activo Económico</b>	<b>163.974,45</b>	<b>130.000,53</b>	<b>104.448,01</b>

Quadro 68 – Passivo de Financiamento

Passivo de financiamento	2005	2006	2007
Passivo de financiamento Curto Prazo	0,00	0,00	0,00
Passivo de financiamento MLP	106.008,02	106.008,02	106.008,02
<b>Passivo de financiamento Total</b>	<b>106.008,02</b>	<b>106.008,02</b>	<b>106.008,02</b>

Quadro 69 – Passivo sujeito a juros

Passivo sujeito a juros	2005	2006	2007
Passivo sujeito a juros	0,00	0,00	0,00
Custos financeiros relativos a juros	0,00	0,00	0,00
Amortizações financeiras dos empréstimos	0,00	0,00	0,00

**Quadro 70 – Crescimento de Resultados**

<b>Crescimento Resultados</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
EBITDA	42.545,27	43.636,19	40.101,29
<b>Crescimento EBITDA</b>			<b>-5,74%</b>
Resultados de Exploração	9.388,39	12.556,33	11.425,86
<b>Crescimento Resultados de Exploração</b>			<b>21,70%</b>
EBIT	9.122,95	11.670,14	11.181,81
<b>Crescimento EBIT</b>			<b>22,57%</b>
Resultados Antes de Impostos	6.559,94	6.221,43	6.587,16
<b>Crescimento Resultados Antes de Impostos</b>			<b>0,41%</b>
Resultados Líquidos	4.755,96	4.510,54	4.841,56
<b>Crescimento Resultados Líquidos</b>			<b>1,80%</b>

**Quadro 71 – Amortizações Acumuladas**

<b>Amortizações Acumuladas</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Amortizações Acumuladas	114.200,52	145.280,38	173.675,78

**Anexo 15 – Evolução dos principais indicadores económico-financeiros da Travil****Quadro 72 – Evolução dos principais resultados da Travil**

<b>Evolução dos principais Resultados (Euros)</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Meios Libertos Brutos = RAJIAR (EBITDA)	42.545,27	43.636,19	40.101,29
Resultado de Exploração	9.388,39	12.556,33	11.425,86
Resultado Antes de Juros e Impostos = RAJI (EBIT)	9.122,95	11.670,14	11.181,81
Resultados Antes de Impostos = RAI (EBT)	6.559,94	6.221,43	6.587,16
Resultados Líquidos	4.755,96	4.510,54	4.841,56
Resultados Retidos	4.755,96	4.510,54	4.841,56

**Quadro 73 – Evolução das principais rendibilidades da Travil**

<b>Evolução das principais Rendibilidades</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Operacional do VN (ROS)	1,6%	2,3%	2,0%
Activo (Gross ROA)	2,6%	3,1%	3,4%
Activo Económico (ROIC)	4,2%	7,0%	8,0%
Capital Próprio (ROE)	10,9%	9,3%	9,1%

**Quadro 74 – Ponto Crítico e Margem de Segurança do Volume de Negócios da Travil**

<b>Ponto Crítico e Margem de Segurança do VN</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Volume de Negócios (VN) (€)	569.354,35	552.507,38	584.448,96
Ponto crítico do VN em valor (€)	544.330,53	518.896,65	552.551,28
Margem de segurança	4,6%	6,5%	5,8%

**Quadro 75 – Graus de Alavanca da Travil**

<b>Graus de Alavanca</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Operacional (ex ante)	22,8	16,4	18,3
Financeiro	1,4	2,0	1,7
Combinado	32,6	33,2	31,8

**Quadro 76 – Evolução da estrutura financeira e do equilíbrio financeiro da Travil**

<b>Evolução da estrutura financeira e do equilíbrio financeiro (Euros)</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Fundo de manei	57.592	91.612	123.415
Fundo de manei necessário total	71.770	67.305	68.715
Tesouraria Líquida 2ª aproximação	-14.178	24.307	54.701

**Quadro 77 – Análise da Rendibilidade do Capital Próprio da Travil**

<b>Análise da Rendibilidade do Capital Próprio</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Rendibilidade do Activo (Gross ROA)	2,6%	3,1%	3,4%
Taxa média de juro depois de imposto	0,6%	1,2%	1,2%
Alavanca Financeira	6,9	6,8	5,2
Rendibilidade do Capital Próprio (ROE)	10,9%	9,3%	9,1%

**Quadro 78 – Rácios de Liquidez da Travil**

Rácios de Liquidez	2005	2006	2007
Geral	1,31	1,43	1,83
Reduzida	0,79	0,84	1,04
Imediata	0,28	0,23	0,22

**Quadro 79 – Cobertura do Imobilizado por capitais da Travil**

Cobertura do Imobilizado	2005	2006	2007
Por capitais próprios	0,47	0,77	1,49
Por capitais permanentes	1,62	2,46	4,45

**Quadro 80 – Risco Financeiro da Travil**

Risco Financeiro	2005	2006	2007
Autonomia financeira	12,6%	12,8%	16,1%
Solvabilidade total	14,5%	14,7%	19,1%

**Quadro 81 – Análise de Endividamento da Travil**

Análise de endividamento	2005	2006	2007
Capacidade de endividamento a MLP	41,3%	45,6%	50,1%
Rácio de endividamento	87,4%	87,2%	83,9%
Passivo Financiamento/autofinanciamento	2,80	2,98	3,16

**Quadro 82 – Rácios de Eficiência da Travil**

Rácios de Eficiência	2005	2006	2007
Rotação das aplicações	1,64	1,47	1,77
Rotação do passivo	1,88	1,69	2,10
Rotação das imobilizações	6,17	8,81	16,36
Rotação do capital próprio	13,00	11,44	11,00
Rotação do capital permanente	3,80	3,58	3,67

**Quadro 83 – Rácios de Gestão ou Actividade da Travil**

Rácios de Gestão ou Actividade	2005	2006	2007
Prazo médio de recebimentos	1,74	2,39	2,26
Prazo médio de pagamentos	1,79	1,30	2,17
Duração média de existências	5,17	4,54	4,58