

**REESTRUTURAÇÃO, FORMULAÇÃO E AVALIAÇÃO
ESTRATÉGICA - ACR**

Carlos Manuel Rodrigues Correia

Projecto-Empresa
Mestrado de Continuidade em Gestão

Orientador(a):
Prof. Doutor João Abrantes Costa, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School,
Departamento de Finanças

Co-orientador(a):

Abril 2010

“ Uma empresa existe, efectivamente, porque os seus fundadores têm uma estratégia pessoal e fazem uma projecção da sua actividade profissional no tempo e no espaço. A empresa ganha vida devido, precisamente, à estratégia dos seus fundadores que não se pode tornar efectiva se não graças à empresa. Trata-se de empresa como forma de organização e não como função de produção. “

(Carvalho e Filipe, 2008: 28).

AGRADECIMENTOS

Embora a tese/projecto seja individual, este trabalho só foi possível graças à preciosa e generosa colaboração de pessoas e instituições, às quais dirijo um manifesto e sincero agradecimento. Assumindo a culpa por algum injusto esquecimento, destaco as que mais contribuíram e apoiaram a conclusão deste trabalho.

Ao Professor Doutor João Abrantes Costa, pela disponibilidade demonstrada e pelo apoio através de preciosos comentários e sugestões, dirijo um especial agradecimento, pois sem a sua ajuda não seria possível a realização do presente trabalho.

Agradeço igualmente ao corpo docente da Escola da Gestão do ISCTE pelos conhecimentos e gosto pela investigação que souberam transmitir.

Aos meus colegas de curso pelo apoio e companheirismo demonstrados, o meu reconhecimento pelo estímulo e solidariedade.

A todas as pessoas ligadas à ACR, em particular os seus colaboradores, pela ajuda na disponibilização de todos os dados que necessitei para a realização do presente estudo.

Finalmente, gostaria de agradecer à minha família, em particular aos meus pais pelos valores educacionais, cívicos e morais recebidos.

RESUMO

O presente projecto-empresa tem como finalidade apresentar e fundamentar uma estratégia de reestruturação/*turnaround* aplicada a uma empresa real, a ACR.

Com base na revisão de literatura, na análise da envolvente externa – mediata e imediata, e na análise interna da empresa, foi definida uma estratégia de reestruturação do negócio, tendo em vista o seu crescimento por via da diversificação em conglomerado.

A formulação da estratégia implicou a definição da visão e missão, a definição dos objectivos gerais e por cada departamento, e as respectivas estratégias, sempre com o intuito de potenciar o crescimento do negócio através da combinação positiva de pontos fortes e oportunidades e procurando minimizar a combinação negativa de ameaças e fraquezas.

Da avaliação económica e financeira resulta a conclusão de que a estratégia é viável pelos métodos do Valor Actual Líquido (VAL), Taxa Interna de Rentabilidade (TIR), Período de Recuperação do Investimento (PRI) e Valor Actual Líquido Ajustado (VALA).

Palavras-chave: Gestão, Estratégia, Reestruturação, Finanças da Empresa.

ABSTRACT

The purpose of this work (project/company) was to present and validate one strategy of re-structuration/turnaround applied to a real company, ACR.

Based on bibliographic research, external analysis of the surrounding – indirect and direct, and internal company analysis was defined one strategy to re-structure business, having the concern is increase by diversification in conglomerate.

For the formulation of the strategy was necessary to define a vision and mission, general objectives, for each department with their own strategies, always with intention to improve business progress through the positive combination of strengths and opportunities and trying to minimize negative combination of threats and weaknesses.

From economic and financial evaluation results the conclusion that the strategy is feasible by the methods of Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Payback Period and Adjusted Net Present Value (ANPV).

Keywords: Management, Strategy, Turnaround, Corporate Finance

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE – FIGURAS	vii
ÍNDICE – TABELAS.....	vii
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	1
DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA.....	3
REVISÃO DE LITERATURA	4
QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA E FIGURA SÍNTESE	15
METODOLOGIA A SEGUIR	18
ANÁLISE À ENVOLVENTE.....	21
1. Envolvente Mediata.....	21
1.1. Contexto Político-legal.....	21
1.2. Contexto Económico	24
1.3. Contexto Sociocultural.....	28
1.4. Contexto Tecnológico	29
1. Imediata	31
1.1. Modelo das 5 Forças de Porter.....	31
ANÁLISE INTERNA	34
1. Estrutura organizacional.....	34
2. Actividade / Serviços.....	35
3. Vendas	36
4. Rendibilidade operacional	37
5. Rendibilidade económica	38
6. Rendibilidade financeira.....	39

7. Risco económico ou operacional.....	40
8. Risco financeiro.....	40
9. Duração do ciclo de exploração.....	41
10. Recursos humanos	41
11. Cadeia de valor	43
MATRIZ SWOT	45
1. Análise.....	46
2. Factores críticos de sucesso.....	46
DEFINIÇÃO DA VISÃO E MISSÃO	46
1. Visão.....	46
2. Missão.....	47
ESTABELEECER OBJECTIVOS	47
1. Estratégia.....	47
2. Marketing e Vendas.....	47
3. Produção.....	48
4. Financeiros	48
5. Compras.....	48
DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA	49
1. Marketing e Vendas.....	50
2. Produção	50
3. Financeiros	52
4. Compras.....	52
AVALIAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA DA ESTRATÉGIA	53
1. Pressupostos	53
2. Avaliação económica.....	54
3. Avaliação financeira.....	56
4. Mapas financeiros.....	56

4.1. Balanço.....	56
4.2. Demonstração de resultados.....	58
4.3. Plano financeiro	59
4. Rácios	60
4.1. Análise financeira de médio e longo prazo	60
4.2. Análise financeira de curto prazo.....	61
4.3. Solvência	61
4.4. Avaliação do risco da estratégia.....	61
5. Análise de sensibilidade	62
CONCLUSÕES.....	63
1. Análise de consistência e fiabilidade da informação.....	63
2. Análise da viabilidade global e decisão de investimento	63
BIBLIOGRAFIA.....	64
ANEXOS.....	66

ÍNDICE – FIGURAS

Figura 1 – Conceitos de estratégia.....	8
Figura 2 – Percurso estratégico	18
Figura 3 – Organograma.....	35
Figura 4 – Variação do peso dos segmentos nas vendas totais	36
Figura 5 – Análise da cadeia de valor	43

ÍNDICE – TABELAS

Tabela 1 – Quadro conceptual.....	16
Tabela 2 - Impostos	22
Tabela 3 – Segurança Social.....	23
Tabela 4 – Análise do crescimento do volume de negócios.....	36
Tabela 5 – Análise da rendibilidade operacional.....	37
Tabela 6 – Análise da rendibilidade económica.....	38
Tabela 7 – Análise da rendibilidade financeira	39
Tabela 8 – Análise do risco económico ou operacional	40
Tabela 9 – Análise do risco financeiro	40
Tabela 10 – Duração do ciclo de exploração.....	41
Tabela 11 – Análise da cultura interna	42
Tabela 12 – Análise SWOT	45
Tabela 13 – Grau de escolaridade mínimo por função.....	51
Tabela 14 – Pressupostos da avaliação.....	53
Tabela 15 – Prazos médios para pagamentos/recebimentos.....	54
Tabela 16 – Taxa de desconto	54
Tabela 17 – Cash-flows libertos	54
Tabela 18 – Avaliação económica.....	55
Tabela 19 – Avaliação financeira	56
Tabela 20 - Balanço.....	57
Tabela 21 – Demonstração de resultados	58
Tabela 22 – Plano financeiro	59
Tabela 23 – Análise de sensibilidade	62
Tabela 24 – Poder negocial dos fornecedores	67
Tabela 25 – Poder negocial dos clientes.....	67

Tabela 26 – Pressão dos serviços substitutos	68
Tabela 27 – Barreiras à entrada	68
Tabela 28 – Rivalidade entre concorrentes.....	68
Tabela 29 – Concorrência relevante	69
Tabela 30 - Portfólio de serviços prestados.....	70
Tabela 31 – Logística de entrada.....	71
Tabela 32 - Operações.....	71
Tabela 33 – Logística de saída	71
Tabela 34 – Marketing e Vendas.....	73
Tabela 35 – Serviço ao cliente.....	73
Tabela 36 – Infra-estrutura	73
Tabela 37 – Gestão de Recursos Humanos	73
Tabela 38 – Desenvolvimento da tecnologia.....	73
Tabela 39 - Aprovevisionamentos.....	73
Tabela 40 – Cálculo dos Meios Libertos	74
Tabela 41 – Investimento em Capital Fixo.....	74
Tabela 42 – Investimento/Desinvestimento em FMN.....	74
Tabela 43 – Avaliação s/ perpetuidade.....	75
Tabela 44 – Avaliação c/ perpetuidade.....	75
Tabela 45 – Rácios	75

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente projecto-empresa tem como finalidade apresentar e fundamentar uma estratégia de reestruturação/*turnaround* aplicada a uma empresa real, a ACR.

Este estudo surge no âmbito do actual contexto de crise que levou a que muitas empresas saíssem do mercado e que neste caso veio a realçar algumas debilidades estruturais da organização que se pretendem minimizar ou eliminar em termos futuros, como sejam o risco do negócio.

Com base na revisão de literatura, na análise da envolvente externa – mediata e imediata, e na análise interna da empresa, foi definida uma estratégia de reestruturação do negócio, tendo em vista o seu crescimento por via da diversificação em conglomerado.

A empresa irá, assim, diversificar as suas áreas de negócio no intuito de alargar os serviços prestados aos clientes, melhorar a eficiência das actividades internas à empresa e diminuir o risco associado ao negócio actual.

A análise à envolvente externa, através dos factores PEST, permitiu retirar conclusões quanto às oportunidades e ameaças do ambiente mediato. Da análise interna retiraram-se os pontos fortes e fracos da organização e da combinação dos factores emanam as linhas orientadoras da nova estratégia.

As bases em que se sustentou a estratégia da empresa e que constituem os principais problemas e facilidades que esta enfrenta são, respectivamente: a fraca rendibilidade operacional e financeira da empresa, que além disso se mostra bastante volátil, o facto de a empresa operar num mercado em maturidade e de ter um quadro de pessoal pouco qualificado; e a detenção de uma carteira de clientes de renome que se encontram fidelizados à empresa.

A formulação da estratégia implicou a definição da visão e missão, a definição dos objectivos gerais e por cada departamento, e as respectivas estratégias, sempre com o intuito de potenciar o crescimento do negócio através da combinação positiva de pontos fortes e oportunidades e procurando minimizar a combinação negativa de ameaças e fraquezas.

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

A estratégia prevê um investimento inicial em activo não corrente de cerca de 40 mil euros, mais os acréscimos de gastos dos exercícios resultantes da implementação da estratégia. O investimento está dividido por activos tangíveis, que incluem equipamento básico, equipamento de transporte e equipamento administrativo, e por activos intangíveis, com propriedade industrial.

Os gastos do exercício, por seu turno, incluem a melhoria do site, a publicidade e propaganda, os gastos associados à criação dos novos negócios/empresas, os decorrentes da subcontratação de mão-de-obra e da contratação de quadros técnicos qualificados.

Para financiar este investimento recorre-se a capitais próprios e a capitais alheios, estes últimos sob a forma de um *leasing*, nas percentagens de 50%/50% respectivamente.

Como contrapartida do investimento tem-se o aumento das vendas e a redução de custos fixos, nomeadamente com as remunerações do pessoal.

Da avaliação da estratégia resulta um Valor Actual Líquido (VAL) de 16 mil euros sem perpetuidade e de cerca 337 mil euros considerando a perpetuidade, com uma taxa de desconto de 9,55% e uma taxa de crescimento de 3%.

A Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) é, nos dois casos 22,75% e 77,58% respectivamente, sem e com perpetuidade. Já o Período de Recuperação do Investimento (PRI ou *Payback Period*) é de 2 anos e 9 meses, menor que a vida útil considerada na avaliação.

Da junção dos 3 métodos se conclui que em termos económicos o projecto é viável.

Em termos financeiros, considerando o efeito do financiamento pelo método do Valor Actual da Decisão de Financiamento (VALF), que se mostra diminuto na melhoria da avaliação, o projecto é também viável sendo majorado em cerca de 240 euros.

O Valor Actual Líquido Ajustado (VALA) é assim cerca de 16.200 euros sem perpetuidade e de 336.900 euros com perpetuidade, o que reflecte a viabilidade económica e financeira da estratégia.

Por fim para testar a sua consistência fez-se uma análise de sensibilidade que revelou a forte volatilidade da estratégia ao preço/hora da mão-de-obra subcontratada.

DEFINIÇÃO DO CONTEXTO DO PROBLEMA

O presente projecto empresa enquadra-se na reestruturação e redefinição de uma estratégia no âmbito de uma empresa real – ACR Obras Públicas e Construção Civil Lda.

Esta empresa está classificada de acordo com a classificação nacional das actividades económicas como: outras actividades especializadas de construção diversas, N.E. (CAE 43992) exercendo como actividade principal a prestação de serviços de manutenção industrial.

O contexto económico em que nos encontramos que afectou de uma maneira geral todos os sectores de actividade económica e em particular a construção, veio avivar a necessidade desta empresa em se reestruturar e reorganizar de modo a poder tornar-se mais flexível e dinâmica, por um lado, e por outro reduzir o risco associado à sua actividade principal.

De facto esta é uma empresa que está bastante dependente dos seus clientes, perdendo em poder negocial, uma vez que possui poucos e o volume de negócios por cliente tem um peso significativo no volume total e no resultado final do negócio. Assim sendo, variações ainda que com reduzida significância produzem efeitos substanciais na performance financeira da organização.

É desta forte dependência face a clientes, que por sua vez estão fortemente relacionados com a construção civil, como é o caso das cimenteiras e das refinarias, que associado à crise económica que afectou o mercado imobiliário e por arrasto a construção, que resultou a perda significativa em termos económicos e financeiros da rentabilidade do negócio. Desta feita, importa reflectir sobre a actual realidade e as causas que a provocaram de forma a poder-se reorganizar a empresa e torná-la menos vulnerável, se não mesmo imune a situações semelhantes no futuro.

Daqui nasce então toda a reflexão que se apresenta no presente trabalho e que se pretende conclusiva e prática para a definição de um novo rumo, se não pelo menos pensado e explícito, a ser utilizado na prossecução do propósito da organização.

REVISÃO DE LITERATURA

A origem etimológica da palavra estratégia vem do grego antigo *stratègós*, que resulta da junção da palavra *stratos* – exército e *ago* – liderança ou comando, tendo significado inicialmente “ a arte do general “.

Ora, em que é que se assemelha o conceito de estratégia aplicado ao militarismo com o conceito de estratégia aplicado à gestão organizacional? Em primeiro lugar tanto o general como o gestor devem pensar a organização como um todo (António, 2006), e não cada parte de forma isolada. É do equilíbrio do todo que se vai criar condições de sustentabilidade, que servem de base para o caminho a seguir pelas organizações assente numa certa direcção bem definida, explícita, comunicada e partilhada por todos no seio da organização (Carvalho e Filipe, 2008). Em segundo lugar, tanto o general como o gestor têm como perspectiva de horizonte temporal o longo prazo – ao general interessa vencer a guerra, mesmo que perca algumas batalhas.

Neste contexto à que destacar o contributo de Sun Tzu (1972) que foi um general guerreiro do século IV a.C. e que escreveu um tratado denominado “ *A Arte da Guerra* “ abordando de forma abrangente as estratégias militares.

O conceito de estratégia, que desta forma, emanou do meio militar é agora aplicado também, com os necessários ajustamentos, ao mundo das organizações, sendo o campo de batalha neste momento, o mercado. No contexto organizacional são vários os contributos prestados por diferentes autores, cuja opinião se explana nos parágrafos que se seguem.

Peter Drucker (*The Practice of Management*, 1954) foi um dos primeiros autores a abordar a estratégia, embora de forma implícita. A estratégia organizacional passava, assim, pela resposta a uma dupla questão:

- “Qual o nosso negócio?”

- “Qual poderia ser o nosso negócio?”

Desta dupla questão colocada por Drucker à que destacar dois aspectos: a futuridade das decisões estratégicas e a necessidade de uma visão – um propósito – que reja essas decisões. Peter Drucker propõe que se pense no negócio em que se está e,

consequentemente, se pense também no futuro da organização, nascendo daqui uma ambição e um propósito orientador do pensamento estratégico.

Numa fase posterior à de Peter Drucker surge Alfred Chandler (1962) com a publicação do trabalho *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprises*, sendo que neste livro Chandler define o conceito de estratégia como: “a definição dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adopção de linhas de acção e a atribuição de recursos necessários à satisfação desses objectivos”. Este autor não diferencia o conceito da própria formulação da estratégia.

Após estes, os primeiros autores a abordar o conceito de estratégia de uma forma explícita foram Igor Ansoff (Corporate Strategy, 1965), baseando-se numa abordagem mais estreita da estratégia¹, e Kenneth Andrews (The Concept of Corporate Strategy, 1971), que se refere à estratégia de uma forma mais ampla e alargada².

Igor Ansoff vai assim decompor a problemática da estratégia em 4 elementos, a saber: fixação de metas e objectivos, realização de diagnósticos internos e externos, formulação de hipóteses estratégicas alternativas e avaliação das hipóteses alternativas.

No que à formulação de hipóteses estratégicas alternativas diz respeito, Ansoff propõe dois eixos estratégicos: por um lado a expansão, através do reforço da posição que detém, e por outro a diversificação, através do alargamento das áreas de negócio da empresa. Cada um destes dois eixos subdivide-se em duas estratégias.

O eixo estratégico de expansão subdivide-se em estratégia de penetração, no caso em que a empresa tenta conquistar quota de mercado à concorrência, competindo com produtos actuais em mercados actuais, ou em estratégia de desenvolvimento pelo mercado, caso em que a empresa vai tentar crescer comercializando os produtos/serviços actuais mas entrando em novos mercados (internacionalização, p.e.). O eixo da diversificação subdivide-se em estratégia de desenvolvimento pelo produto, no caso em que a empresa cria novos produtos/serviços ou altera as suas características, competindo com produtos novos em mercados actuais, e estratégia de diversificação das

¹ Na definição estratégica a fixação dos objectivos surge como um processo separado da definição dos meios e afectação dos recursos.

² Na definição estratégica a fixação de objectivos e definição dos meios e afectação de recursos surgem como processos integrados.

áreas de negócio, que passa pela entrada da empresa em mercados novos comercializando produtos novos.

A imprevisibilidade/turbulência da envolvente leva a que a questão estratégica tenha de ser tratada, segundo Ansoff, de forma contínua e não esporádica devendo a empresa procurar agir e não reagir aos estímulos da envolvente.

Assim, o que no início consistia apenas numa análise racional das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos de uma organização de produção, e partir dessa análise elaborar uma estratégia que conseguisse uma compatibilização positiva dessas variáveis com os objectivos da organização (Ansoff, 1981), passa a ir mais além deixando a empresa de assumir uma atitude passiva face à envolvente para passar a assumir uma atitude activa no processo de mudança.

Kenneth Andrews combinou as ideias de Drucker e Chandler. Em *Corporate Strategy* vem: *“is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers and communities”*.

“the match between what a company can do (organizational strengths and weaknesses) within the universe of what it might do (environmental opportunities and threats)”

Apresentou uma definição abrangente de Estratégia Corporativa, que engloba os meios e os fins associados à definição de uma estratégia, preocupando-se com a contribuição das organizações para as suas partes constituintes, estando nele também, presente a dimensão futuro.

A perspectiva comum a ambos os autores – Ansoff e Andrews - é o facto de partilharem de uma abordagem holística sobre a estratégia, ou seja, para estes autores as organizações devem ser pensadas e geridas como um todo.

Na abordagem ao conceito de estratégia à que realçar dois momentos, que correspondem a duas correntes de pensamento, o momento do posicionamento e o momento do movimento. Cada uma destas correntes teve o contributo de diferentes

autores que deram a sua contribuição para as divergências conceptuais do todo, a estratégia.

Estratégias baseadas no posicionamento e vantagem competitiva

De entre o conjunto de autores/entidades que mais contribuíram para esta corrente de pensamento, e que aqui se destaca os seus contributos, são: Henry Mintzberg, Abell, a Boston Consulting Group (BCG) e Michael Porter.

Henry Mintzberg (1973) vai incorporar um eixo temporal ao conceito de estratégia. Este autor é o primeiro a questionar-se sobre a relatividade das forças, fraquezas, pontos fortes e fracos da análise SWOT. O que hoje é uma oportunidade amanhã poderá já não ser, e quem fala em oportunidade fala num outro qualquer quadrante da matriz SWOT.

A envolvente está em constante mudança, num processo contínuo, pelo que as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos acompanham, ou devem acompanhar essa evolução. É aqui que Mintzberg introduz a noção de dinâmica da análise SWOT e olha para a formulação e implementação da estratégia como processos interligados, interactivos e de revisão contínua ao longo do tempo. Ele próprio afirma que embora a formulação e implementação de estratégias possam ser separadas em algumas situações, como seja num contexto de crise ou em novos projectos, esse facto não é comum (Mintzberg, 2003).

Assim, este autor induz a pensar em termos de cenários e a rever de forma contínua toda a concepção estratégica, desde a análise à envolvente até à formulação estratégica e implementação, de forma a proceder-se a correcções/ajustamentos à estratégia planeada.

Desta nova concepção emanam novos conceitos de estratégia, a saber: estratégias planeadas/pretendidas, estratégias deliberadas e não realizadas, estratégias emergentes e estratégias realizadas (ver Figura 1).

A estratégia planeada/pretendida é aquela que emana do plano estratégico inicial de acordo com a análise feita externa e internamente em determinado momento, a estratégia deliberada e não realizada é a que figura no plano inicial, mas que por circunstância de mudança na envolvente não é cumprida, a estratégia emergente é resultado de alterações ao *Framework* inicial que implica a adopção de estratégias –

ditas emergentes – que não constam do plano estratégico inicial. Por estratégia realizada entende-se aquela que foi planeada inicialmente e cumprida de acordo com o plano.

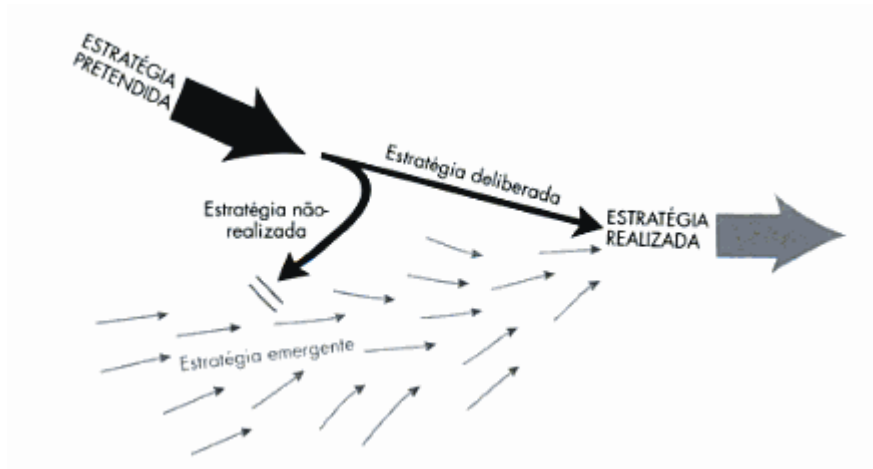


Figura 1 – Conceitos de estratégia

Derek F. Abell (1980) vai, por seu lado, relativizar o conceito de estratégia segundo o eixo espacial. Esta abordagem está ligada aos trabalhos sobre a segmentação levados a cabo por este autor.

Segundo Abell (1980), a análise SWOT só deve ser feita a nível global para toda a organização quando esta compete num único mercado ou com um único produto/serviço, caso contrário deve ser feita uma análise SWOT para cada mercado/segmento em que a empresa opera.

De facto, as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas são relativas, divergindo face ao segmento/mercado da empresa. O jogo concorrencial e o contexto próprio de cada segmento dita diferentes particularidades na análise SWOT e, por consequência, na concepção estratégica.

A terceira e última relativização do conceito de estratégia é feita segundo o eixo concorrencial. Por outras palavras, a análise à envolvente externa, seja mediata ou imediata, e interna tem sempre como termo de comparação os concorrentes – o perfil concorrencial.

Só podemos avaliar as quatro componentes da análise SWOT relativamente aos concorrentes. Desta abordagem, surge o conceito de grupos estratégicos³ (António, 2006).

A concorrência e os concorrentes a que se refere os parágrafos anteriores tem vindo a sofrer transformações, quer em número quer em força concorrencial. Ao longo dos anos, o nível de competitividade entre empresas tem aumentado, com especial destaque nas últimas décadas em que a pressão concorrencial tem até, por vezes, ultrapassado os limites legais.

É neste contexto concorrencial que se iniciam os trabalhos de análise de perfil da concorrência de forma sistemática e contínua, procurando um elemento/característica da empresa, ao mesmo tempo sólido, durável e distintiva dos demais, que se viria a designar de **vantagem competitiva**.

A esta altura surge, através da consultora Boston Consulting Group (BCG), uma matriz de apoio à decisão para as organizações – a Matriz BCG. Esta matriz funciona como auxiliar às tomadas de posição dos gestores relativas ao portfólio de actividades da organização, representando as actividades da empresa segundo duas variáveis: a posição face à concorrência e a atractividade do sector.

A sua simplicidade que inicialmente era vista como um trunfo foi depois criticada pelas limitações que apresenta.

Associada à temática da vantagem competitiva à que destacar os trabalhos de Michael Porter tanto no que respeita à análise da envolvente imediata ou da indústria, como na definição das estratégias genéricas ou grandes estratégias e a percepção do contributo da cadeia de valor para a construção de uma estratégia e vantagem competitiva.

Os estudos relativos à análise da envolvente, feitos por Porter (1980), tiveram como resultado uma maior precisão na compreensão do jogo concorrencial numa dada indústria, sendo este factor causa de uma maior ou menor rendibilidade/risco, e por consequência maior ou menor atractividade, de uma indústria para dada organização. Como conclusão primordial saí o modelo de análise da competitividade de uma indústria assente nas cinco forças definidas por Porter, a saber: rivalidade entre

³ Os Grupos Estratégicos de uma indústria constituem conjuntos de empresas de um dado sector que adoptam estratégias idênticas ou semelhantes em função de determinadas variáveis.

concorrentes, barreiras à entrada, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores e a pressão de produtos substitutos.

O segundo contributo de Michael Porter (1985) foi dado através da definição das estratégias genéricas ou grandes estratégias conducentes ao domínio de determinada indústria por meio da criação de valor para os clientes, ora através da dominação pelos custos, pela diferenciação ou pela focalização.

Por fim, a cadeia de valor surge como um instrumento a ter em consideração na definição da estratégia e a sua vantagem competitiva, garantindo a base coerente para a sua construção.

Estratégias baseadas nos recursos

O momento da intenção estratégica ou do movimento, assente nos recursos da organização, tem a sua origem com o aumento da turbulência e instabilidade da envolvente, associada a um contexto de hiper-competição entre as organizações empresariais.

Esta corrente de pensamento teve como os seus principais seguidores: Schumpeter, D'Aveni, Gary Hamel e C. K. Prahalad, Penrose, Wernerfelt, Teece, Pisano e Shuen, sendo dois dos mais importantes artigos sobre este tema: *A resource based view of the firm*, Wernerfelt e *Towards a strategic theory of the firm*, de Rumelt, ambos publicados no ano de 1984.

Do contributo de Schumpeter temos aquilo que se entende por rendas schumpeterianas, que são as rendas resultantes da inovação e que se revelam especialmente importantes face à incerteza da envolvente.

D'Aveni (1994), por seu turno contribui com a definição das cinco alavancas principais, usadas pela concorrência em contexto de hiper-competição, a saber: a relação custo/qualidade, o tempo, o saber fazer, as barreiras à entrada e a capacidade financeira.

Ainda assim, os autores mais conceituados a questionarem a abordagem clássica foram Gary Hamel e C. K. Prahalad (1989). Segundo eles, é necessária a mudança do paradigma da adequação estratégica para uma filosofia de intenção estratégica, dando ênfase ao lado da oferta em detrimento do lado da procura.

Por outras palavras, a organização e os seus recursos internos devem estar no centro da formulação estratégica, sendo que esta última deverá procurar influenciar a envolvente e o jogo concorrencial, ao invés de se posicionar e adequar.

Esta abordagem pressupõe duas situações: a existência de uma visão, clara, concisa, ambiciosa e definida a longo prazo, para toda a organização, e o desenvolvimento corporativo assente numa carteira de competências centrais.

A organização vai assim delinear o seu percurso futuro, não como agente passivo que se adequa às condições da envolvente, mas antes como agente activo que escolhe as tendências e evoluções do contexto em que está inserida. O movimento é um parâmetro novo a integrar a formulação estratégica (António, 2006).

Gary Hamel e C. K. Prahalad procuram com a sua abordagem, por um lado definir a noção de recurso e por outro compreender a ligação existente entre os recursos da empresa e a vantagem competitiva.

Na base da teoria proposta por estes autores está o grande contributo de Edith Penrose (1959), que conceptualizou a empresa como “um conjunto de recursos produtivos”.

Segundo Penrose, as vantagens competitivas baseiam-se nos recursos e competências presentes na organização sob a forma de activos tangíveis e intangíveis. É da combinação de recursos superiores ou da sua aquisição ou desenvolvimento que se gera a vantagem competitiva.

Wernerfelt (1985) define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”.

Por seu lado, Teece, Pisano e Shuen (1997) definem recursos como “activos específicos de uma empresa que são difíceis senão impossíveis de imitar”.

A qualidade enquanto vector integrador da estratégia

Esta corrente de pensamento, apesar de ter as suas bases teóricas em autores americanos como Shewhart, Deming, Juran, foi implementada e operacionalizada por organizações japonesas.

A consequência da operacionalização das teorias da qualidade é particularmente visível em meados da década de 70 e 80, quando produtos japoneses que antes eram tidos como

de qualidade inferior passam a ter níveis de qualidade equiparáveis aos produtos estadunidenses e a preços inferiores.

O fornecimento de produtos de qualidade e fiabilidade, capazes de satisfazer as necessidades do cliente, e ao mesmo tempo a baixo custo, é um dos contributos que a qualidade trás para a estratégia empresarial.

Ainda assim, o principal contributo da qualidade para os problemas da gestão empresarial reside na forma de pensar – em círculo – proposta pelos seus autores. O PDCA (P – Plan, D- Do, C – Check, A – Act) círculo, idealizado por Shewhart e divulgado por Deming, que o aplicou na prática, é uma ferramenta poderosa no processo de gestão estratégica, uma vez que obriga a incorporar nas diversas fases do processo o feedback das anteriores.

Estratégia Corporate versus Estratégia Business

A temática da estratégia empresarial tem em si uma subdivisão em: Estratégia Business ou de Negócio e Estratégia Corporate ou Corporativa.

A estratégia business está associada aos trabalhos desenvolvidos por Porter (1985), mais concretamente, aquilo que este autor definiu como Estratégias Genéricas e que estão explanadas em parágrafos anteriores. São as estratégias de cada área de negócio dentro de um grupo, ou então a estratégia da empresa no caso de possuir apenas uma área de negócio.

A estratégia business visa responder à questão: “Como deve a empresa competir?”, ou seja, quais as competências centrais a reforçar de forma a melhorar o desempenho dos factores críticos de sucesso e fazer denotar para o cliente uma vantagem que distingue a empresa dos demais concorrentes, e que se designa por vantagem competitiva (Freire, 1997).

A estratégia corporate ou corporativa, por seu lado, respeita à estratégia do grupo, ou seja, à estratégia da organização como um todo com as suas diferentes áreas de negócio, se for caso disso. Por outras palavras, a estratégia corporate visa responder à questão: “Onde deve a empresa competir?”, isto é qual será o portfólio de actividades mais adequado para a organização.

Após a avaliação da atractividade das diferentes indústrias e da identificação das competências/recursos da organização, torna-se necessário definir os sectores/áreas de negócio onde a empresa deve actuar (Freire, 1997). Essas opções tomadas ao nível da gestão de topo constituem a estratégia corporativa.

Enquadrado neste nível estratégico temos as Estratégias Direcçionais da Empresa definidas por Wheelen & Hunger, a saber: estratégias de crescimento, estratégias de estabilidade e estratégias defensivas (reductoras).

As estratégias de crescimento incluem: estratégias de concentração, por integração vertical ou integração horizontal, e estratégias de diversificação, concêntrica se a empresa não sai do seu core business ou em conglomerado se sai fora do seu core business, entrando em novas áreas de negócio. Por seu turno, as estratégias de estabilidade incluem: a pausa e o avanço com precaução, a não mudança e as estratégias de maximização dos resultados.

As estratégias defensivas incluem: estratégias de venda/desinvestimento, estratégias de liquidação/falência, estratégias de empresa “cativa⁴” e estratégias de reestruturação ou “Turnaround”.

Dada a aplicabilidade ao caso concreto em estudo, as estratégias de reestruturação serão aqui alvo de um maior aprofundamento teórico. Assim sendo, importa desde já definir o conceito.

A reestruturação é um programa planeado e controlado pelo órgão de gestão e que altera materialmente, ou o âmbito de um negócio empreendido por uma entidade, ou a maneira como o negócio é conduzido (CNC, 2007).

Por outras palavras, uma estratégia de reestruturação tem como objectivo impedir e mudar o declínio da empresa, em termos de rentabilidade e posição no mercado. É importante saber que, a longo prazo, a empresa tem potencial que deve ser valorizado e que, a curto prazo, os problemas devem ser geridos rapidamente.

As causas do declínio supra referido, poderão ser causas relacionadas com a estratégia organizacional em si, ou causas relacionadas com a implementação estratégica, dando

⁴ “Cativa” é uma entidade formada com o objectivo de segurar os riscos de uma empresa ou grupo de empresas, sendo que estas últimas são os accionistas da “Cativa”.

assim origem a uma reestruturação estratégica ou a uma reestruturação operacional, respectivamente, ou ambas.

Mckiernan (2003) classificou os vários conceitos de declínio em quatro grupos principais, a saber: o declínio como uma deterioração de recursos ou variáveis de acção, que incluem a deterioração dos activos, p.e., o declínio como uma deterioração em desempenho ou variáveis de fluxo, que incluem redução de vendas e por consequência dos lucros, p.e., o declínio como uma deterioração da habilidade de se adaptar a pressões externas e internas, e o declínio como uma fase no ciclo de vida organizacional.

Nas estratégias de reestruturação ou *turnaround*, vários autores identificam dois estágios principais: o estágio da redução e o estágio da recuperação.

O primeiro compreende as estratégias de “*retrenchment*” em que a empresa defende a posição e o nível de competitividade que ainda detém mediante um corte nos custos para valores controláveis, capazes de conter o declínio. Nestes casos é possível que a redução dos gastos e o aumento da eficiência operacional sejam suficientes para conter o declínio, caso contrário, são necessárias medidas mais drásticas que passam pela redução de activos e a consolidação de operações desinvestindo em actividades menos rentáveis (Robbins; Pearce, 1992).

Esta redução é essencial para estabilizar a situação, conceder viabilidade à empresa e permitir a recuperação das suas finanças, ao mesmo tempo que dá maior flexibilidade para ultrapassar os problemas criados por uma estratégia obsoleta e implementar novas estratégias.

O segundo estágio compreende uma redefinição estratégica com base em planos apropriados e específicos que têm como objectivo reconquistar a posição no mercado. O sucesso da redefinição estratégica assenta na definição de uma vantagem competitiva sólida, sustentável e que vá de encontro às necessidades e expectativas do mercado, na motivação de todos os membros da organização, no acesso aos recursos financeiros necessários para inovar e reforçar a sua posição competitiva e numa equipa de gestão competente e apoiada capaz de formular, implementar e controlar eficazmente a nova estratégia.

QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA E FIGURA SÍNTESE

No seguimento da explanação teórica acerca do tema em estudo, importa destacar as questões essenciais que se apresentam no quadro síntese abaixo.

Estratégia	
Meio Militar	
Autores	Sun Tzu (século IV a.C.).
Contributo	“ <i>A arte da guerra</i> ”; abordagem às estratégias militares de forma abrangente; princípios da estratégia militar aplicados à gestão.
Palavras-chave	Estratégia militar.
Meio Empresarial	
Autores	Peter Drucker (1954); Alfred Chandler (1962); Igor Ansoff (1965); Kenneth Andrews (1971).
Contributos	A importância da futuridade das decisões estratégicas; necessidade de uma visão – um propósito; distinção entre conceito estreito de estratégia e conceito alargado; a questão estratégica tratada de uma forma contínua e não esporádica; a empresa deve agir e não reagir; abordagem holística sobre a estratégia.
Palavras-chave	Visão; conceito estreito; conceito alargado
O posicionamento	
Autores	Henry Mintzberg (1973); Abell (1980); Boston Consulting Group (BCG); Michael Porter (1985).
Contributos	A envolvente da empresa está no centro da formulação estratégica; relativização do conceito de estratégia segundo os eixos temporal, espacial e concorrencial; a formulação e implementação como processos interligados, interactivos e de revisão contínua; definição de novos conceitos de estratégia; diferentes contextos concorrenciais determinam diferentes particularidades na análise SWOT; a concorrência como termo de comparação na elaboração da análise SWOT; análise do perfil da concorrência /competitividade e definição da vantagem competitiva, assente nas estratégias genéricas

Palavras-chave	Estratégia planeada/preendida; estratégia deliberada e não realizada; estratégia emergente; estratégia realizada; grupos estratégicos; vantagem competitiva; matriz BCG; cinco forças de Porter; estratégias genéricas; cadeia de valor; adequação estratégica.
O movimento	
Autores	Schumpeter; D’Aveni (1994); Gary Hamel e C.K. Prahalad (1989); Penrose (1959); Rumelt (1984) Wernerfelt (1985); Teece, Pisano e Shuen (1997).
Contributos	Os recursos internos da empresa estão no centro da formulação estratégica; a importância das rendas resultantes da inovação; as alavancas principais usadas pela concorrência em contexto de hiper-competição; mudança do paradigma da adequação estratégica para uma filosofia de intenção estratégica; a estratégia deverá influenciar a envolvente e o jogo concorrencial, ao invés de se posicionar e adequar; ligação entre recursos e vantagem competitiva; a empresa como um conjunto de recursos produtivos.
Palavras-chave	Hiper-competição; recursos internos; rendas schumpeterianas; intenção estratégica; vantagem competitiva.
A qualidade	
Autores	Shewhart; Deming; Juran.
Contributos	Fornecimento de produtos de qualidade e fiabilidade a baixo custo; forma de pensar em círculo (PDCA).
Palavras-chave	Qualidade; PDCA círculo.

Tabela 1 – Quadro conceptual

As questões pertinentes para o caso em estudo são as que se apresentam abaixo:

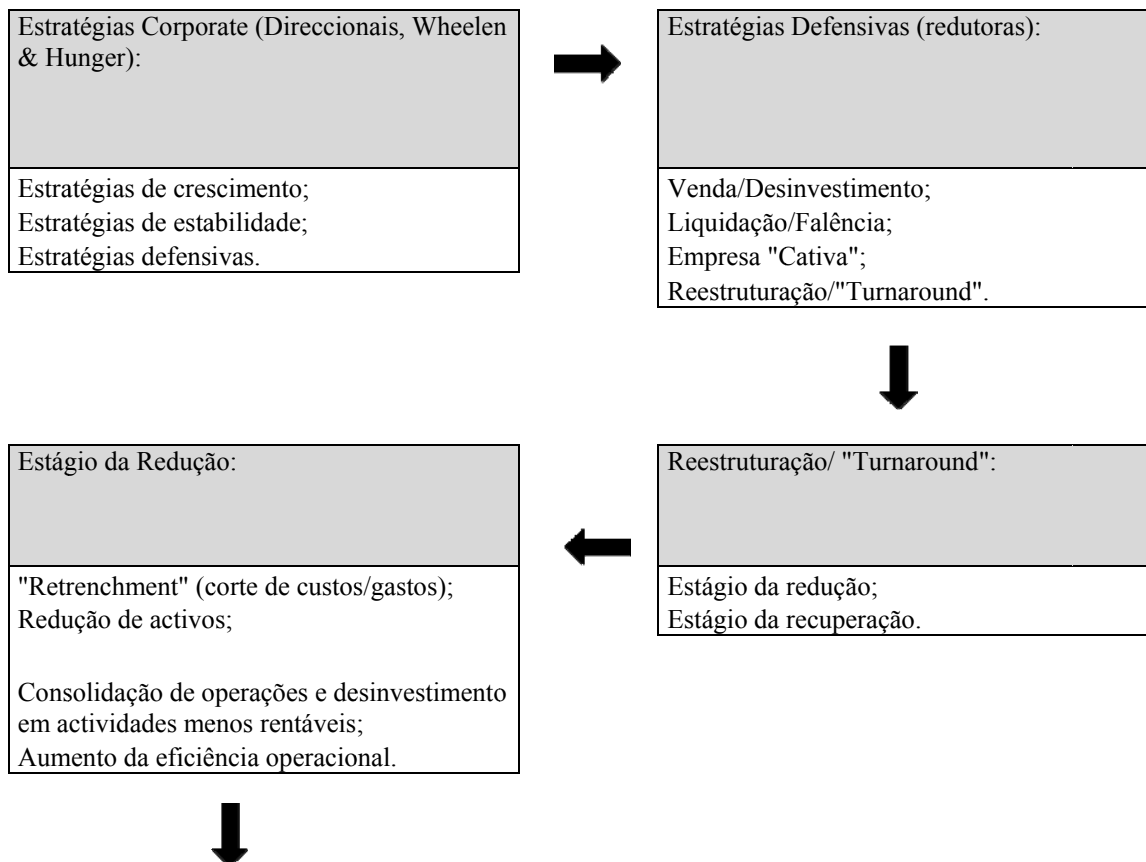
1. O caso em estudo assenta numa reestruturação estratégica – *turnaround* – que inclui a diversificação das áreas de negócio da empresa, ou seja a entrada em novos negócios, com as consequentes formulações estratégicas.
2. O processo de *turnaround* enquadra-se no âmbito das estratégias direccionais definidas por Wheelen & Hunger, mais propriamente nas estratégias defensivas. Estas últimas são seguidas em situações de declínio causadas ou por um fraco

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

controlo financeiro, ou por uma administração ineficiente, ou ainda, sendo esta a situação do caso em estudo, pelo colapso de mercados fundamentais.

3. A reestruturação passa por dois estágios, um primeiro de redução de custos, operações, activos, a um nível sustentável face à nova situação da empresa, garantindo-se assim a sua viabilidade, e um segundo estágio de recuperação assente numa nova estratégia que tem em vista a recuperação de mercados actuais e a entrada em novos.
4. Há a considerar a distinção supra apresentada entre estratégias corporate e estratégias business, uma vez que no presente caso a organização possui actualmente uma estratégia de negócio apenas, e com a reformulação e reestruturação estratégicas passa a possuir uma estratégia corporativa, na medida em que passa a enquadrar novas áreas de negócio no grupo. Assim sendo, a organização passa a ter estratégias para os diferentes negócios, ditas business, e uma estratégia do grupo, dita corporate.

A figura abaixo sintetiza o percurso a ser percorrido pelo presente estudo.



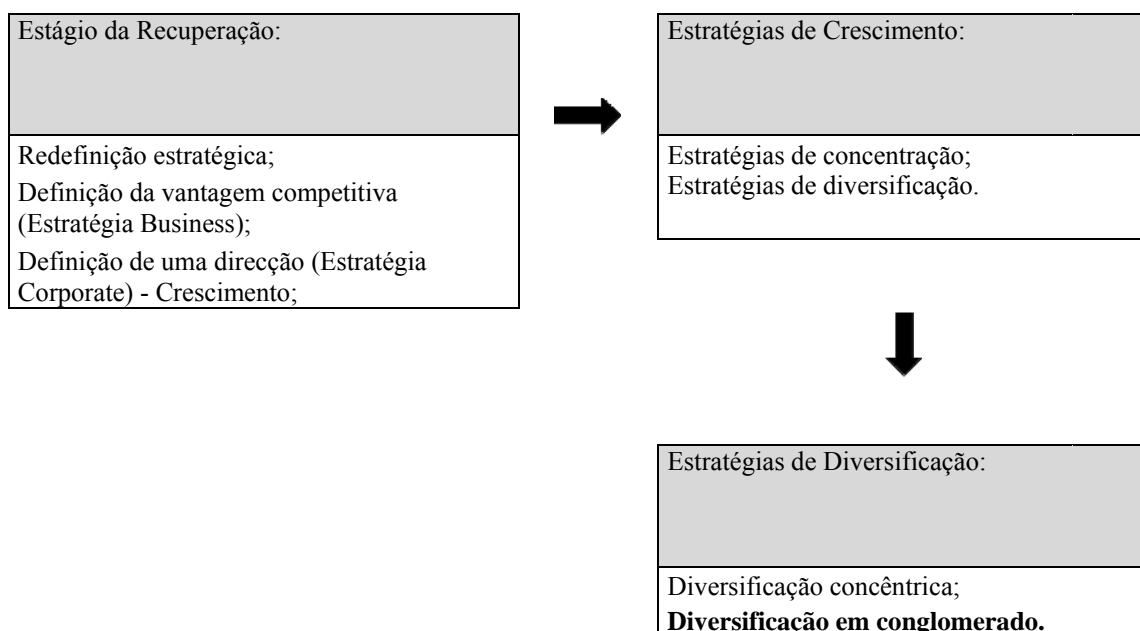


Figura 2 – Percorso estratégico

METODOLOGIA A SEGUIR

A metodologia a seguir no presente estudo, é a que caracteriza a gestão estratégica, e que segue os seguintes passos: análise à envolvente, formulação estratégica, implementação estratégica e avaliação e controlo da estratégia, com o natural feedback gerador de correcções e ajustamentos, resultantes da aprendizagem organizativa (Wheelen e Hunger, 2006).

A análise à envolvente comporta a envolvente mediata⁵ e a envolvente imediata⁶. Para estudar a envolvente mediata irá ser usada a metodologia dos factores PEST (factores P – político-legais; E – económicos; S – socioculturais; e T – tecnológicos), com as subcategorias de cada factor mais pertinentes para o caso em estudo. Para estudar a envolvente imediata será utilizado o modelo das cinco forças de Porter (Rivalidade entre concorrentes, Poder negocial de fornecedores, Poder negocial de clientes, Pressão de produtos substitutos e Barreiras à entrada).

Após a análise da envolvente segue-se a análise interna da organização, mais concretamente, aos recursos e capacidades organizacionais. Os recursos serão subdivididos em tangíveis, intangíveis e humanos, e as capacidades subdivididas por função, dada a pequena dimensão da empresa.

⁵ Conjunto de variáveis que afectam todos os sectores de actividade/industrias e que a organização não consegue controlar.

⁶ Conjunto de actividades que afectam especificamente o sector de actividade/industria em que a organização opera, e em relação às quais consegue exercer influência.

Do âmbito destas duas análises, externa e interna, resultarão oportunidades e ameaças (factores externos), e forças e fraquezas (factores internos) que serão sistematizados na matriz SWOT (S - strengths; W – weaknesses; O - opportunities; T - threats), fazendo correspondência de cada factor a um quadrante da matriz. Esta matriz vai assim, constituir a base da formulação estratégica.

Por seu turno, a formulação estratégica vai comportar três etapas, a saber: definição da missão e visão, definição dos objectivos e definição das estratégias.

A missão e a visão são a primeira etapa no processo de formulação da estratégia, e seguem de imediato a análise SWOT. A missão vai definir o âmbito do negócio, ou seja, aquilo que a empresa é, respondendo a uma tripla questão: “O quê?”, “Para quem?” e “Como?”. A resposta a estas três questões define o negócio. A visão, como o próprio nome indica, vai explanar a ambição da organização, ou seja, o que a empresa pretende ser no futuro ou onde vai estar.

Os objectivos são a segunda etapa do processo e seguem a linha da missão e visão, isto significa que os objectivos a serem definidos terão de obedecer à missão e visão previamente estabelecidas. Os objectivos devem ser simples, consistentes, realistas e claramente definidos no tempo (curto ou longo prazo). Além disso à que ter em consideração a separação entre objectivos qualitativos e objectivos quantitativos.

O que distingue os objectivos estratégicos da visão estratégica é precisamente o facto de os primeiros serem mensuráveis, quantificáveis e claramente definidos no tempo.

A terceira etapa do processo é a definição da estratégia, que na prática é o plano para atingir a missão, a visão e os objectivos. No presente estudo ir-se-á recorrer a dois tipos de estratégia de empresa: as Estratégias Competitivas Genéricas de Porter, para a definição da vantagem competitiva ao nível do negócio, e as Estratégias Direcçionais de Wheelen & Hunger, para a definição da estratégia a nível corporativo.

Da definição estratégica emanam políticas que são as linhas de orientação genéricas para o processo de decisão.

Após formulação segue-se a avaliação económica e financeira da nova estratégia para analisar a sua viabilidade. Para o estudo de viabilidade da nova estratégia recorre-se a três métodos de avaliação, a saber: Valor Actual Líquido (VAL), Taxa Interna de

Rendibilidade (TIR) e Período de Recuperação do Investimento (PRI ou *Payback Period*).

O VAL compara o valor actual dos cash-flows gerados com o investimento realizado, a TIR é a taxa máxima que o investidor pode remunerar os capitais investidos, e o PRI é o número de anos necessários para recuperar o investimento inicial.

Para que se possam aplicar os métodos de avaliação acima é necessário determinar os cash-flows gerados pela estratégia e a respectiva taxa de desconto. Os cash-flows obtêm-se pela orçamentação do investimento inicial (Capex), pelo cálculo do investimento em fundo de maneio (*working capital*) e pelo cash-flow operacional (*operational cash-flow*) gerado pela estratégia.

A taxa de desconto será obtida com base no modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), o que permitirá determinar o prémio de risco da nova estratégia em função do seu nível de risco económico dado pelo *unlevered beta* (beta do activo), pois para efeito da decisão económica considera-se que o projecto é integralmente financiado por capital próprio.

O efeito do recurso ao financiamento é calculado posteriormente através do Valor Actual Líquido da Decisão de Financiamento (VALF), que somado com o VAL dá o Valor Actual Líquido Ajustado (VALA) que mais não é do que o valor actual líquido da estratégia considerando a tática de financiamento definida.

O valor residual não é considerado, uma vez que tratando-se de uma estratégia não se pressupõe o desinvestimento no final da sua vida útil, mas antes uma reformulação em resultado de mudanças na envolvente ou outros factores monitorizados no decorrer do processo de controlo estratégico.

É do processo de avaliação e controlo que resultam as medidas de performance da estratégia que caso não estejam alinhadas com os objectivos previamente definidos fazem despoletar um conjunto de acções que têm como finalidade corrigir esses desfasamentos/Gap's de performance real face à performance desejada.

ANÁLISE À ENVOLVENTE

1. Envolve Mediat

1.1. Contexto Político-legal

1.1.1. Concorrência

A concorrência empresarial nas diferentes actividades económicas exercidas, com carácter permanente ou ocasional, nos sectores privado, público e cooperativo está regulamentada na Lei n.º 18/2003 de 11 de Junho.

Esta lei proíbe quaisquer práticas que ponham em causa a livre concorrência característica de uma economia de mercado como a portuguesa. Estas práticas incluem acordões entre empresas que impeçam, falseiem ou restrinjam a concorrência no todo ou em parte do mercado nacional (artigo 5.º), o abuso de posição dominante (artigo 6.º), ou o abuso de dependência económica (artigo 7.º).

O artigo 7.º assume destaque particular para esta empresa, uma vez que a protege da excessiva dependência face aos seus clientes em caso de tentativa de abuso de poder.

Além destas matérias a lei lavra sobre o processo de concentração de empresas e estabelece a Autoridade da Concorrência como órgão regulador com atribuições e competências para aplicar a legislação.

1.1.2. Ambiente

A legislação e regulamentação ambiental têm por base a Lei de Bases do Ambiente – Lei n.º 11/87, de 07 de Abril. Esta por sua vez é complementada pela Lei n.º 50/2006 de 29 de Agosto, que foi alterada pela Lei n.º 89/2009 de 31 de Agosto e que estabelece o regime aplicável às contra-ordenações ambientais.

A implementação de sistemas de gestão ambiental (SGA) tem vindo a crescer a um ritmo acelerado. A norma NP EN ISO 14001:2004 funciona como referencial para a implementação e certificação de SGA, sendo o garante do cumprimento da legislação.

O Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS) é um mecanismo voluntário destinado a empresas e organizações que querem comprometer-se a avaliar, gerir e melhorar o seu desempenho ambiental.

1.1.3. Fiscalidade

Os impostos nacionais são, no essencial, os que se encontram esquematizados no quadro abaixo:

Impostos	Código	Taxas	Prazo entrega
Impostos sobre o Rendimento			
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Singulares – IRS	CIRS	Art. 68.º; Art. 71.º; Art. 72.º; Art. 73.º; Art. 100.º; Art. 101.º; Despacho n.º 2563/2009, de 20/01; Despacho n.º 6572/2009, de 02/03; Despacho n.º 3/2009/M, de 12/02.	Art. 98.º
Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas – IRC	CIRC	Art. 87.º; Art. 88.º	Art. 112.º
Impostos sobre o Património			
Imposto Municipal sobre Imóveis – IMI	CIMI	Art. 112.º	Art. 113.º
Imposto Municipal sobre Transmissões Onerosas de Imóveis – IMT	CIMT	Art. 17.º; Art. 18.º	Art. 36.º; Art. 37.º
Imposto Único de Circulação – IUC	CIUC	Art. 8.º; Art. 9.º; Art. 10.º; Art. 11.º; Art. 12.º; Art. 13.º; Art. 14.º; Art. 15.º	Art. 16.º; Art. 17.º
Impostos sobre a Despesa			
Imposto sobre o Valor Acrescentado – IVA	CIVA	Art. 18.º	Art. 41.º; Art. 27.º

Tabela 2 - Impostos

Relativamente à Segurança Social, tem de se considerar as obrigações de inscrição – Decreto-Lei n.º 8-B/2002 de 15/01 - e de contribuição – Decreto-Lei n.º 199/99 de 08/06 - das entidades empregadoras.

Em relação à inscrição, à que destacar a criação de empresas através da Internet, que transportou para a esfera daquela entidade a obrigação da disponibilização da

documentação necessária à inscrição oficiosa da sociedade nos serviços de SS – art. 12.º, n.º 3, alínea d), do Decreto-Lei n.º 125/2006 de 29 de Junho.

Em relação à contribuição, à que destacar a taxa do regime geral e a dos membros dos órgãos estatutários das pessoas colectivas, conforme quadro abaixo.

Taxa Contributiva				
Trabalhadores	Entidade Empregadora	Trabalhador	Global	Legislação
Geral	23,75 %	11 %	34,75 %	Art. 3.º, do Decreto-Lei n.º 199/99 de 08 de Junho.
Membros dos órgãos estatutários das pessoas colectivas	21,25 %	10 %	31,25 %	Art. 13.º, do Decreto-Lei n.º 199/99 de 08 de Junho.

Tabela 3 – Segurança Social

A declaração das remunerações, dado que a empresa possui mais de 10 trabalhadores, é entregue em suporte informático até ao dia 15 do mês seguinte àquele em que as remunerações são devidas – Decreto-Lei n.º 106/2001 de 06/04.

1.1.4. Incentivos

O sistema de incentivos às empresas está definido no Decreto-Lei n.º 287/2007 de 17 de Agosto, dividindo-se em incentivos à investigação e desenvolvimento tecnológico, incentivos à inovação e incentivos à qualificação e internacionalização de PME (art. 7.º, n.º 1).

Os incentivos à qualificação e internacionalização de PME, de especial interesse para esta empresa, estão regulamentados pela Portaria n.º 1463/2007 de 15 de Novembro, alterados pela Portaria n.º 353-A/2009 de 03 de Abril.

1.1.5. Contratação e promoção

Os termos contratuais e promocionais estão estabelecidos no Código do Trabalho aprovado pela Lei n.º 99/2003 de 27 de Agosto.

1.1.6. Estabilidade Governamental

De acordo com o relatório Failed States Index 2009, Portugal é o 15.º país com melhor desempenho de entre os 177 países em estudo, e o 8.º país com melhores resultados no contexto da UE.

Este relatório, da responsabilidade das entidades Foreign Policy e The Fund for Peace, elabora um ranking com base na análise de 12 indicadores principais que medem a dinâmica e estabilidade social, económica e política em 177 países.

1.1.7. Outsourcing

A este nível à que destacar a criação da Associação Portugal Outsourcing, sendo esta responsável pela definição dos princípios de conduta do outsourcing em Portugal e que estão disponíveis no seu sítio oficial na internet.

A criação desta associação vem comprovar a tendência de crescimento do chamado Business Process Outsourcing (BPO), sendo actualmente a lista de processos que podem ser externalizados cada vez mais vasta.

1.1.8. Corrupção

Segundo o Corruption Perceptions Index 2009 (CPI 2009), que é um relatório produzido pela Transparency International e que classifica os países de acordo com a percepção de corrupção no país, Portugal ocupa o 35.º lugar do ranking, tendo caído 3 posições face ao CPI 2008.

Esta perda de lugares está associada às notícias que têm surgido nos media, com casos como o do Banco Privado Português, o BPN ou o processo “Face Oculta”.

1.2. Contexto Económico

1.2.1. Produto Interno Bruto

O Produto Interno Bruto (PIB) tem crescido, desde o 1.º trimestre de 2000, a uma média de 1,28% e 4,25% ao ano, a preços constantes e correntes respectivamente, tendo atingido o seu valor máximo no 2.º trimestre de 2008.

Esta não é a realidade recente, sendo de destacar um decréscimo prevalecente desde o 4.º Trimestre de 2008, coincidente com o início da crise mundial.

1.2.2. Taxas de juro

As taxas de juro médias para empréstimos a sociedades não financeiras, em operações até um milhão de euros com prazo de fixação inicial de taxa até 1 ano rondam os 6,39%, considerando a média de Janeiro de 2003 a Agosto de 2009. Esta taxa atingiu o mínimo em Julho de 2009 (5,51%) e o máximo em Outubro de 2008 (8,08%), coincidindo precisamente com o início da crise.

A redução das taxas de juro dos empréstimos durante o período de crise foi essencialmente provocada pela queda da Euribor a 3 meses para mínimos históricos, 0,660% em Fevereiro de 2010, uma vez que os spreads das instituições financeiras não acompanharam a descida da Euribor, antes pelo contrário, aumentaram durante este período atingindo o valor máximo de 5,034% em Janeiro de 2009.

1.2.3. Acessibilidade ao financiamento

O acesso ao financiamento da actividade por parte das PME's é feito com recurso a empréstimos bancários, capital próprio, combinações de empréstimos/fundos próprios e subsídios.

De destacar que o actual contexto de crise trás dificuldades acrescidas no recurso a empréstimos bancários, tanto em termos dos spreads cobrados – mais elevados - como em termos do próprio grau de exigência que as instituições de crédito têm para novos empréstimos.

Para colmatar a presente situação, o Estado concedeu e concede linhas de crédito bonificadas – PME Investe.

1.2.4. Taxas de inflação

A taxa de inflação tem apresentado um crescimento médio de 2,8% ao ano (base 2000) tendo atingido o máximo (3,7%) nos anos 2002 e 2003.

De destacar a inflação negativa no ano 2009 de -0,8% e a previsão do Banco de Portugal para o ano de 2010 de um crescimento do IPC na ordem dos 0,7%.

1.2.5. Taxa de crescimento da produção industrial

A produção industrial tem decrescido, em Portugal, a uma taxa média anual de -1,72% - base 2005. Em Fevereiro de 2007, a taxa de crescimento atingiu o máximo de 4,10%, sendo que desde então se assiste a um decréscimo constante dessa taxa de crescimento até aos 0,20% atingidos em Dezembro de 2007.

Desde essa data o decréscimo da produção industrial tem sido cada vez mais acentuado, atingindo o máximo em Outubro de 2009 (-9,10%).

A actividade económica que mais contribuiu para esta queda foi a indústria extractiva cuja produção decresceu o máximo de -19,10% também em Outubro de 2009.

1.2.6. Níveis de desemprego

O nível de desemprego é um dos pontos prioritários na agenda do governo dada a gravidade da situação actual.

A taxa de desemprego tem atingido máximos históricos – 9,10% no 2.º trimestre de 2009, em virtude mais uma vez da actual crise mundial.

Em termos evolutivos, a taxa de desemprego tem crescido em Portugal a uma média de 2,21% - base 2000, sendo de destacar o crescimento especialmente acentuado no 1.º trimestre de 2009, de 14,10%, resultado do contexto socioeconómico.

O desemprego é mais elevado, em termos médios, na população com grau de escolaridade de 3.º ciclo do ensino básico.

1.2.7. Ordenados e Salários

Os ordenados e salários em Portugal têm crescido a uma média anual de 4,36%, tendo sido estabelecido como salário mínimo para 2010 o valor de 475,00 Euros.

O Índice de Custo do Trabalho (ICT) apresenta uma taxa de crescimento média anual de 3,1% e de 2,5%, considerando o total das actividades económicas e a actividade de construção em particular, respectivamente.

O maior crescimento do ICT verifica-se em 2007 (5,2%), sendo de destacar ainda as variações negativas verificadas no sector da construção em 2001 (-0,5%) e 2005 (-1,6%).

1.2.8. Energia

1.2.8.1. Consumo

O consumo de energia por parte das empresas tem crescido a uma média anual de 0,84%, sendo de destacar os anos de 2003, 2006 e 2007 em que o consumo de energia diminuiu.

Considerando o consumo por fontes energéticas, à que realçar o crescimento acentuado da utilização do carvão como fonte de energia nas indústrias transformadoras e o papel essencial que ainda desempenha o petróleo na estrutura de abastecimento, apesar do decréscimo da utilização dos seus derivados em todos os sectores da economia, à excepção das indústrias extractivas.

Quanto ao sector das obras públicas e construção civil, verifica-se uma redução do consumo de energia de -8,61% em termos médios.

A escassez de recursos energéticos próprios conduz a que Portugal tenha uma elevada dependência energética face ao exterior – 82,9% em 2007.

1.2.8.2. Custo

O Índice de Preços das Importações Energéticas aumentou de 2000 para 2008 em termos médios 11,06%, sendo que os anos 2001 e 2002 foram a excepção à regra com uma descida dos preços da energia de -7% e -7,53%, respectivamente. Os aumentos mais significativos foram verificados em 2005 e 2008 – 32,69% e 30,91% respectivamente.

O nosso país apresenta uma balança energética deficitária, sendo que a tendência é o agravamento desse défice. Entre 2001 e 2008, o défice aumentou de 2,9% para 4,9% do PIB.

1.2.9. Rendimento disponível

O rendimento disponível tem aumentado em Portugal, em média, 0,78% em termos brutos e 0,68% em termos líquidos.

De destacar a diminuição particularmente acentuada do rendimento disponível verificada no 1.º trimestre de 2009 - -4,65% e -5,94% em termos brutos e líquidos respectivamente.

1.2.10. Divisas

Considerando a variação em cadeia do câmbio anual EUR/USD desde 2000, a taxa de variação média situa-se nos 3,10%, sendo de destacar a variação particularmente elevada no ano 2003 (19,63%).

No ano 2009, a taxa de variação do câmbio EUR/USD foi negativa (-5,17%).

1.3. Contexto Sociocultural

1.3.1. Taxa de crescimento da população

De acordo com os últimos dados divulgados, a população residente em Portugal foi estimada em 10.627.250 indivíduos, tendo apresentado um crescimento médio anual de 0,42% de 2000 a 2008.

1.3.2. Distribuição etária da população

A distribuição etária da população portuguesa é a que caracteriza os países ditos desenvolvidos.

Verifica-se um forte peso da população com idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos (47,38% da população), um peso relativamente elevado da população com mais de 65 anos (14,99%), crescendo em média 1,40% ao ano desde 2000 e um peso cada vez menor das camadas mais jovens da população com idades compreendidas entre os 0 e os 24 anos, representando 22,64% e decrescendo em termos médios -2,53% ao ano.

1.3.3. Natalidade

O número de nascimentos tem diminuído em Portugal a uma média anual de -1,67% desde o ano 2000, apesar das taxas de crescimento positivas verificadas em 2002, 2005 e 2008 se mostrarem contrárias a essa situação.

Este decréscimo da natalidade é válido para ambos os sexos, masculino (-1,72%) e feminino (-1,62%).

1.3.4. Prestações sociais

As receitas e as despesas de protecção social têm crescido em termos médios (base 2000), 7,10% e 5,95% respectivamente, mantendo-se o saldo positivo, com as receitas a cobrirem as despesas, desde 2004.

O peso das despesas de prestações sociais sobre o PIB a preços correntes tem aumentado em termos médios 1,70% desde 2000, cabendo aos grupos de funções saúde (doença e invalidez) e velhice e sobrevivência as maiores proporções da despesa.

1.3.5. Cuidados de saúde

A despesa corrente em cuidados de saúde a preços correntes tem aumentado em termos médios 6,09% desde 2000.

Em 2008, Portugal disponha de, aproximadamente, 4 médicos e 5 enfermeiros por mil habitantes, tendo-se verificado um crescimento médio desses números de 2,46% e 4,81% respectivamente desde 2002.

1.3.6. Educação

A população residente com 15 e mais anos e com nível de escolaridade equivalente ou superior ao 3.º ciclo tem crescido em termos médios (base 2000). O 3.º ciclo do ensino básico tem crescido em média 1%, o ensino secundário e pós-secundário 0,86% e o ensino superior 1,65%.

A população sem qualquer nível de escolaridade, com o 1.º ciclo ou 2.º ciclo do ensino básico tem diminuído em termos médios -1,25%, -0,17% e -0,21% respectivamente.

1.4. Contexto Tecnológico

1.4.1. Investimento total em I&D

O investimento total em I&D a preços correntes tem aumentado em Portugal, em média, 29,39% desde 1999.

Em 2008, metade do investimento total em I&D cabia às Empresas (50%), seguido pelo Ensino Superior (34%) e cabendo às Instituições Privadas sem Fins Lucrativos e ao Estado a menor fatia do investimento, 9% e 8% respectivamente.

Em 1999 o investimento em I&D estava distribuído da seguinte forma: Ensino Superior (39%), Estado (28%), Empresas (23%) e IPSFL (11%).

1.4.2. Focos do esforço tecnológico

O esforço tecnológico nacional incide sobre 3 eixos de acção: o Conhecimento - Qualificar os portugueses para a sociedade do conhecimento, a Tecnologia – Vencer o atraso científico e tecnológico, e a Inovação – Imprimir um novo impulso à inovação.

No seguimento do esforço tecnológico, o plano tecnológico nacional subdivide-se em plano para a educação, plano para a ciência e investigação, plano para as qualificações, plano para a modernização administrativa (SIMPLEX), plano para as redes competitivas, plano para as PME, plano para a sociedade de informação, plano para a saúde, plano para a justiça e plano para a mobilidade.

1.4.3. Protecção de patentes

O INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial é o organismo responsável na área do registo de patentes, marcas e design em Portugal.

O número de pedidos de registo de marcas e OSDC tem aumentado em Portugal desde 2001 a uma média de 8,94% e 19,17% pela via nacional e comunitária respectivamente, e diminuído em termos médios 16,31% pela via internacional. Por seu turno, o número de pedidos de registo de patentes também tem aumentado, em média, 14,55%, 14,25% e 12,60% pela via nacional, comunitária e internacional respectivamente.

Igual sentido segue o número de pedidos de registo de design, com especial destaque para a via comunitária que tem aumentado em média 40,51% desde 2004. O número de pedidos pela via nacional tem crescido em termos médios 13,54%.

1.4.4. Transferência de tecnologia

A transferência de tecnologia em Portugal é feita através de 22 OTIC – Oficinas de Transferência de Tecnologia e Conhecimento que promovem uma rede de centros de valorização de resultados de investigação e a transferência de ideias e conceitos inovadores para o tecido empresarial.

1.4.5. Acesso à internet

O número de indivíduos com acesso à internet por subscrição tem aumentado em Portugal, em média 8,09% desde 2000, tendo atingido 49,7% da população total no 3.º trimestre de 2009.

A banda larga móvel é o tipo de ligação à internet que mais tem crescido (35,23%, em média, desde 2005) ultrapassando a penetração da banda larga fixa.

A proporção de empresas com 10 e mais trabalhadores ao serviço com ligação à internet é de 92,70% do total das empresas, sendo de acordo com o escalão de pessoal ao serviço de 91,60% para empresas entre 10 e 49 trabalhadores, 99,20% para empresas entre 50 e 249 trabalhadores e de 100% para empresas com 250 e mais trabalhadores.

1. Imediata

1.1. Modelo das 5 Forças de Porter

1.1.1. Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores nesta indústria é relativamente baixo, com uma ponderação de 2,286 (ver Tabela 24 – anexos).

O nível de concentração dos fornecedores na indústria é médio, existindo um reduzido número para o fornecimento de equipamentos específicos da indústria que geralmente exigem maior investimento, nomeadamente a maquinaria pesada, e um grande número de fornecedores para os materiais e equipamentos gerais necessários à actividade, nomeadamente o fardamento e os equipamentos de protecção individual.

Para a perda de poder negocial dos fornecedores contribui também o facto de esta indústria ser um cliente de importância elevada para os fornecedores, os produtos fornecidos serem indiferenciados, colocando ênfase no preço de venda, não existirem elevados custos de mudança por parte dos clientes e os fornecedores não constituírem uma ameaça de integração a jusante.

Por seu turno, o que confere poder de negociação aos fornecedores é o facto de não terem de enfrentar grande concorrência de produtos substitutos nas vendas à indústria e o produto ser um input de elevada importância para o negócio das empresas na indústria.

1.1.2. Poder negocial dos clientes

O poder negocial dos clientes na indústria é elevado, com uma ponderação de 4,000 (ver Tabela 25 – anexos).

O elevado poder negocial advém do nível de concentração dos clientes, com as suas compras a representarem grande peso em relação às vendas da indústria, da não diferenciação dos serviços prestados pela indústria, sendo estes relativamente padronizados, o que coloca a tónica no preço, dos clientes enfrentarem baixos custos de mudança e realizarem lucros elevados, do nível de informação detida pelo cliente ser total e do cliente ser uma ameaça de integração a montante.

O facto de as compras dos clientes à indústria serem significativas, em termos dos seus próprios custos ou compras, e o serviço prestado pela indústria ser importante para a qualidade dos produtos dos clientes, confere poder negocial à indústria relativamente ao cliente.

1.1.3. Pressão dos serviços substitutos

Os serviços alternativos aos da indústria são os prestados no âmbito do alargamento das actividades de empresas pertencentes a outro sector. Uma entidade que preste serviços de manutenção industrial poderá fazer a limpeza e preparação do local a intervir e nesse sentido acaba por substituir o serviço prestado por esta indústria.

A pressão dos serviços substitutos é média alta, com um grau de substituição também ele médio alto – ponderação 3,667 (ver Tabela 26 – anexos).

Esta ponderação advém de um investimento inicial por parte do cliente praticamente nulo, uma vez que o serviço prestado se inclui no trabalho contratado, e de um nível de performance idêntico aquele que é prestado pela indústria, em resultado indiferenciação do serviço.

A desvantagem para o cliente no uso dos serviços substitutos surge quando o serviço não é esporádico, que possa estar abrangido por outro tipo de contratos, sendo antes contínuo. Neste caso os preços praticados pelos substitutos estão acima dos da indústria, deixando de constituir vantagem para o cliente. Os preços dos serviços substitutos estabelecem de certo modo um limite máximo ao preço de venda.

1.1.4. Barreiras à entrada

As barreiras à entrada na indústria são médias baixas – ponderação de 3,778 (ver Tabela 27 – anexos).

Esta ponderação advém da pouca diferenciação do serviço prestado pela indústria, do baixo custo de mudança em caso da saída da indústria, das necessidades de capital, investimento inicial mais preço de entrada dissuasivo, serem relativamente baixas, das economias de escala serem pouco relevantes, sendo o risco de subutilização de capital pouco significativo, da retaliação a novas entradas ser praticamente nula, e das próprias desvantagens de custo independentes da escala serem também elas insignificantes.

O que poderá levantar alguma dificuldade a novas entradas na indústria são as barreiras legais, nomeadamente no que respeita à obtenção de licenças/alvarás que exigem o cumprimento de certos requisitos, tanto de entrada como de permanência, e o acesso a clientes, uma vez que o sector industrial tende a privilegiar relacionamentos de longo prazo com os fornecedores, assentes na confiança, em detrimento de outros factores. Esta última é a maior barreira à entrada na indústria.

1.1.5. Concorrência – rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre concorrentes na indústria é elevada, com uma ponderação de 4,000 (ver Tabela 28 - anexos).

O crescimento lento da indústria, associado a uma estrutura assente no regime de concorrência perfeita com muitas empresas a concorrer entre si e bem equilibradas, e a ausência de diferenciação dos serviços ou custos de mudança são os factores que mais contribuem para a rivalidade dentro da indústria.

Outros factores de peso, embora com menos influência que os anteriores, são os grandes interesses estratégicos, a homogeneidade entre concorrentes e a capacidade aumentada face às reais necessidades, resultado da quebra das vendas, o que deflaciona os preços de venda da indústria e faz aumentar a tensão e a competitividade/rivalidade entre concorrentes.

Em sentido inverso, os custos fixos relativamente baixos e as poucas barreiras à saída reduzem a rivalidade entre concorrentes na indústria.

1.1.5.1. Identificação dos concorrentes

Na Tabela 1 abaixo estão discriminados os concorrentes relevantes da indústria segmentados, tendo em conta a dimensão da empresa, em 2 grupos estratégicos, a saber: Pequenas e Médias Empresas (PME) e Grandes Empresas. As PME são essencialmente empresas que actuam a nível local, com um quadro técnico e administrativo reduzido – essencialmente mão-de-obra – e que, por consequência, prestam um serviço indiferenciado, ao passo que as Grandes Empresas são o oposto, actuam a nível nacional e internacional, têm um quadro técnico e administrativo alargado e qualificado, e prestam serviços especializados (contratos de manutenção específicos, p.e.).

Cada concorrente é analisado relativamente aos seus objectivos, estratégia, pressupostos, capacidades e previsões (ver Tabela 29 – anexos).

ANÁLISE INTERNA

A ACR – Obras Públicas e Construção Civil foi fundada em Maio de 1999, estando sediada desde essa data na Praceta Aníbal Faustino, n.º 2 R/C Dt.º, em Freguesia de Póvoa de Santa Iria, concelho de Vila Franca de Xira e distrito de Lisboa.

Em termos de dimensionamento, trata-se de uma empresa de pequena dimensão, com um quadro de 25 colaboradores, incluindo órgãos sociais, e com um volume de negócios anuais médio de cerca de 400 mil euros.

1. Estrutura organizacional

A estrutura interna da ACR – Obras Públicas e Construção Civil Lda. é hierárquica simplificada (ver Figura 3). Esta estrutura possui uma natureza funcional, que associado ao elevado grau de centralização das decisões na gerência e ao reduzido número de níveis hierárquicos da empresa permitem um maior grau de controlo da actividade e uma apreensão de conhecimento aceitável.

Na base da hierarquia estão os operacionais, que se encontram divididos por cliente existindo um responsável por cliente. Por sua vez, estes últimos reportam ao departamento de produção que é assessorado pelo departamento de higiene, segurança e saúde no trabalho. O departamento de produção, apoiado pelo departamento de higiene, segurança e saúde no trabalho reportam à gerência, assim como os departamentos de contabilidade e finanças, marketing e vendas e o departamento de compras.

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

Como pontos desfavoráveis da estrutura interna são as dificuldades levantadas ao processo de mudança e as barreiras à globalização. A estrutura da organização ajusta-se às necessidades actuais, tratando-se de uma empresa de pequena dimensão com tarefas simples, mas vai perder qualidades aquando do seu crescimento, sendo necessária a mudança de estrutura.

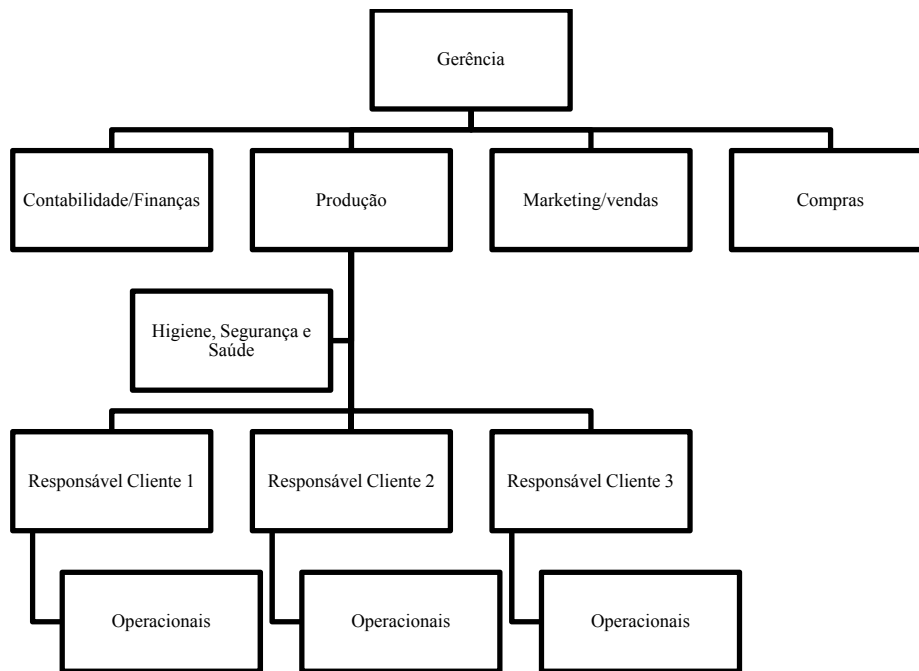


Figura 3 – Organograma

2. Actividade / Serviços

A classificação de acordo com a classificação nacional das actividades económicas é: Outras actividades especializadas de construção diversas, N.E. (CAE 43992) exercendo como actividade principal a prestação de serviços de manutenção industrial. O serviço prestado é um serviço indiferenciado e pouco especializado, funcionado como apoio à fabricação e conservação das indústrias extractiva e transformadora (ver Tabela 30 - anexos).

Dado o reduzido grau de especialização do serviço prestado, a estratégia da empresa tem assentado numa vantagem competitiva pelo baixo custo em detrimento da diferenciação.

3. Vendas

Análises	2006	2007	2008	2009
Análise do Crescimento do Volume de Negócios				
Volume de Negócios/Produção	394.119,08	428.432,72	484.549,38	305.702,99
Taxa de Crescimento Nominal		8,71%	13,10%	-36,91%
Taxa Anual de Inflação Geral	3,10%	2,50%	2,60%	-0,90%
Taxa Real de Crescimento Aproximada		6,21%	10,50%	-36,01%
Taxa Real de Crescimento "Efectiva"		6,06%	10,23%	-36,34%
Taxa Média (geométrica) de Crescimento Nominal				-6,15%

Tabela 4 – Análise do crescimento do volume de negócios

O volume de negócios da ACR apresenta um crescimento médio nominal no último quadriénio de -5,04%, resultado da quebra de 36,91% das vendas em 2009. Até 2009 as vendas vinham a crescer em termos médios 10,90%.

A taxa real de crescimento “efectiva”, ou seja a taxa de crescimento do volume de negócios sem o efeito da inflação, apresenta um crescimento em termos médios no último quadriénio de -6,68%, mais uma vez em resultado da quebra real das vendas em 2009 de -36,34%.

Verifica-se assim, que o crescimento das vendas desde 2006 foi um crescimento efectivo da actividade, não influenciado pela variação dos preços (Crescimento Nominal > Inflação), e que 2009 foi o ano da rotura com o crescimento resultado da quebra acentuada das vendas.

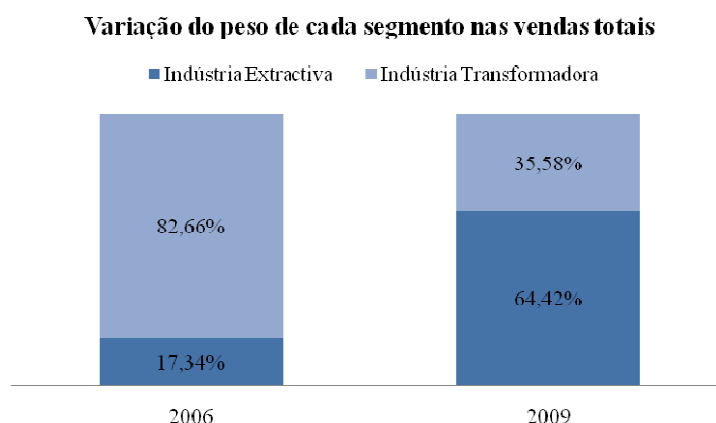


Figura 4 – Variação do peso dos segmentos nas vendas totais

De destacar ainda a variação do peso de cada segmento, indústria extractiva e indústria transformadora, nas vendas totais de 2006 para 2009. Em 2006 a indústria transformadora absorvia 82,66% das vendas totais, cabendo ao segmento indústria extractiva 17,34% das vendas, passando, esta última em 2009 a representar mais de

metade (64,42%) das vendas totais, cabendo os restantes 35,58% à indústria transformadora (ver Figura 4).

4. Rendibilidade operacional

Análises	2006	2007	2008	2009
Análise da Rendibilidade Operacional				
Margem Bruta ou de Contribuição	394.119,08	428.432,72	484.549,38	305.702,99
Margem Bruta ou de Contribuição em %	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Despesas Fixas	386.909,37	402.333,48	453.235,54	309.548,32
Meios Libertos Brutos = EBITDA	7.209,71	26.099,24	31.313,84	-3.845,33
Cash Flow Margin = EBITDA/Vendas	1,83%	6,09%	6,46%	-1,26%
Amortizações do Exercício	26.195,07	22.055,28	26.507,60	10.597,96
Resultado Operacional	-18.985,36	4.043,96	4.806,24	-14.443,29
Resultado Operacional em %	-4,82%	0,94%	0,99%	-4,72%
Rendibilidade Operacional ou ROS = Return On Sales				

Tabela 5 – Análise da rendibilidade operacional

Analisando a rendibilidade operacional da ACR constata-se que a margem bruta ou de contribuição tem variado na mesma proporção das vendas, uma vez que a empresa não tem custos variáveis no decorrer da sua actividade como se pode deduzir pela margem bruta em percentagem que é de 100% das vendas em todos os anos.

As despesas fixas têm crescido, em termos médios, -5,02% desde 2006 tendo sido esta evolução fortemente influenciada pelas quebras verificadas em 2009, uma vez que até esta data as despesas fixas vinham a crescer, em média 8,32% ao ano, abaixo do crescimento das vendas (10,90%). Por esta razão, os meios libertos brutos ou EBITDA vinham a crescer em média 140,99% até 2008, sendo que em 2009 registaram uma quebra de -112,28% em virtude de a quebra nas vendas ter sido mais que proporcional à quebra das despesas fixas passando o EBITDA a negativo.

O resultado operacional é positivo em dois anos apenas, 2007 e 2008, representando contudo uma percentagem diminuta das vendas, 0,94% e 0,99% respectivamente. O baixo desempenho operacional é resultado das elevadas amortizações do exercício que são consideradas como custo para efeito de apuramento do resultado operacional.

5. Rendibilidade económica

Análises	2006	2007	2008	2009
Análise de Rendibilidade Económica (ou do Investimento)				
Resultado Operacional + Prov.Financeiros	-18.960,36	4.082,77	4.826,04	-14.409,51
Activo Total Líquido	95.197,69	92.536,40	96.601,30	63.700,15
Rendibilidade do Activo	-19,92%	4,41%	5,00%	-22,62%
ROA = Return On Assets				
sua Decomposição:				
Rendibilidade "Operacional" das Vendas	-4,81%	0,95%	1,00%	-4,71%
Rotação do Activo = Vendas/Activo = Asset Turnover	4,1400	4,6299	5,0160	4,7991
Imobilizado Líquido	52.129,44	30.074,16	24.129,39	13.531,43
Necessidades Cíclicas:				
Clientes	36.186,49	61.761,76	71.984,87	45.610,71
Adiantamentos a fornecedores	56,00	80,00	88,00	84,00
Estado e Outros Entes Públicos	843,31	0,00	0,00	1.659,93
Acréscimos e Diferimentos de Exploração	399,04	399,04	399,04	2.679,86
Necessidades Cíclicas Totais	37.484,84	62.240,80	72.471,91	50.034,50
Recursos Cíclicos:				
Fornecedores	14.312,56	5.698,26	3,60	11,56
Estado e Outros Entes Públicos	25.247,82	31.740,35	32.449,36	18.603,84
Acréscimos e Diferimentos de Exploração	29.792,23	19.998,76	24.948,76	0,00
Recursos Cíclicos Totais	69.352,61	57.437,37	57.401,72	18.615,40
Fundo de Maneio Necessário (de Exploração)	-31.867,77	4.803,43	15.070,19	31.419,10
Activo Económico	20.261,67	34.877,59	39.199,58	44.950,53
Rendibilidade do Activo Económico	-93,70%	11,59%	12,26%	-32,13%
Rotação do Activo Económico	19,4515	12,2839	12,3611	6,8009

Tabela 6 – Análise da rendibilidade económica

Em termos de rendibilidade económica ou do investimento verifica-se que a totalidade do capital investido, representado pelo activo, teve uma rendibilidade positiva apenas em 2007 e 2008. Ainda assim, verifica-se uma tendência de crescimento da rendibilidade desde 2006, resultado de um aumento mais que proporcional do resultado operacional mais proveitos financeiros relativamente ao activo total líquido. Por outra aproximação, esta tendência de crescimento é justificada pelo aumento da rendibilidade operacional e da rotação do activo.

Em 2009 o ROA apresenta-se negativo em resultado da redução mais que proporcional dos resultados operacionais mais proveitos financeiros face ao activo líquido.

A rendibilidade do activo económico, ou capital afecto à exploração, segue a mesma tendência da do activo total, crescente até 2008, com crescimento particularmente acentuado de 2006 para 2007, e uma forte quebra no ano 2009 pelos motivos acima mencionados.

6. Rendibilidade financeira

Análises	2006	2007	2008	2009
ANÁLISE DA RENDIBILIDADE FINANCEIRA (OU DO INVESTIDOR)				
Modelo Aditivo c/ Activo Total:				
Resultados Antes de Juros e de Impostos	-19.197,24	4.157,72	10.086,11	6.032,35
Taxa de Imposto Implícita	-5,41%	79,81%	74,18%	41,22%
Efeito Fiscal	105,41%	20,19%	25,82%	58,78%
Result. Antes de Juros e Depois de Impostos	-20.236,25	839,42	2.603,88	3.545,82
Activo Total Líquido	95.197,69	92.536,40	96.601,30	63.700,15
Rendibilidade do Activo Depois de Impostos	-21,26%	0,91%	2,70%	5,57%
Custos Financeiros	2.636,24	2.532,90	1.787,08	1.635,08
Passivo Total	94.547,60	91.558,27	93.480,65	57.994,78
Taxa Média de Juro do Passivo	2,79%	2,77%	1,91%	2,82%
Taxa Média de Juro Depois de Impostos	2,94%	0,56%	0,49%	1,66%
Margem Financeira ou Spread	-24,20%	0,35%	2,20%	3,91%
Capitais Próprios Totais	650,09	978,13	3.120,65	5.705,37
Alavanca Financeira = D/E	145,4377	93,6054	29,9555	10,1649
Efeito de Alavanca Financeira	-3519,05%	32,63%	65,96%	39,74%
Rendibilidade do Capital Próprio Total	-3540,31%	33,54%	68,66%	45,30%
Resultados Líquidos	-23.015,17	328,04	2.142,52	2.584,72
ROE = Return On Equity	-3540,31%	33,54%	68,66%	45,30%

Tabela 7 – Análise da rendibilidade financeira

A rendibilidade do capital próprio total ou rendibilidade do investidor, neste caso dos dois sócios-gerentes, tem apresentado desde 2006, ano em que em virtude dos péssimos resultados obtidos os sócios foram fortemente prejudicados, uma tendência de crescimento, particularmente acentuado de 2006 para 2007. De realçar que apesar das quebras verificadas no ano de 2009 em termos de resultados, os efeitos sobre a rendibilidade dos sócios acabaram por se traduzir apenas numa redução do crescimento e não numa regressão (45,30%).

A rendibilidade do capital próprio no ano 2009 foi garantida aos sócios através da alienação de imobilizado. A venda fez aumentar os resultados antes de juros e de impostos, passando a positivos, e ao mesmo tempo diminuir o activo total líquido, o que permitiu melhorar a sua rendibilidade, aumentar a margem financeira ou spread e assim minimizar a redução do efeito de alavanca financeira verificado nesse ano.

7. Risco económico ou operacional

Análises	2006	2007	2008	2009
Análise do Risco Económico ou Operacional				
Custos Fixos	413.104,44	424.388,76	479.743,14	320.146,28
Margem de Contribuição em %	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ponto Crítico das Vendas em Valor	413.104,44	424.388,76	479.743,14	320.146,28
Volume de Negócios/Produção	394.119,08	428.432,72	484.549,38	305.702,99
Margem de Segurança = Vendas/PCV-1	-4,60%	0,95%	1,00%	-4,51%
Quebra Possível em % = 1 - PCV/Vendas	-4,82%	0,94%	0,99%	-4,72%
Custos Variáveis	0,00	0,00	0,00	0,00
Margem de Contribuição em Valor	394.119,08	428.432,72	484.549,38	305.702,99
Resultado Operacional	-18.985,36	4.043,96	4.806,24	-14.443,29
Grau de Alavanca Operacional (ex ante)	-20,76	105,94	100,82	-21,17
Variação do Resultado Operacional em %		-121,30%	18,85%	-400,51%
Variação das Vendas (em Valor) em %		8,71%	13,10%	-36,91%
Grau de Alavanca Operacional (ex post)		-1393,23%	143,91%	1085,11%

Tabela 8 – Análise do risco económico ou operacional

Observando o risco operacional da actividade da ACR destaca-se desde logo um ponto crítico de vendas igual aos custos fixos, que resulta da ausência de custos variáveis e que se traduzem numa margem de contribuição de 100% das vendas.

As baixas margens de segurança, em conjunto com indicadores de quebra possível extremamente baixos (menos de 1% quando positivos), denotam um risco económico ou operacional elevado. De destacar ainda, que estes indicadores tiveram valores positivos apenas em dois dos quatro anos analisados.

O grau de alavanca operacional é elevado, resultado do forte peso dos custos fixos na estrutura de custos, situação que é favorável no caso de se verificar um crescimento das vendas, e desfavorável em caso contrário.

8. Risco financeiro

Análises	2006	2007	2008	2009
ANÁLISE DO RISCO FINANCEIRO E GLOBAL				
Custos Fixos Operacionais	413.104,44	424.388,76	479.743,14	320.146,28
Custos Financeiros (líquidos de Prov. Financ.)	2.636,24	2.532,90	1.787,08	1.635,08
Custos Fixos Totais	415.740,68	426.921,66	481.530,22	321.781,36
Margem de Contribuição em %	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ponto Crítico c/ Juros em Valor	415.740,68	426.921,66	481.530,22	321.781,36
Volume de Negócios	394.119,08	428.432,72	484.549,38	305.702,99
Margem de Segurança = Vendas/PCV-1	-5,20%	0,35%	0,63%	-5,00%
Quebra Possível em % = 1 - PCV/Vendas	-5,49%	0,35%	0,62%	-5,26%
Resultado Operacional	-18.985,36	4.043,96	4.806,24	-14.443,29
Resultado Antes de Impostos = RAI	-21.833,48	1.624,82	8.299,03	4.397,27
Grau Financeiro de Alavanca	0,87	2,49	0,58	-3,28

Tabela 9 – Análise do risco financeiro

O risco financeiro da ACR, à semelhança do risco operacional, é elevado como se observa pelas margens de segurança e indicador de quebra possível bastante baixos. Estes índices, desde 2006, ou são negativos ou quando positivos estão abaixo de 1%, o que reflecte os elevados custos fixos totais relativamente ao volume de negócios. Esta situação aumenta significativamente o risco da empresa, uma vez que torna os resultados bastante voláteis a pequenas variações nas vendas. A ACR tem uma fraquíssima capacidade para suportar quebras de vendas.

O grau financeiro de alavanca apresenta-se relativamente elevado ao longo dos anos e com grandes variações de ano para ano, o que significa que uma pequena variação nos resultados operacionais se traduz numa mudança significativa dos resultados para os sócios da empresa.

9. Duração do ciclo de exploração

Análises	2006	2007	2008	2009
DURAÇÃO DO CICLO DE EXPLORAÇÃO				
Fundo de Maneio Necessário de Exploração (FMN)	-30	4	11	37
Duração do FMN Extra Exploração	5	0	0	0
Duração do FMN Total	-25	4	11	38

Tabela 10 – Duração do ciclo de exploração

O fundo de maneo necessário de exploração (FMN) tem aumentado continuamente desde 2006, resultado essencialmente do alargamento dos prazos de recebimento de clientes que passou de 34 para 54 dias entre 2006 e 2009. Esta situação aumentou a duração média das necessidades cíclicas que a par da redução da duração média dos recursos cíclicos produziram o aumento do FMN.

Por seu turno, o fundo de maneo necessário extra exploração tem pouco significado em relação ao FMN total apresentado em 2006 uma duração média de 5 dias apenas.

10. Recursos humanos

Os recursos humanos da ACR são essencialmente constituídos por profissionais não qualificados. Em termos de formação académica, 50% dos colaboradores ao serviço têm o 1.º ciclo do ensino básico ou inferior, sendo o nível etário médio de 43,67 anos.

Apenas cerca de 10% dos colaboradores têm formação académica de ensino superior, estando divididos entre pessoal administrativo e técnico, estes últimos a tempo parcial.

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

O tipo de serviço prestado pela empresa, não especializado e a baixo custo, tem restringido o grau de formação dos colaboradores no sentido de se obter custos com pessoal o mais baixos possíveis.

Em termos de formação profissional, verificou-se um aumento significativo no ano de 2006 da formação dada aos colaboradores, tanto em passaportes de segurança para indústria, como em formações específicas para a actividade desempenhada por alguns colaboradores, como a formação em movimentação manual de cargas. De qualquer das formas, a continuidade dada a essa política até à data passou apenas pela renovação de formações ministradas que revelam agora níveis de eficácia insuficientes face às actuais exigências.

Observando a cultura interna da empresa, vem:

História	Símbolos
<ul style="list-style-type: none">• Organização com mais de 10 anos de existência;• Fundada por um ex-colaborador interno da Cimpor – Indústria de Cimentos;• Relação profissional assente na palavra.	<ul style="list-style-type: none">• Símbolo / Logótipo da empresa;• Fardas na tonalidade azul (escuro e claro);• Veículos de cor branca apenas com identificação lateral.
Estrutura de poder	Estrutura organizativa
<ul style="list-style-type: none">• A gerência é o membro mais poderoso;• Respeito / “Obediência” aos superiores hierárquicos;• Liderança assente no saber fazer.	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura funcional achatada;• Proximidade entre os vários membros da hierarquia.
Rituais e rotinas	
<ul style="list-style-type: none">• Espírito de equipa e de ajuda na forma de relacionamento laboral;• Lealdade profissional para com a empresa e o respectivo cliente;• Relação de proximidade com os colaboradores internos dos clientes;• Os colaboradores “vestem a camisola” do cliente;• Compromisso para com o cliente;• Ausência de ligação rígida a processos.	
Controlo	
<ul style="list-style-type: none">• O controlo e a gestão da actividade estão concentrados na gerência (todos reportam à gerência);• As especificidades técnicas estão a cargo dos técnicos que reportam à gerência.	
Paradigma	
<ul style="list-style-type: none">• Serviço fornecido com “lealdade à camisola do cliente”, mas com um baixo grau de profissionalismo;• Fraco sentimento de pertença à empresa.	

Tabela 11 – Análise da cultura interna

11. Cadeia de valor

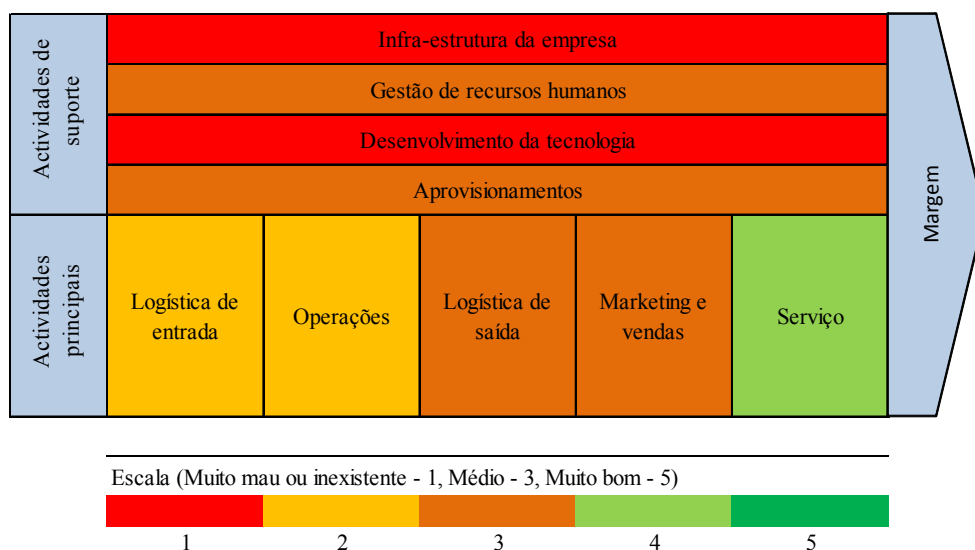


Figura 5 – Análise da cadeia de valor

Analisando a cadeia de valor da ACR denota-se que a origem do valor está essencialmente no serviço prestado ao cliente. O relacionamento entre clientes e empresa assenta numa parceria de longo prazo, formalizada através de contratos e baseada na confiança, o que se traduz numa comunicação/diálogo constante com o cliente.

Desta forma, consegue-se uma capacidade de resposta a reclamações de clientes em tempo útil, obter *inputs* para melhoria dos serviços, ter um elevado nível de informação prestada e políticas de garantia adequadas.

Em contraposição, as actividades críticas que não estão a gerar valor actualmente são, dentro das actividades de suporte, as de infra-estrutura da empresa e as de desenvolvimento da tecnologia. A ausência de sistemas de informação de suporte às decisões estratégicas, táticas e operacionais, a fraca capacidade para obter fundos de baixo custo para despesas de investimento e para financiar o fundo de maneo, a má gestão estratégica para atingir os objectivos da empresa, bem como a falta de informação relativamente à envolvente e concorrência, são aspectos que denotam a fragilidade das actividades de infra-estrutura da empresa.

Quanto ao desenvolvimento da tecnologia, esta é uma actividade praticamente inexistente na empresa. A ACR não possui departamento de I&D, pelo que o grau de inovação gerado internamente é praticamente nulo, não se gerando a nível interno novos

serviços apesar de existir algum potencial dos técnicos e investigadores. Há um mau aproveitamento dos recursos disponíveis para o desenvolvimento de novas tecnologias.

As restantes actividades de suporte, gestão de recursos humanos e aprovisionamentos, e principais, logística de entrada, operações, logística de saída e marketing e vendas têm uma capacidade média / média baixa de gerar valor. Ou seja, são actividades existentes na empresa mas que carecem de desenvolvimento, em particular as de logística de entrada e operações.

As maiores debilidades das actividades de logística de entrada são a ausência de sistemas de ordem de entrada e os sistemas de gestão de materiais e stocks, que embora existentes são ineficientes e desactualizados, colocando problemas à eficiência das actividades de armazenagem.

Em relação às operações, de destacar a falta de eficácia dos sistemas de informação associados para melhorar a qualidade do serviço e reduzir custos e a falta de algum equipamento específico que poderia ser utilizado na prestação do serviço, melhorando a sua qualidade, comparativamente com o da concorrência.

Como pontos a ter ainda em consideração na cadeia de valor são a ausência de sistemas de localização e de inventariação automatizados para a logística de saída, o fraco aumento de presença no mercado ou em determinados segmentos e a ausência de avaliação dos canais de distribuição alternativos para a actividade de marketing e vendas, a falta de eficácia dos processos de recrutamento, de formação e promoção dos colaboradores associados a um sistema de recompensas pouco ajustado e a não participação dos gestores e quadros técnicos em associações sectoriais e profissionais para a gestão de recursos humanos, e o desenvolvimento de alternativas pouco eficazes para minimizar a dependência de fornecedores e a existência de critérios limitativos (baseados no preço de compra) de qualificação de novos fornecedores para as actividades de aprovisionamento.

A análise integral, por quadros, da cadeia de valor pode ser consultada na Tabela 31 – Logística de entrada, Tabela 32 - Operações, Tabela 33 – Logística de saída, Tabela 34 – Marketing e Vendas, Tabela 35 – Serviço ao cliente, Tabela 36 – Infra-estrutura, Tabela 37 – Gestão de Recursos Humanos, Tabela 38 – Desenvolvimento da tecnologia e Tabela 39 – Aprovisionamentos.

MATRIZ SWOT

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Novas tendências no sector – serviço integrado; • Retoma da economia; • Crescimento do mercado de <i>Outsourcing</i>; • <i>Outsourcing</i> para PME; • Incentivos para a qualificação de PME; • Plano tecnológico para as PME; • Linhas de crédito bonificadas (PME Investe); • Aumento do nível de formação académica da população portuguesa; • Plano tecnológico para a educação; • Oficinas de transferência de tecnologia e conhecimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte poder negocial dos clientes; • Decréscimo da produção industrial; • Mercado em fase de maturidade; • Entrada de grandes grupos económicos no sector; • Dificuldades de acesso ao financiamento; • Taxas de juro médias elevadas; • Subida dos impostos; • Elevado número de pedidos de registo de marcas e patentes; • Forte rivalidade entre concorrentes no sector; • Pressão de serviços substitutos.
Análise Interna	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Carteira de clientes; • Reputação junto dos actuais clientes; • Forte poder negocial relativamente a alguns fornecedores; • Nível de serviço ao cliente; • Transferência de <i>Know-how</i> e melhores práticas entre os clientes da empresa; • Baixo custo do serviço prestado; • Capacidade laboral da equipa; • Capacidade de resposta às necessidades do cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Total indiferenciação do serviço prestado; • Fraca gestão dos RH; • Baixo nível de formação dos colaboradores; • Grande peso das despesas fixas (em particular dos custos com pessoal) na estrutura de custos; • Baixo desempenho operacional; • Investimento em imobilizado desajustado da actividade; • Risco económico ou operacional elevado; • Risco financeiro elevado; • Fraca capacidade de suporte de quebras de vendas; • Necessidades de FMN de exploração elevadas; • Reduzido número de clientes; • Fraco desenvolvimento das actividades que compõem a cadeia de valor (em particular actividades de infra-estrutura e de desenvolvimento de tecnologia).

Tabela 12 – Análise SWOT

1. Análise

Observando a Matriz SWOT há a destacar pontos negativos e positivos.

Como pontos negativos a realçar há os baixos níveis de rentabilidade operacional e financeira da empresa, que associados à elevada volatilidade relativamente às vendas constituem a maior fraqueza da empresa, pondo em risco a sua própria viabilidade.

O principal factor que contribui para a volatilidade dos resultados é o grande peso das despesas fixas face aos custos totais, não existindo quaisquer custos variáveis.

A acrescer ao problema da volatilidade tem-se o facto de a ACR operar num mercado em fase de maturidade e saturado onde existem muitas empresas concorrentes e substitutas a prestar o mesmo tipo de serviço, aumentando a rivalidade na indústria e o poder negocial dos clientes, e de as dificuldades de crescimento face ao actual contexto serem maiores.

Como pontos positivos a referir são o facto de a ACR beneficiar de uma carteira de clientes de renome, embora em número reduzido, e de possuir uma reputação reconhecida junto deles, conseguindo a sua fidelização. Esta situação associada à elevada capacidade de trabalho da equipa será a base que permitirá aproveitar novas oportunidades, como as resultantes da retoma da economia e das novas tendências do sector.

2. Factores críticos de sucesso

Como factores críticos de sucesso na indústria à que destacar: o acesso a clientes, mediante rede de contactos ou pela via comercial, um quadro técnico qualificado e uma rede logística de apoio às actividades operacionais, uma capacidade de trabalho de equipa elevada, para satisfazer as necessidades do cliente em tempo e custo, e cada vez mais uma integração total das actividades de higiene e segurança no trabalho.

DEFINIÇÃO DA VISÃO E MISSÃO

1. Visão

Ser e ser reconhecida como uma empresa de referência na prestação de serviços integrados a PME's em Portugal, apostando na diversidade e na boa relação qualidade preço dos serviços prestados.

2. Missão

Prestar serviços de limpeza e manutenção à indústria extractiva e transformadora em Portugal com uma boa relação qualidade preço, com um bom nível de serviço, satisfazendo os clientes, remunerando adequadamente os sócios e mantendo o nível de crescimento.

ESTABELEECER OBJECTIVOS

1. Estratégia

Em termos estratégicos, os objectivos a atingir pela empresa no cumprimento da sua missão e na prossecução da visão estabelecida, são:

- Melhorar o nível de informação para a gestão sobre a envolvente e a concorrência em termos de tempo e precisão;
- Introduzir sistemas de informação de suporte das decisões estratégicas, táticas e operacionais;
- Aproveitar o potencial dos técnicos da empresa para melhorar os actuais serviços prestados, criar e desenvolver novos, e aumentar a eficiência dos processos;
- Entrar em novas áreas de negócio.

2. Marketing e Vendas

Em termos de marketing e vendas, os objectivos a atingir pela empresa no cumprimento da sua missão e na prossecução da visão estabelecida, são:

- Aumentar o volume de negócios em 35% no primeiro ano após a implementação da estratégia, 45% no segundo e 50% nos anos seguintes;
- Divulgar a ACR junto das empresas, como organização prestadora de serviços integrados e diversificados às PME;
- Diversificar os serviços prestados às empresas – iniciar a prestação de serviços técnicos;
- Melhorar a eficiência e eficácia dos sistemas de localização e de inventariação de pessoas e equipamentos;
- Obter acreditação de PME Líder;

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

- Obter certificação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho – NP 4397:2001.

3. Produção

Em termos de produção/prestação do serviço, os objectivos a atingir pela empresa no cumprimento da sua missão e na prossecução da visão estabelecida, são:

- Criar uma política para os recursos humanos;
- Melhorar a eficácia nos processos de recrutamento, de formação e promoção dos colaboradores;
- Aumentar o nível de escolaridade médio dos colaboradores da empresa;
- Melhorar o grau de ajustamento dos sistemas de recompensa;
- Recorrer à subcontratação de pessoas;
- Melhorar a eficácia dos sistemas de informação associados à prestação do serviço;
- Melhorar a qualidade do equipamento produtivo, colocando-o ao nível do da concorrência;
- Reunir as condições/requisitos necessários à certificação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho – NP 4397:2001.

4. Financeiros

Em termos financeiros, os objectivos a atingir pela empresa no cumprimento da sua missão e na prossecução da visão estabelecida, são:

- Introduzir um sistema de apuramento de custos baseados nas actividades e clientes;
- Alterar a actual estrutura de custos passando actuais custos fixos a variáveis;
- Aumentar o grau de autonomia financeira;
- Aumentar a rendibilidade do negócio;
- Diminuir o risco económico e financeiro.

5. Compras

Em termos de compras, os objectivos a atingir pela empresa no cumprimento da sua missão e na prossecução da visão estabelecida, são:

- Criar uma política de compras;

- Minimizar a dependência dos fornecedores;
- Estabelecer procedimentos uniformes para a aquisição de novos equipamentos e instalações;
- Melhorar a eficiência e eficácia dos sistemas de ordem de entrada e de armazenagem.

DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

A ACR, no cumprimento da sua missão e na prossecução dos objectivos definidos de acordo com a sua ambição/visão, deverá adoptar uma estratégia de *turnover* face à actual situação da empresa e posteriormente crescer mediante uma estratégia corporativa de crescimento por diversificação em conglomerado.

A estratégia de *turnover* implica o reequilíbrio financeiro do negócio, diminuindo o risco do mesmo e aumentando a sua rendibilidade para os valores objectivo. Desta forma serão criadas as condições base para o crescimento sustentado do negócio.

A diversificação em conglomerado pressupõe a entrada em novas áreas de negócio, todas elas ligadas à prestação de serviços a empresas, sendo que o segmento para o qual se direcciona é as PME.

A empresa deverá crescer dentro do território nacional, organicamente para áreas de negócio que lhe sejam de interesse estratégico e por alianças para as áreas de negócio de importância estratégica menor ou secundárias face à actividade principal.

A diversificação das áreas de negócio da ACR tem assim um duplo propósito: o de crescimento, e o de melhoria de eficiência das actividades internas da organização, uma vez que cada actividade é autónoma e rentável não sendo apenas um custo para a empresa. Por outras palavras, se a empresa necessita de estar organizada contabilisticamente, porque não “vender” também esses serviços a outras empresas. Esta medida aumenta o volume de negócios do grupo, diminui o risco da actividade e permite melhorar a rede de contactos com outras empresas, nomeadamente as PME, criando sinergias positivas intra-grupo.

A estratégia corporativa da ACR deverá assentar em estratégias de negócio baseadas no baixo custo, como vantagem competitiva, e na diversidade de serviços prestados, graças à integração de actividades do grupo.

1. Marketing e Vendas

Ao nível da função marketing e vendas a estratégia passa pela melhoria da eficácia da pesquisa de mercado, através da criação/aquisição de sistemas de monitorização constante da envolvente. Para além do interesse estratégico geral que têm estes sistemas, permitirão determinar com rigor as actividades principais e as actividades secundárias necessárias às PME portuguesas.

A partir daí serão definidas as actividades/áreas de negócio/empresas que serão criadas organicamente e as que serão resultado de alianças com outras empresas.

Todas as empresas criadas organicamente terão a mesma designação social da primeira, mudando apenas a designação das actividades por elas desenvolvidas. A marca ACR será monolítica ou “marca umbrella” para todas as unidades de negócio, procurando-se com essa medida unificar os vários ramos do negócio central, que é a prestação de serviços.

Os serviços prestados pelas empresas do grupo serão serviços de apoio cujos custos as empresas não estão dispostas a suportar na sua totalidade face à reduzida dimensão do seu negócio. Neste sentido, a prestação desses serviços a um preço reduzido associado à diversidade e à possibilidade que o cliente terá de integrar vários serviços tendo apenas um prestador constituirá a diferenciação da ACR face à concorrência.

A comunicação da ACR para com o mercado-alvo, as PME em Portugal, deverá ser activa, através da ligação a associações e a patrocínio a eventos de referência, próxima, mediante a criação de uma *newsletter* para o grupo e do contacto directo com os actuais e potenciais clientes, e consistente, sendo a mensagem transmitida partilhada por todas as empresas do grupo.

Com as medidas mencionadas espera-se atingir os objectivos definidos, e em particular o de crescimento das vendas.

2. Produção

Ao nível da execução do serviço/produção, a estratégia passa por aumentar o nível de escolaridade médio dos colaboradores da empresa, definindo patamares mínimos de formação escolar para integração de novos colaboradores na empresa, como definido no quadro seguinte.

Colaboradores	Grau de escolaridade mínimo exigido
Operacionais	3º Ciclo do ensino básico (9º Ano)
Responsáveis de cliente / Encarregados	Ensino secundário (12º Ano) + formação complementar
Técnicos (Engenharia, Segurança, Gestores)	Licenciatura
Gestores de topo	Licenciatura + Mestrado

Tabela 13 – Grau de escolaridade mínimo por função

A par destes patamares para novos colaboradores, aos actuais será dada formação académica acrescida, recorrendo às Novas Oportunidades, de forma a completar a formação escolar necessária para integrar o posto de trabalho.

A formação profissional, por seu turno, será aumentada em número de horas de formação por colaborador e será ajustada à função que o mesmo desempenha. Assim pretende-se melhorar a qualificação e o profissionalismo dos colaboradores no desempenho do serviço.

Além disso, o sistema de recompensa será reajustado, de forma a premiar os trabalhadores em função da sua avaliação de desempenho.

O recurso à subcontratação deverá pressupor o mesmo nível de exigência para com os trabalhadores subcontratados, no que respeita aos níveis de formação. Para que se consiga isso criar-se-á uma parceria de longo prazo, definida em termos contratuais, entre a ACR e a empresa subcontratada para a cedência de pessoal. Toda a mão-de-obra que for necessária para sustentar o crescimento será subcontratada.

Em termos de processos, a estratégia da ACR passa por introduzir/melhorar os sistemas de informação associados à prestação do serviço, nomeadamente os sistemas de localização e de inventariação de pessoas e equipamentos. Estes sistemas integrados em software específico permitirão melhorar a eficiência e eficácia da afectação de pessoas e recursos em tempo e lugar, aumentando a produtividade e a qualidade do serviço e diminuindo os desperdícios.

Quanto aos equipamentos utilizados na prestação do serviço, os actuais serão revistos para se adequarem às normas comunitárias específicas e irão adquirir-se novos mais

ergonómicos, de melhor qualidade e mais ajustados ao trabalho específico que irão realizar, estando conforme com as normas exigidas por lei.

Desta forma serão reunidas as condições para a certificação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde no Trabalho (NP 4397:2001) que constitui um passo importante para a Certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade (ISO 9001).

3. Financeiros

A nível da função financeira da empresa a estratégia passa por equilibrar as contas de forma a melhorar a rendibilidade operacional e financeira e reduzir o risco económico da actividade e o risco para os sócios ou risco financeiro.

Neste sentido, o recurso à subcontratação dos colaboradores necessários em face do crescimento das vendas fará diminuir o risco do negócio, uma vez que passa a variáveis custos que anteriormente eram fixos para a empresa. Com esta medida consegue-se uma maior flexibilidade, em termos de custos, face às vendas da empresa, concedendo-lhe maior capacidade de resposta a quebras nas vendas.

De igual forma, o investimento inicial necessário à nova estratégia será financiado em 50% por capitais próprios e 50% por capitais alheios, de forma a melhorar o rácio de autonomia financeira.

As necessidades em fundo de maneio serão minimizadas através do aumento do prazo médio de pagamento a fornecedores para os 60 dias. Esta política possibilitará a manutenção de mais recursos financeiros na empresa e portanto menores necessidades de investimento em FMN.

4. Compras

A estratégia a seguir quanto às compras da ACR passa por, em primeiro lugar, uniformizar todo o procedimento, desde a necessidade, passando pela pesquisa/consulta até à compra, e integrar em sistema de informação todas as compras efectuadas pela empresa, prevalecendo todo um historial estatístico para análise.

Posteriormente, e com base na análise estatística, fixar-se-á pontos de encomenda, quantidades, prazos de entrega, stocks de segurança, tentando-se assim a melhoria da eficácia e eficiência dos sistemas de ordem de entrada e armazenagem conseguindo a

disponibilidade necessária em tempo e lugar dos equipamentos/materiais necessários à prestação do serviço.

Para cada item (equipamento/material) serão seleccionados um conjunto de fornecedores, de acordo com especificidades definidas à priori, sendo que desse conjunto será seleccionado um para o fornecimento, tanto em parceria de longo prazo para os equipamentos/materiais de desgaste rápido, como para compra ocasional de determinado equipamento.

Associado a isto e sempre que possível adquirir-se-á materiais/equipamentos em conjunto com outras empresas – nomeadamente concorrentes – de forma a beneficiar de maiores descontos de compra por via das maiores quantidades compradas em conjunto.

AVALIAÇÃO ECONÓMICO-FINANCEIRA DA ESTRATÉGIA

1. Pressupostos

Na avaliação económica e financeira da estratégia importa antes de mais mensurar os pressupostos em que assentou a avaliação.

Neste sentido, os pressupostos primeiros a ter em consideração são: o período de vida útil do projecto e a taxa de inflação prevista.

PERÍODOS DAS PROJECCÕES E INDICADORES MACROECONÓMICOS					
Ano Base	2010	2011	2012	2013	2014
INDICADORES	0	1	2	3	4
Taxa de Inflação	0,00%	1,80%	2,50%	2,50%	3,00%
Taxa de Inflação (Custos com o Pessoal)	0,00%	2,30%	3,00%	3,00%	3,50%

Tabela 14 – Pressupostos da avaliação

O período de vida útil da avaliação da estratégia é 5 anos, uma vez que nesse período de tempo prevê-se uma estabilização do crescimento das vendas que é perpétuo e constante.

A taxa de inflação considerada para 2011 baseia-se numa média ponderada do crescimento da inflação até 2010, e a partir de 2011 numa média ponderada do crescimento da inflação até 2008. Assim, o ano de 2011 será ainda um ano abrangido pela recuperação da crise.

Para a determinação das necessidades e dos recursos do capital corrente foram considerados os actuais prazos médios de recebimento de clientes, recebimentos e

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

pagamentos ao estado e de tesouraria de segurança mínima, tendo o prazo médio de pagamentos a fornecedores aumentado em 60 dias de acordo com a nova estratégia.

Prazo Médio de Recebimentos	90
Prazo Médio de Pagamentos	60
Prazo Médio de Pagamentos / Recebimentos de IVA	45
Prazo Médio de Pagamentos (Segurança Social)	15
Prazo Médio de Pagamentos (IRS)	20
Tesouraria de Segurança Mínima	60

Tabela 15 – Prazos médios para pagamentos/recebimentos

Por fim, a taxa de actualização/remuneração mínima exigida para efeitos da avaliação é a determinada pelos valores abaixo.

PRESSUPOSTOS DE MERCADO	
Rendibilidade do Activo sem Risco	4,80%
Prémio de Risco de Mercado	5,40%
β Unlevered do Negócio	0,8800
Prémio de Risco do Negócio	4,75%
Taxa Nominal de Actualização Unlevered	9,55%

Tabela 16 – Taxa de desconto

A rendibilidade do activo sem risco obteve-se através da cotação das OT a 10 anos emitidas pelo IGCP no dia 17 de Fevereiro de 2010. O prémio de risco do mercado e o beta unlevered do negócio foram retirados do site Damodaran, em Risk Primiums for Other Markets e Levered and Unlevered Betas by Industry.

2. Avaliação económica

A avaliação económica da estratégia implica, como ponto de partida, a determinação dos cash-flows libertados pela nova estratégia, conforme tabela abaixo.

MAPA SÍNTESE DO CASH-FLOW	€				
	2010	2011	2012	2013	2014
RECURSOS FINANCEIROS					
Meios Libertos do Projecto	-1.232,01	18.371,31	29.452,89	30.452,09	30.632,37
Desinvestimento em Fundo de Maneo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS	-1.232,01	18.371,31	29.452,89	30.452,09	30.632,37
NECESSIDADES FINANCEIRAS					
Investimento em Capital Fixo	39.843,97	0,00	0,00	11.529,60	0,00
Investimento em Fundo de Maneo	1.564,65	14.077,75	3.921,09	2.519,58	369,60
TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS	41.408,62	14.077,75	3.921,09	14.049,18	369,60
CASH-FLOW LÍQUIDO	-42.640,63	4.293,56	25.531,80	16.402,90	30.262,77
CASH-FLOW ACUMULADO	-42.640,63	-38.347,07	-12.815,27	3.587,64	33.850,41

Tabela 17 – Cash-flows libertos

O cash-flow líquido, resultado da diferença entre o total de recursos financeiros e o total de necessidades financeiras, obtém-se após o apuramento dos meios libertos/operational cash-flow que advêm da implementação da estratégia (ver Tabela 40 - anexos), do investimento em capital fixo (ver Tabela 41 - anexos) e do investimento/desinvestimento em fundo de maneio (ver Tabela 42 - anexos). Neste último não há desinvestimento, uma vez que a estratégia assume um crescimento perpétuo de 3%, igual à inflação prevista a partir de 2014.

Com base nos cash-flows líquidos determinados e numa taxa de actualização de 9,55%, obteve-se os seguintes resultados para a avaliação da estratégia.

AVALIAÇÃO ECONÓMICA	
AVALIAÇÃO S/ PERPETUIDADE	
Valor Actual Líquido	16.037,78
Taxa Interna de Rentabilidade Nominal	22,75%
Payback Period	2,78 = 2 Anos e 9 Meses
AVALIAÇÃO C/ PERPETUIDADE	
Valor Actual Líquido	336.704,27
Taxa Interna de Rentabilidade Nominal	77,58%

Tabela 18 – Avaliação económica

A forma como se chegou a estes resultados está detalhada nas Tabelas 43 e 44 dos anexos, sem e com perpetuidade respectivamente.

Como conclusão da avaliação percebe-se que a estratégia definida é economicamente viável. O primeiro critério de avaliação considerado foi o Valor Actual Líquido (VAL) que é maior do que 0, o que significa que a estratégia permite recuperar o investimento realizado, remunerar os capitais investidos à taxa pretendida, e ainda gerar um excedente, mais elevado no caso de se considerar a perpetuidade.

O segundo critério de avaliação utilizado foi a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) que é sempre superior à taxa de actualização, o que significa que a rentabilidade gerada pelo projecto, que anularia o VAL, é superior à rendibilidade exigida pelo capital investido.

O terceiro critério de avaliação utilizado foi o Período de Recuperação do Investimento (PRI ou Payback Period) que é inferior à maturidade da estratégia, o que significa que o capital investido é integralmente recuperado antes da estratégia estabilizar o seu crescimento.

Pelo junção dos 3 critérios utilizados para a avaliação da estratégia conclui-se: Estratégia Economicamente Viável.

3. Avaliação financeira

Na avaliação financeira da estratégia há que levar em conta as condições de financiamento da mesma. Na presente, para financiar a totalidade do investimento recorrer-se-á a 50% de capitais próprios e 50% de capitais alheios, sendo que estes últimos revestirão a forma de um contrato de leasing para aquisição de uma viatura no montante de cerca de 22 mil euros.

Assim, para determinar a avaliação financeira é necessário calcular o Valor Actual Líquido da Decisão de Financiamento (VALF).

VALOR ACTUAL DAS ECONOMIAS FISCAIS DAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMENTO	
CONTRATO DE LEASING	
Valor Actual Líquido da Decisão de Financiamento	242,88
Valor Actual Líquido s/ Perpetuidade	16.037,78
Valor Actual Líquido Ajustado	16.280,67
Valor Actual Líquido c/ Perpetuidade	336.704,27
Valor Actual Líquido Ajustado	336.947,16

Tabela 19 – Avaliação financeira

O VALF é constituído pela economia fiscal dos juros do financiamento actualizados a 2010.

Com e sem perpetuidade, o VAL é beneficiado pelo recurso ao financiamento em resultado das economias fiscais na ordem dos 240 euros. O recurso ao financiamento permite melhorar o VAL da estratégia embora o Valor Actual Líquido da Decisão de Financiamento seja relativamente baixo.

Sob o ponto de vista financeiro o projecto continua a ser viável, pelos critérios de avaliação acima calculados, sendo ainda bonificado.

4. Mapas financeiros

4.1. Balanço

O primeiro mapa financeiro a ser objecto de análise é o Balanço Previsional dos anos de implementação da nova estratégia.

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

BALANÇO					€
	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO					
Activo não corrente					
Activos fixos tangíveis:					
Equipamento básico	2.699,52	2.699,52	2.699,52	2.699,52	2.699,52
Equipamento de transporte	21.923,45	21.923,45	21.923,45	21.923,45	21.923,45
Equipamento administrativo	15.131,00	15.131,00	15.131,00	26.660,60	26.660,60
Activos intangíveis:					
Propriedade Industrial	90,00	90,00	90,00	90,00	90,00
Sub-Total	39.843,97	39.843,97	39.843,97	51.373,57	51.373,57
Amortizações Acumuladas					
Sub-Total	10.166,97	20.333,95	30.500,92	40.917,77	45.853,75
Activo corrente					
Clientes					
	4.522,73	32.228,97	42.473,18	48.372,23	49.823,40
Estado e outros entes públicos					
	1.155,42	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos financeiros detidos para negociação					
	0,00	0,00	0,00	4.585,58	31.975,39
Caixa e depósitos bancários					
	3.427,92	13.111,81	18.434,44	21.455,16	22.098,81
Sub-Total	9.106,06	45.340,78	60.907,62	74.412,97	103.897,60
TOTAL DO ACTIVO	38.783,06	64.850,80	70.250,67	84.868,78	109.417,42
CAPITAL PRÓPRIO					
Capital realizado					
	22.386,33	22.386,33	22.386,33	22.386,33	22.386,33
Reservas legais e Resultados transitados					
	0,00	-11.936,80	-6.388,40	11.525,51	30.226,58
Outras reservas					
	-11.936,80	5.548,40	17.913,91	18.701,08	24.428,88
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	10.449,53	15.997,93	33.911,84	52.612,91	77.041,79
PASSIVO					
Passivo não corrente					
Financiamentos obtidos:					
Contrato de leasing					
	12.181,35	7.286,26	2.121,93	0,00	0,00
Sub-Total	12.181,35	7.286,26	2.121,93	0,00	0,00
Passivo corrente					
Fornecedores					
	4.113,50	15.734,17	22.121,33	25.746,19	26.518,58
Estado e Outros Entes Públicos					
	0,00	852,40	788,36	542,97	852,15
IRC					
	0,00	0,00	1.854,23	2.860,50	3.719,17
Financiamentos obtidos:					
Contrato de leasing					
	4.639,90	4.895,10	5.164,33	2.121,93	0,00
Financiamento de curto prazo					
	7.398,77	19.792,93	3.345,82	0,00	0,00
Accionistas/sócios					
	0,00	292,02	942,84	984,27	1.285,73
Sub-Total	16.152,18	41.566,62	34.216,90	32.255,86	32.375,63
TOTAL DO PASSIVO	28.333,53	48.852,87	36.338,83	32.255,86	32.375,63
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	38.783,06	64.850,80	70.250,67	84.868,78	109.417,42

Tabela 20 - Balanço

Da observância do Balanço, o principal aspecto a destacar é o crescimento do património da empresa durante todos os anos objectos de previsão.

O crescimento patrimonial deve-se essencialmente a um duplo factor: aumento das dívidas de clientes numa primeira fase até 2012, e aumento da rubrica caixa e depósitos bancários e activos não correntes detidos para venda, respectivamente, numa segunda fase a partir de 2012.

O crescimento previsto e objectivado pela estratégia de aumento do volume de negócios associado a largos prazos de recebimento (90 dias) fazem aumentar as dívidas dos

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

clientes à ACR primeiramente, e resultados líquidos, activos não correntes detidos para venda e caixa e depósitos bancários a posteriori, originado os incrementos patrimoniais expressos no Balanço.

Por outro lado, e não menos importante, com o crescimento do volume de negócios cresce também a conta corrente de fornecedores, ou seja, as nossas dívidas a fornecedores aumentam. Este aumento é provocado também por uma dupla situação: pelo aumento do prazo médio de pagamento a fornecedores que passou do pronto pagamento para os 60 dias, e pelo recurso à subcontratação de mão-de-obra que cresce a par do crescimento das vendas da ACR.

4.2. Demonstração de resultados

Considerando agora a Demonstração de Resultados Previsional dos anos de implementação da nova estratégia.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS						€
	2010	2011	2012	2013	2014	
Vendas e serviços prestados	15.285,15	108.921,98	143.543,61	163.480,22	168.384,63	
Custo dos serviços prestados	14.560,00	74.110,40	106.348,42	124.579,58	128.316,97	
MARGEM BRUTA	725,15	34.811,58	37.195,18	38.900,64	40.067,66	
Fornecimentos e serviços externos	6.293,16	5.653,12	5.794,44	5.939,31	6.117,49	
Gastos com pessoal	-4.336,00	10.787,15	-390,39	-402,10	-416,18	
EBITDA	-1.232,01	18.371,31	31.791,13	33.363,44	34.366,35	
Amortizações do exercício	10.166,97	10.166,97	10.166,97	10.416,84	4.935,98	
EBIT	-11.398,98	8.204,34	21.624,16	22.946,59	29.430,37	
Juros e rendimentos similares obtidos	0,00	0,00	0,00	0,00	120,11	
Juros e gastos similares suportados	537,82	2.363,92	913,18	400,74	116,71	
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-11.936,80	5.840,42	20.710,97	22.545,85	29.313,66	
Prejuízos a Deduzir	0,00	-11.936,80	-6.096,38	0,00	0,00	
Matéria Colectável	-11.936,80	-6.096,38	14.614,59	22.545,85	29.313,66	
Imposto sobre o Rendimento do Exercício	0,00	0,00	1.854,23	2.860,50	3.719,17	
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-11.936,80	5.840,42	18.856,75	19.685,35	25.714,61	

Tabela 21 – Demonstração de resultados

O que foi referido anteriormente para efeitos da explicação do balanço está aqui explicitado na Demonstração de Resultados: crescimento das vendas de acordo com os objectivos de crescimento estabelecidos e o crescimento proporcional dos custos com essas mesmas vendas, resultado do recurso à subcontratação de mão-de-obra que torna antigos gastos fixos (gastos com o pessoal) em gastos variáveis em função das vendas.

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

Os gastos com pessoal que surgem com sinal negativo resultam da óptica usada na avaliação, a incremental, e representa uma redução dos actuais gastos por diminuição dos quadros fixos de pessoal, nomeadamente os operacionais. A única excepção verificada é em 2011, resultado da entrada de 2 novos colaboradores técnicos: 1 Engenheiro Civil e 1 Técnico Oficial de Contas.

O resultado líquido do período é negativo apenas no primeiro ano, por via dos investimentos realizados, mas ainda assim só haverá lugar a pagamento de imposto sobre lucros em 2012, resultado dos prejuízos acumulados de 2010.

De destacar ainda que é no último ano de previsão que se verifica uma queda nas amortizações do exercício, coincidindo com o facto de o veículo automóvel estar já totalmente amortizado (4 anos), e o primeiro ano em que há juros e rendimentos similares obtidos, resultado das aplicações financeiras.

4.3. Plano financeiro

Observando o Plano Financeiro Previsional resultante da nova estratégia, pretende-se com este mapa apurar as necessidades de financiamento ou aplicações de curto prazo a fazer, bem como os montantes a figurar na rubrica Caixa e Depósitos Bancários do Balanço.

PLANO FINANCEIRO					
	€				
	2010	2011	2012	2013	2014
RECURSOS FINANCEIROS					
EBITDA	-1.232,01	18.371,31	31.791,13	33.363,44	34.366,35
Desinvestimento em Fundo de Manio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capital realizado	22.386,33	0,00	0,00	0,00	0,00
Contrato de Leasing	22.386,33	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperação de Aplicações Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	4.585,58
Rendimentos de Aplicações Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	137,57
TOTAL DOS RECURSOS FINANCEIROS	43.540,65	18.371,31	31.791,13	33.363,44	39.089,50
NECESSIDADES FINANCEIRAS					
Investimento em Activo não Corrente	39.843,97	0,00	0,00	11.529,60	0,00
Investimento em Fundo de Manio	1.564,65	14.077,75	3.921,09	2.519,58	369,60
Distribuição de Lucros	0,00	0,00	292,02	942,84	984,27
Estado e Outros Entes Públicos - IRC	0,00	0,00	0,00	1.854,23	2.860,50
Reembolso do Contrato de Leasing	5.565,07	4.639,90	4.895,10	5.164,33	2.121,93
Reembolso do Financiamento de Curto Prazo	0,00	7.398,77	19.792,93	3.345,82	0,00
Juros do Contrato de Leasing	0,00	925,17	669,97	400,74	116,71
Imposto sobre Rendimentos de Aplicações Financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	17,45
TOTAL DAS NECESSIDADES FINANCEIRAS	46.973,69	27.041,60	29.571,11	25.757,14	6.470,46
SALDO DESEJADO	60	3.427,92	13.111,81	21.455,16	22.098,81
SALDO A FINANCIAR	6.860,96	18.354,18	3.102,61	0,00	0,00
SALDO A APLICAR	0,00	0,00	0,00	4.585,58	31.975,39
Financiamento de Curto Prazo	7.398,77	19.792,93	3.345,82	0,00	0,00
Juros do Financiamento de Curto Prazo	537,82	1.438,75	243,21	0,00	0,00
DISPONIBILIDADES FINAIS	3.427,92	9.683,89	5.322,63	3.020,72	643,65
SALDO ACUMULADO	3.427,92	13.111,81	18.434,44	21.455,16	22.098,81

Tabela 22 – Plano financeiro

Neste sentido, tendo em conta os recursos e as necessidades financeiras da empresa e uma tesouraria de segurança mínima de 60 dias, define-se que serão realizadas aplicações financeiras apenas nos 2 últimos anos da previsão, 2013 e 2014 respectivamente, recorrendo-se ao financiamento de curto prazo nos 3 primeiros - 2010, 2011 e 2012 respectivamente.

4. Rácios

Na análise financeira da estratégia, os rácios permitirão analisar a evolução da estrutura das aplicações e dos recursos, o equilíbrio entre os prazos de liquidez das aplicações e de exigibilidade dos recursos e a gestão operacional.

Os rácios estão calculados na Tabela 45 dos anexos, sendo que as principais ilações a retirar estão apresentadas de seguida.

4.1. Análise financeira de médio e longo prazo

Da análise financeira de médio e longo prazo há a referir que a autonomia financeira no ano de 2010, ano do investimento, é de 27%, que significa que 27% do activo não corrente é financiado por capitais próprios. No ano seguinte este rácio diminuiu, aumentando a partir de 2011 até ao horizonte de previsão, resultado da redução de capitais próprios pelos resultados transitados de 2010 e do posterior aumento por via dos resultados e da diminuição do montante de financiamento da actividade, respectivamente.

O rácio de solvabilidade total previsto na implementação da estratégia em 2010 é de 37%, o que significa que para se garantir o pagamento das dívidas decorrentes da nova estratégia terá de ser realizado 63% do activo. Nos anos seguintes a evolução segue as linhas do rácio de autonomia financeira, sendo que a partir de 2013, inclusive, a capacidade de liquidação de dívidas por capitais próprios é total, sobrando ainda recursos.

Os capitais permanentes financiam a totalidade do activo não corrente em todos os anos excepto no ano de 2010 em que o Fundo de Maneio Líquido é menor do que 0, neste caso -7 mil euros, sendo necessário recorrer a um financiamento de curto prazo.

4.2. Análise financeira de curto prazo

Relativamente à análise financeira de curto prazo consubstanciada no rácio de liquidez geral e reduzida há que referir que a primeira é menor do que 1 apenas no primeiro ano e é crescente durante todos os anos da previsão, o que significa que o activo corrente é sempre maior do que o passivo corrente, excepto no ano de 2010, logo haverá disponibilidade de recursos no curto prazo para fazer face às necessidades correntes.

Em relação à liquidez reduzida ou imediata, esta apenas é maior do que 1 no último ano de previsão, sendo crescente durante todo o horizonte previsional, o que significa que só em 2014 a empresa terá recursos líquidos no curto prazo para fazer face às necessidades correntes.

4.3. Solvência

Considerando os rácios de solvabilidade resultantes da implementação da estratégia há a destacar a evolução em sentido positivo dos seus valores desde 2010, ano em que se apresentam negativos por consequência do investimento inicial, tendendo a estabilizar em 2013 e 2014 acompanhando a maturidade das vendas.

Relativamente ao ROI, este é positivo logo em 2011, que significa que o capital investido começa a ser remunerado logo no primeiro ano de implementação da estratégia. A rendibilidade máxima é atingida em 2012, estabilizando a partir dessa data.

O ROE, à semelhança do ROI, é positivo logo em 2011, atingindo o máximo de retorno em 2012, e a partir dessa data tende a verificar-se uma ligeira queda da rendibilidade em resultado do peso cada vez maior dos capitais próprios na estrutura de financiamento da actividade.

Em relação ao impacto das vendas sobre o resultado líquido e ao impacto das vendas sobre o EBITDA, a evolução dos rácios é semelhante: crescente, estabilizando nos 2 últimos anos da previsão, embora no primeiro cresça em 2014 em virtude da diminuição das amortizações.

4.4. Avaliação do risco da estratégia

Na avaliação do risco da estratégia importa considerar o grau financeiro de alavanca e o grau económico de alavanca.

O grau financeiro de alavanca tende a diminuir ao longo dos anos de previsão, o que significa que o efeito dos resultados financeiros sobre o resultado antes de impostos é cada vez menor. Esta diminuição resulta essencialmente do aumento do recurso a capitais próprios para financiar a actividade em detrimento dos capitais alheios, possibilitando deste modo a redução do risco financeiro.

O grau económico de alavanca, por seu turno, segue a mesma tendência de diminuição ao longo dos anos de previsão, resultado do peso cada vez menor das amortizações sobre o resultado operacional. Esta redução de peso relativo é provocada, quer pelo aumento do EBITDA, quer pela diminuição do montante das amortizações do exercício. Esta tendência do efeito económico de alavanca traduzir-se-á numa diminuição do risco associado à actividade.

5. Análise de sensibilidade

Na análise de sensibilidade foi tida em conta apenas uma variável: o preço/hora do pessoal subcontratado.

ANÁLISE DE SENSIBILIDADE AO PREÇO/HORA DE SUBCONTRATAÇÃO		
	VAL	TIR
	16.037,78	22,75%
4,90	103.204,25	85,14%
5,60	74.159,52	65,13%
6,30	45.114,78	44,64%
7,00	16.037,78	22,75%
7,70	-13.106,38	-2,26%
8,40	-44.263,99	#NÚM!
9,10	-77.792,32	#NÚM!

Tabela 23 – Análise de sensibilidade

A variável analisada é aquela que à partida, a sua variação, terá maior influência sobre a viabilidade do projecto caso as previsões não se verifiquem. Como se pode observar, uma variação de mais 0,70 Euros no preço/hora do pessoal subcontratado produz uma redução de cerca de 29 mil euros no VAL, suficiente para inviabilizar a estratégia.

Neste sentido, importa considerar possíveis medidas de contingência na implementação da estratégia de forma a reduzir a vulnerabilidade da estratégia a variações nesta variável.

CONCLUSÕES

Do trabalho de reflexão explanado ao longo das páginas anteriores importa referir, como pontos conclusivos, o seguinte:

1. Análise de consistência e fiabilidade da informação

Analisando os dados utilizados na elaboração da estratégia há a referir: os dados recolhidos para análise da envolvente obtiveram-se por meio de estatísticas conseguidas online, e para análise interna por via da informação gentilmente cedida pela empresa. Já no respeitante aos dados usados na avaliação da estratégia foram obtidos através de fontes fidedignas, como o site Damodaran.

Em termos gerais, a viabilidade dos dados obtidos ronda os 90/95%, pelas razões acima explicadas.

2. Análise da viabilidade global e decisão de investimento

A avaliação, quer económica quer financeira, demonstra a viabilidade da estratégia nas condições avaliadas.

Analisando as tabelas referentes à avaliação económica e financeira, à análise de sensibilidade e a análise de consistência da estratégia conclui-se, em termos de viabilidade global, o seguinte:

- Em termos económico-financeiros, o VAL do projecto é, bastante elevado considerando a perpetuidade, e elevado não tendo em conta a perpetuidade, sendo a conclusão retirada por este método confirmada pela TIR da estratégia em ambas as situações. Além disso, o período de recuperação do investimento é bastante razoável face à sua vida útil.
- Considerando a análise de sensibilidade, trata-se de uma estratégia bastante volátil relativamente à variável: preço/hora da subcontratação, pelo que a sua viabilidade estará muito dependente dos preços praticados pelas empresas de cedência de pessoal.
- Com uma taxa estimada de fiabilidade de 90/95%, os dados de base apresentam-se com um grau aceitável de utilização.

Desta forma, recomenda-se a implementação da estratégia.

BIBLIOGRAFIA

- Abell, Derek F. (1993), *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Preempting the Future*. New York: The Free Press.
- Andrews, Kenneth (1971), *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow-Jones-Irwin.
- Ansoff, H. Igor (1965), *Corporate Strategy: an Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill.
- António, Nelson dos Santos (2006), *Estratégia Organizacional – Do posicionamento ao movimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carlos, Américo Brás; Abreu, Irene Antunes; Durão, João Ribeiro e Pimenta, Maria Emília (2007), *Guia dos Impostos em Portugal*. Lisboa: Quid Juris.
- Carvalho, José Crespo e Filipe, José Cruz (2008), *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Comissão de Normalização Contabilística, Norma Contabilística e de Relato Financeiro 21, de 3 de Julho de 2007, Versão 070618,
http://www.cnc.min-financas.pt/SNC_projecto/NCRF_21_prov_conting.pdf
- D'Aveni, Richard A. (1994), *Hyper-Competition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York: The Free Press.
- Drucker, Peter (1954), *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Freire, Adriano (1997), *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Editorial Verbo: Lisboa/São Paulo.
- Grant, Robert M. (2008), *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Mckiernan, Peter (2003), Turnarounds, em Faulkner, David O.; Campbell, Andrew (Ed.), *The Oxford Handbook of Strategy*, New York: Oxford University Press, v. 2, cap. 26.
- Mintzberg, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Mintzberg, Henry; Lampel, Joseph; Quinn, James Brian; Ghoshal, Sumantra (2003), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: London.
- Porter, Michael E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porter, Michael E. (1980), *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Robbins, D.; Pearce, J. (1992), Turnaround: Retrenchment and Recovery, *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 4, pp. 287-309.

Schumpeter, Joseph A. (1934), *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Sun Tzu (1972), *The Art of War*. Translated and with an introduction by Samuel B. Griffith. London: Penguin Books.

Teece, Pisano, Shuen (1997), Dynamics Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n.º 7, pp. 509-533.

Wernerfelt, B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

Wheelen, Thomas L. e Hunger, J. David (2006), *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

Tabela 24 – Poder negocial dos fornecedores	67
Tabela 25 – Poder negocial dos clientes.....	67
Tabela 26 – Pressão dos serviços substitutos	68
Tabela 27 – Barreiras à entrada	68
Tabela 28 – Rivalidade entre concorrentes.....	68
Tabela 29 – Concorrência relevante	69
Tabela 30 - Portfólio de serviços prestados.....	70
Tabela 31 – Logística de entrada	71
Tabela 32 - Operações	71
Tabela 33 – Logística de saída	71
Tabela 34 – Marketing e Vendas	73
Tabela 35 – Serviço ao cliente.....	73
Tabela 36 – Infra-estrutura	73
Tabela 37 – Gestão de Recursos Humanos	73
Tabela 38 – Desenvolvimento da tecnologia.....	73
Tabela 39 - Aprovisionamentos.....	73
Tabela 40 – Cálculo dos Meios Libertos	74
Tabela 41 – Investimento em Capital Fixo.....	74
Tabela 42 – Investimento/Desinvestimento em FMN.....	74
Tabela 43 – Avaliação s/ perpetuidade.....	75
Tabela 44 – Avaliação c/ perpetuidade.....	75
Tabela 45 – Rácios	75

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

Tabela 24 – Poder negocial dos fornecedores

Fornecedores concentrados	3
Os fornecedores não têm que enfrentar nas vendas à indústria a concorrência de produtos substitutos	4
A indústria não é um cliente importante	2
O produto dos fornecedores é um input importante para o negócio das empresas na indústria	4
Os produtos dos fornecedores são diferenciados	1
Existem elevados custos de mudança	1
Os fornecedores são uma ameaça de integração a jusante	1
Síntese	2,286

(Fornecedores com força Elevada – 5, Média – 3, Baixa – 1)

Tabela 25 – Poder negocial dos clientes

Os clientes estão concentrados (as suas compras representam grande peso em relação às vendas do vendedor)	5
As compras dos clientes à indústria são muito significativas em termos dos seus próprios custos ou compras	3
As compras são padronizadas ou não diferenciadas	5
Os clientes enfrentam poucos custos de mudança	4
Os clientes realizam lucros baixos	4
Os clientes são uma ameaça de integração a montante	4
O serviço da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços dos clientes	2
Os clientes têm uma total informação	5
Síntese	4,000

(Clientes com força Elevada – 5, Média – 3, Baixa – 1)

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

Tabela 26 – Pressão dos serviços substitutos

Investimento inicial	5
Custos de uso (reparação, manutenção, etc.)	2
Performance	4
Síntese	3,667

(Grau de substituição Elevado – 5, Médio – 3, Baixo – 1)

Tabela 27 – Barreiras à entrada

Economias de escala	4
Diferenciação do serviço	5
Necessidades de capital	4
Custos de mudança	4
Acesso a clientes	1
Desvantagens de custo independentes da escala	4
Política governamental (Barreiras legais)	3
Retaliação prevista	5
Preço de entrada dissuasivo	4
Síntese	3,778

(Barreira Alta – 1, Média – 3, Baixa – 5)

Tabela 28 – Rivalidade entre concorrentes

Concorrentes numerosos ou bem equilibrados	5
Crescimento lento da indústria	5
Custos fixos altos	3
Ausência de diferenciação ou custos de mudança	5
Capacidade aumentada em grandes incrementos	4
Concorrentes divergentes	4
Grandes interesses estratégicos	4
Barreiras de saída elevadas	2
Síntese	4,000

(Rivalidade Elevada – 5, Média – 3, Baixa – 1)

Tabela 29 – Concorrência relevante

Identificação	Qualiserv	Drepelimp	Centrum	ATM	Manvia
Segmento/ Grupo Estratégico	PME	PME	PME	Grande Empresa	Grande Empresa
Objectivos	Manter posição no mercado nacional	Conquistar quota de mercado	Manter a posição no mercado crescer de forma Sustentada	Internacionali zação	Liderança no mercado nacional
Estratégia	Implícita; Estabilidade - Maximização dos resultados.	Implícita; Crescimento por diversificação concêntrica – orgânico.	Implícita; Estabilidade - Manutenção e avançar com precaução.	Explícita; Crescimento concentrado – orgânico.	Explícita; Crescimento concentrado - orgânico e aquisições.
Pressupostos	Serviço indistinto	Serviço diversificado	Serviço especializado	Serviço integrado	Serviço integrado
Capacidades	Baixo custo da mão-de- obra; Baixa qualidade do serviço.	Equipamento disponível; Economia de experiência; Quadro pouco qualificado.	Equipamento disponível; Economia de experiência; Quadro pouco qualificado.	Integração no Grupo Efacec; Quadro técnico qualificado; Capacidade financeira elevada; Baixa qualidade da mão-de-obra executante.	Integração no Grupo Mota- Engil; Quadro técnico qualificado; Capacidade financeira elevada; Baixa qualidade da mão-de-obra executante.
Previsões	Mudança de estratégia – estratégia defensiva	Mudança de estratégia – estratégia de estabilidade	Manutenção da estratégia	Manutenção da estratégia	Manutenção da estratégia

Tabela 30 - Portfólio de serviços prestados

Indústria	Serviços	Fabricação	Conservação	Outros
Extractiva		Limpezas técnicas: - Limpeza/ desencravamento de britadores; - Limpeza de transportadores, incluindo desencravamento de caídas e limpeza dos rolos; - Limpeza/ desencravamento de cadeias de arrasto; - Limpeza/ desencravamento de tremonhas.	Limpezas gerais: - Limpeza de arruamentos/passagens; - Limpeza de plataformas móveis e fixas; - Limpeza de equipamentos industriais antes e após intervenção técnica; - Limpeza interior de silos.	Apoio: - Carga e descarga de material, incluindo matéria-prima, subproduto, produto final e resíduos/ desperdícios.
Transformadora		Limpezas técnicas: - Limpeza/ desencravamento de britadores; - Limpeza de transportadores, incluindo desencravamento de caídas e limpeza dos rolos; - Limpeza/ desencravamento de cadeias de arrasto; - Limpeza/ desencravamento de equipamentos de pré-aquecimento e arrefecimento (câmaras de fumos, ciclones, arrefecedores); - Limpeza/ desencravamento de tremonhas.	Limpezas gerais: - Limpeza de arruamentos/passagens; - Limpeza de plataformas móveis e fixas; - Limpeza de equipamentos industriais antes e após intervenção técnica; - Limpeza interior de silos.	Apoio: - Recolha de amostras para análise em laboratório; - Carga e descarga de material, incluindo matéria-prima, subproduto, produto final e resíduos/ desperdícios.

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

Tabela 31 – Logística de entrada

Sistemas apropriados para a gestão de materiais e stocks	3
Eficiência nas actividades de armazenagem	2
Sistemas de ordem de entrada e <i>booking-in</i>	1
Eficiência dos fluxos de entrada, da recepção à arrumação	4
Síntese	2,500

(Muito mau ou inexistente – 1, Médio – 3, Muito bom – 5)

Tabela 32 - Operações

Equipamento produtivo comparado com o da concorrência	2
Automação suficiente e apropriada ao processo produtivo	3
Eficácia dos sistemas de informação associados para melhorar a qualidade do serviço e reduzir custos	2
Eficiência do <i>layout</i> e dos fluxos	3
Síntese	2,500

(Muito mau ou inexistente – 1, Médio – 3, Muito bom – 5)

Tabela 33 – Logística de saída

Níveis de serviço nas entregas, em tempo, quantidade e outros associados	4
Sistemas de localização e de inventariação automatizados	1
Eficiência das actividades de <i>picking</i>	3
Processos de <i>picking</i> são os mais ajustados	4
Síntese	3,000

(Muito mau ou inexistente – 1, Médio – 3, Muito bom – 5)

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

Tabela 34 – Marketing e Vendas

Eficácia na pesquisa de mercados	2
Grau de inovação na promoção e publicidade	3
Resultados da avaliação dos canais de distribuição alternativos	1
Motivação das equipas da força de vendas	4
Trabalho de construção de reputação da marca	4
Fidelização dos clientes	5
Sistemas de relacionamento com clientes	4
Aumentos de presenças no mercado ou em determinados segmentos	2
Síntese	3,125

(Muito mau ou inexistente – 1, Médio – 3, Muito bom – 5)

Tabela 35 – Serviço ao cliente

Meios para obter <i>inputs</i> dos clientes para melhoria dos serviços	4
Capacidade de resposta a reclamações de clientes	5
Políticas de garantia adequadas	4
Nível de formação e de informação prestada aos clientes	4
Capacidade para reparar e fornecer sobressalentes	4
Síntese	4,200

(Muito mau ou inexistente – 1, Médio – 3, Muito bom – 5)

Tabela 36 – Infra-estrutura

Capacidade para identificar as oportunidades de mercado para novos serviços	3
Capacidade para identificar ameaças	2
Capacidade de gestão estratégica para atingir os objectivos da empresa	2
Capacidade de coordenação e integração de todas as actividades da cadeia de valor nas várias subunidades	4
Capacidade para obter fundos de baixo custo para despesas de investimento e para financiar o fundo de maneio	2
Capacidade de suporte dos sistemas de informação das decisões estratégicas, táticas e operacionais	1
Informação actual e precisa para a gestão sobre a envolvente e a concorrência	1
Relacionamentos com o poder político e os grupos de pressão	1
Imagem pública e a cidadania empresarial	1
Síntese	1,889

(Muito mau ou inexistente – 1, Médio – 3, Muito bom – 5)

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

Tabela 37 – Gestão de Recursos Humanos

Nível de eficácia nos processos de recrutamento, de formação e promoção dos colaboradores	2
Sistemas de recompensa e grau de ajustamento	2
Ambiente de trabalho	4
Nível de absentismo	4
Relacionamentos com os sindicatos	5
Grau de participação dos gestores e quadros técnicos em associações sectoriais e profissionais	1
Níveis de motivação e satisfação dos colaboradores	3
Síntese	3,000

(Muito mau ou inexistente – 1, Médio – 3, Muito bom – 5)

Tabela 38 – Desenvolvimento da tecnologia

Êxito das actividades de I&D na inovação de serviços e processos	1
Relação entre a direcção de I&D e os demais departamentos	1
Grau de inovação gerado internamente	1
Cumprimento de prazos de desenvolvimento de novos serviços	1
Qualidade dos laboratórios e outros serviços	1
Qualificações e potencial dos técnicos e investigadores	3
Capacidade do ambiente de trabalho para motivar a criatividade e a inovação	2
Síntese	1,429

(Muito mau ou inexistente – 1, Médio – 3, Muito bom – 5)

Tabela 39 - Aprovisionamentos

Desenvolvimento de alternativas para minimizar dependências de fornecedores	2
Aprovisionamento de equipamentos em prazos, custo e qualidade	4
Procedimentos para a aquisição de novos equipamentos e instalações	3
Critérios de qualificação de novos fornecedores	2
Critérios de qualificação de compra	3
Relações de longo prazo com fornecedores	5
Síntese	3,167

(Muito mau ou inexistente – 1, Médio – 3, Muito bom – 5)

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

Tabela 40 – Cálculo dos Meios Libertos

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS						€
	2010	2011	2012	2013	2014	
Vendas e serviços prestados	15.285,15	108.921,98	143.543,61	163.480,22	168.384,63	
Custo dos serviços prestados	14.560,00	74.110,40	106.348,42	124.579,58	128.316,97	
MARGEM BRUTA	725,15	34.811,58	37.195,18	38.900,64	40.067,66	
Fornecimentos e serviços externos	6.293,16	5.653,12	5.794,44	5.939,31	6.117,49	
Gastos com pessoal	-4.336,00	10.787,15	-390,39	-402,10	-416,18	
EBITDA	-1.232,01	18.371,31	31.791,13	33.363,44	34.366,35	
Amortizações do exercício	10.166,97	10.166,97	10.166,97	10.416,84	4.935,98	
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-11.398,98	8.204,34	21.624,16	22.946,59	29.430,37	
Prejuízos a Deduzir	0,00	-11.398,98	-3.194,65	0,00	0,00	
Matéria Colectável	-11.398,98	-3.194,65	18.429,51	22.946,59	29.430,37	
Imposto sobre o Rendimento do Exercício	0,00	0,00	2.338,24	2.911,35	3.733,98	
RESULTADOS LÍQUIDOS	-11.398,98	8.204,34	19.285,91	20.035,24	25.696,39	
MEIOS LIBERTOS	-1.232,01	18.371,31	29.452,89	30.452,09	30.632,37	

Tabela 41 – Investimento em Capital Fixo

MAPA DE INVESTIMENTO EM ACTIVO NÃO CORRENTE					€				
	Custo de Aquisição	Vida Útil	Taxa (QC)	0	1	2	3	4	
Factor Acumulado de Inflação		-	-	1,0000	1,0180	1,0435	1,0695	1,1016	
ACTIVO NÃO CORRENTE									
Activos fixos tangíveis									
Equipamento básico				2.699,52	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Máquinas/Ferramentas ligeiras	2.699,52	5	20,00%	2.699,52					
Equipamento de transporte				21.923,45	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Veículos automóveis ligeiros e mistos	21.923,45	4	25,00%	21.923,45					
Equipamento administrativo				15.131,00	0,00	0,00	11.529,60	0,00	0,00
Computadores	5.250,00	3	33,33%	5.250,00			5.615,07		
Software	5.530,00	3	33,33%	5.530,00			5.914,54		
Mobiliário de escritório	4.351,00	8	12,50%	4.351,00					
Sub-Total				39.753,97	0,00	0,00	11.529,60	0,00	0,00
Activos intangíveis									
Propriedade industrial				90,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Registo da marca	90,00	10	10,00%	90,00					
Sub-Total				90,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO NÃO CORRENTE				39.843,97	0,00	0,00	11.529,60	0,00	0,00

Tabela 42 – Investimento/Desinvestimento em FMN

MAPA DAS NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO							€
	Prazo	2010	2011	2012	2013	2014	
NECESSIDADES DE EXPLORAÇÃO							
Clientes	90	4.522,73	32.228,97	42.473,18	48.372,23	49.823,40	
IVA a Receber	45	1.119,75	0,00	0,00	0,00	0,00	
TOTAL DAS NECESSIDADES DE EXPLORAÇÃO		5.642,48	32.228,97	42.473,18	48.372,23	49.823,40	
RECURSOS DE EXPLORAÇÃO							
Fornecedores (FSE)	60	4.113,50	15.734,17	22.121,33	25.746,19	26.518,58	
IVA a Pagar	45	0,00	718,98	774,26	528,45	837,13	
Estado (Segurança Social)	15	-31,99	119,65	12,64	13,02	13,47	
Estado (IRS)	20	-3,68	13,77	1,45	1,50	1,55	
TOTAL DOS RECURSOS DE EXPLORAÇÃO		4.077,83	16.586,57	22.909,69	26.289,16	27.370,73	
NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO		1.564,65	15.642,40	19.563,48	22.083,07	22.452,67	
INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO		1.564,65	14.077,75	3.921,09	2.519,58	369,60	

Reestruturação, Formulação e Avaliação Estratégica

Tabela 43 – Avaliação s/ perpetuidade

AVALIAÇÃO ECONÓMICA						€
AVALIAÇÃO S/ PERPETUIDADE	0	1	2	3	4	
Cash Flow Anual	-42.640,63	4.293,56	25.531,80	16.402,90	30.262,77	
Taxa Nominal de Actualização	9,55%	9,55%	9,55%	9,55%	9,55%	
Cash-Flow Descontado	-42.640,63	3.919,20	21.273,59	12.475,55	21.010,07	
Valor Actual Líquido	16.037,78					
Taxa Interna de Rentabilidade Nominal	22,75%					
Payback Period	2,78	=	2 Anos e 9 Meses			

Tabela 44 – Avaliação c/ perpetuidade

AVALIAÇÃO ECONÓMICA						€
AVALIAÇÃO C/ PERPETUIDADE	0	1	2	3	4	Perpetuidade
Cash Flow Anual	-42.640,63	4.293,56	25.531,80	16.402,90	30.262,77	461.886,02
Taxa Nominal de Actualização	9,55%	9,55%	9,55%	9,55%	9,55%	9,55%
Taxa crescimento						3,00%
Cash-Flow Descontado	-42.640,63	3.919,20	21.273,59	12.475,55	21.010,07	320.666,49
Valor Actual Líquido	336.704,27					
Taxa Interna de Rentabilidade Nominal	77,58%					

Tabela 45 – Rácios

ANÁLISE DA SITUAÇÃO ECONÓMICA E FINANCEIRA PREVISIONAL						€
INDICADORES DE SITUAÇÃO FINANCEIRA	2010	2011	2012	2013	2014	
Autonomia Financeira	26,94%	24,67%	48,27%	61,99%	70,41%	
Sobabilidade Total	36,88%	32,75%	93,32%	163,11%	237,96%	
Endividamento	73,06%	75,33%	51,73%	38,01%	29,59%	
Estrutura do Endividamento	57,01%	85,09%	94,16%	100,00%	100,00%	
Liquidez Geral	56,38%	109,08%	178,00%	230,70%	320,91%	
Liquidez Reduzida = Liquidez Imediata	28,38%	31,54%	53,88%	80,73%	167,02%	
ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2010	2011	2012	2013	2014	
Capitais Permanentes	22.630,88	23.284,18	36.033,76	52.612,91	77.041,79	
Activo Fixo	29.677,00	19.510,02	9.343,05	10.455,80	5.519,83	
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO	-7.046,11	3.774,16	26.690,72	42.157,11	71.521,97	
Necessidades Cíclicas	5.642,48	32.228,97	42.473,18	48.372,23	49.823,40	
Recursos Cíclicos	4.077,83	16.586,57	22.909,69	26.289,16	27.370,73	
NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO	1.564,65	15.642,40	19.563,48	22.083,07	22.452,67	
Tesouraria Activa	3.427,92	13.111,81	18.434,44	26.040,74	54.074,20	
Tesouraria Passiva	12.038,68	24.980,05	11.307,21	5.966,70	5.004,90	
TESOURARIA LÍQUIDA	-8.610,76	-11.868,24	7.127,23	20.074,04	49.069,30	
TRL = FML - NFM	-8.610,76	-11.868,24	7.127,23	20.074,04	49.069,30	
Varição do Fundo de Maneio Líquido	-7.046,11	10.820,27	22.916,56	15.466,39	29.364,86	
Varição das Necessidades em Fundo de Maneio	1.564,65	14.077,75	3.921,09	2.519,58	369,60	
Varição da Tesouraria Líquida	-8.610,76	-3.257,48	18.995,47	12.946,81	28.995,26	
AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE ECONÓMICA E FINANCEIRA	2010	2011	2012	2013	2014	
EFEITO ECONÓMICO DE ALAVANCA	0,00%	223,92%	147,02%	145,40%	116,77%	
Efeito dos Encargos Financeiros	0,00%	71,19%	95,78%	98,25%	99,60%	
Estrutura Financeira	298,98%	219,73%	85,24%	61,85%	36,31%	
EFEITO FINANCEIRO DE ALAVANCA	0,00%	156,42%	81,64%	60,77%	36,16%	
ROI	-30,78%	9,01%	26,84%	23,20%	23,50%	
ROE	-114,23%	36,51%	55,61%	37,42%	33,38%	
IMPACTO VENDAS NO RL	-78,09%	5,36%	13,14%	12,04%	15,27%	
IMPACTO VENDAS NO EBITDA	-8,06%	16,87%	22,15%	20,41%	20,41%	