



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Paulo Bruno Gaspar Marques

# **Enquadramento macroeconómico do desempenho recente de uma PME portuguesa: O caso da FIPAL**

Relatório de Estágio do Mestrado em Economia, na especialidade em Economia do Crescimento e das Políticas Estruturais, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientado por: Doutora Marta Simões

Janeiro 2014



## **Agradecimentos**

No culminar desta importante etapa da minha vida, não poderia deixar de agradecer a todos os que me ajudaram a concretizá-la.

Deixo o meu agradecimento à FIPAL-Fornecimento Intercâmbio e Produção Avícola, Lda, pela oportunidade de realizar o meu estágio na vossa entidade. Quero agradecer a ajuda prestada por todos os seus colaboradores.

Agradeço à Professora Doutora Marta Simões, orientadora de estágio, por toda a dedicação, apoio e sabedoria para a elaboração deste relatório.

Deixo aqui um especial agradecimento à minha família, aos meus pais, irmã e avós pela dedicação, apoio e carinho demonstrados ao longo deste percurso.

Por último, agradeço a todos os meus amigos a confiança e o espírito positivo que sempre me demonstraram e que foi essencial para o concluir desta etapa.



## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Apresentação da empresa.....	3
2.1.	Breve Historial .....	3
2.2.	Localização .....	6
2.3.	Missão, Visão e Princípios de Gestão .....	7
2.4.	Enquadramento da atividade da “FIPAL, Lda”. .....	9
2.5.	Gama de Produtos .....	10
2.6.	Caracterização dos trabalhadores .....	11
2.7.	Evolução dos valores de faturação e resultados líquidos .....	13
3.	Enquadramento macroeconómico: evolução recente de Portugal .....	16
3.1.	Definição de pequena e média empresa (PME) .....	16
3.2.	Evolução do PIB e da taxa de desemprego .....	18
3.3.	Défice Orçamental e Dívida Pública.....	23
3.4.	Crédito concedido às empresas .....	26
3.5.	Evolução do PIB e Produtividade .....	29
3.6.	Reflexões Finais .....	34
4.	Análise da evolução de alguns indicadores da atividade da empresa “FIPAL, Lda” face ao enquadramento macroeconómico.....	35
4.1.	Alterações no acesso ao crédito bancário inerentes às condições macroeconómicas.....	35
4.2.	Novas zonas de atuação e novos produtos como resposta à crise.....	39
4.2.1.	Novas zonas de atuação .....	39
4.2.2.	Novos produtos .....	41



4.3. Marca Própria: Vantagens e Desvantagens.....	42
4.4. Análise de indicadores contabilísticos da empresa .....	45
4.4.1. Evolução do EBITDA.....	45
4.4.2. Prazos de recebimento e pagamento .....	46
4.5. Soluções para o fundo de maneiio da “FIPAL, Lda” .....	48
4.6. PME Líder e PME Excelência .....	50
5. Conclusão.....	52
6. Bibliografia .....	54

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1- “FIPAL, Lda”: Datas Importantes no seu historial.....	6
Tabela 2-Gama de Produtos.....	11
Tabela 3-Quadro de habilitações e situação contratual dos funcionários da empresa	13
Tabela 4- Critérios de Definição de PME.....	16
Tabela 5-Número de empresas, emprego e volume de negócios das PME na UE-27, por dimensão, 2012 (estimativas) .....	18
Tabela 6-A falta de produtividade da economia portuguesa decomposta em fatores de produção.....	31
Tabela 7-Empréstimos Bancários da “FIPAL, Lda.” .....	36
Tabela 8-Análise do mercado de farinha de panificação da cidade de Coimbra .....	41

### **Índice de Figuras**

Figura 1- Mapa de Localização .....	7
Figura 2-Organigrama Geral.....	12
Figura 3-Evolução de faturação .....	14
Figura 4-Resultados líquidos 2003-2012.....	15
Figura 5- Evolução da taxa de crescimento do PIB a preços constantes em Portugal e na EU 27 entre 2000 e 2011.....	20
Figura 6-Taxas de crescimento real do PIB e do desemprego em Portugal .....	20



Figura 7-Taxa de desemprego por escalão etário e qualificação escolar em Portugal e na UE-15 (dados de 2008).....	22
Figura 8-Dívida pública em percentagem do PIB .....	24
Figura 9- Défice público em percentagem do PIB .....	24
Figura 10-Taxa de Variação Homóloga.....	27
Figura 11-Rácio de crédito vencido.....	28
Figura 12- PIB e PIB per capita a preços constantes (base=2006).....	30
Figura 13-População ativa: Total e por nível de escolaridade completo (1998-2012) .....	32
Figura 14- Exemplo de produto com a marca própria da “FIPAL, Lda” .....	43
Figura 15- Maquetes de embalagem de marca própria para cereais e rações.....	43
Figura 16-Evolução do EBITDA.....	46
Figura 17- Prazo médio de recebimento (dias).....	47
Figura 18- "Factoring" .....	49
Figura 19- PME Líder e PME Excelência .....	52



## 1. Introdução

O presente relatório de estágio insere-se na disciplina “ Estágio” do 2º ano do 2º Ciclo do Mestrado em Economia, com especialização em Economia do Crescimento e das Políticas Estruturais.

A escolha do tema surge no âmbito da realização do estágio curricular numa pequena e média empresa (PME), bem como da importância das pequenas e médias empresas na esfera empresarial portuguesa.

Segundo dados fornecidos pelo (Instituto Nacional de Estatística) INE, relativos a 2008, as PME representavam 99,5% do tecido empresarial português, geravam 74,7% do emprego e realizavam 59,8% do volume de negócios nacional.

Em simultâneo, Portugal foi severamente afetado pela crise financeira e económica internacional despoletada em 2007-2008, com o Produto Interno Bruto ( PIB) real a cair quase 3% em 2009 e a taxa de desemprego a aumentar para cerca de 10%, no mesmo ano, enquanto a dívida pública aumentou para 84% do PIB, em resultado da redução das receitas com impostos e aumentos de transferências sociais (e, em menor grau, das medidas contra-cíclicas adotadas pelo governo de então).

Em 2010, o país entrou na designada crise da dívida soberana, começando esta a registar um aumento das taxas de juro exigidas pelos credores internacionais, que alcançaram níveis inoportáveis e exigiram o recurso a um pedido de assistência financeira externa em 2011. Contudo, o mau desempenho macroeconómico deste período veio apenas refletir problemas e desequilíbrios estruturais que já se faziam sentir em termos de desempenho macroeconómico desde o início do novo século.

O objetivo principal deste relatório, face à evolução recente da economia portuguesa, é refletir sobre a influência do (mau) desempenho macroeconómico de Portugal sobre a atividade e evolução do desempenho de uma PME em particular, atendendo a que qualquer PME desenvolve a sua atividade num determinado enquadramento macroeconómico, que vai influenciar e ser determinante para a sua atividade, pelo que tem que o conhecer, compreender e até antecipar.

O desenvolvimento desta temática no âmbito do estágio na empresa “*FIPAL, Lda*”, que se localiza na Zona Industrial de Ansião e cuja atividade é comércio por grosso de rações para todo o tipo de animais, de farinha de panificação e de cereais,



prende-se com o percurso desenvolvido por esta no âmbito das PME's, ao nível das vendas e lucros.

Muitas PME's portuguesas estão a passar por uma fase complicada em termos de sobrevivência face ao contexto económico e financeiro que se vive atualmente em Portugal. No entanto, acredita-se que é possível atuar no sentido de ser uma exceção à regra e ter bons resultados em tempos de crise.

Neste relatório vamos refletir sobre o impacto do enquadramento macroeconómico na situação da generalidade das PME's portuguesas e depois centrar-nos no caso particular da “FIPAL, Lda”. No caso de a má situação geral não se aplicar ao caso particular em estudo, vamos tentar perceber porquê e o que se fez neste caso particular para ultrapassar os impactos negativos da crise atual.

Os objetivos concretos do trabalho são:

- avaliar em que medida as restrições ao crédito inerentes às condições macroeconómicas atuais condicionam a atividade desta PME;
- analisar os vários prazos de recebimento dos clientes e em que medida a situação macroeconómica atual influencia os prazos estabelecidos para cada cliente, bem como o seu cumprimento;
- analisar as várias estratégias de marketing possíveis de implementar, tendo em conta as atuais condições de mercado;
- realizar estudos de mercado sobre possíveis novos produtos e novas zonas de atuação;
- finalmente, em termos gerais, aplicar os conhecimentos obtidos na Licenciatura em Engenharia Informática e no Mestrado em Economia, relacionando-os.

A motivação pessoal para realizar este trabalho surge do facto de querer levar a cabo um estágio virado para o mercado de trabalho, em que ponha em prática os meus conhecimentos de uma forma prática e imediata.

A metodologia usada será uma análise de estatística descritiva de indicadores relativos ao enquadramento macroeconómico e da atividade da empresa.

Para além da presente secção, de carácter introdutório, este relatório apresenta-se dividido em mais quatro secções. Na secção 2 é realizada uma caracterização da empresa, nomeadamente quanto ao seu historial, a sua missão e visão, e atividade. No que concerne à secção 3, é aqui feito o enquadramento macroeconómico da evolução



recente de Portugal. Na secção 4 é analisada a evolução de alguns indicadores da atividade da empresa atendendo ao enquadramento macroeconómico realizado na secção anterior. Vai ser nesta secção que vou também descrever e fazer uma reflexão sobre as atividades que realizei na empresa. Por último, na quinta secção, são apresentadas as conclusões gerais do relatório e os contributos deste para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

## 2. Apresentação da empresa

Esta secção foi realizada com base numa entrevista levada a cabo no dia 27 de Setembro de 2013 com o senhor Leopoldino Sousa, que é um dos sócios gerentes da empresa onde realizei o estágio. Visto que até à data não havia informação escrita sobre a “FIPAL, Lda”, esta secção constitui um esforço para fazer esse registo com base na entrevista que realizei.

### 2.1. Breve Historial

A empresa FIPAL-Fornecimento, Intercâmbio e Produção Avícola, Lda. iniciou a sua atividade em **Maio de 1964**, numa garagem no concelho Alvaiázere, distrito de Leiria, desenvolvendo a atividade de venda exclusiva das rações da marca “Provimi”.

No início começou como uma pequena cooperativa paroquial que vendia rações apenas com o intuito de ajudar a comunidade paroquial da terra. No entanto, em **Maio de 1983** foi vendida a um dos funcionários da paróquia, deixando o carácter de cooperativa e passando a ser uma empresa com o objetivo de gerar lucro. Em **Julho de 1992** foi vendida aos atuais proprietários, mudando a sua sede social para um armazém alugado no mesmo concelho e aumentando o seu capital social para 124 699,40 €. No início do milénio, em **Março de 2000**, a empresa mudou a sua sede social do concelho de Alvaiázere para o concelho de Ansião, mais propriamente para a zona industrial, onde construiu um armazém de raiz, adquirindo assim o seu primeiro bem imóvel. As razões para a mudança de localização assentaram no facto de o concelho de Ansião oferecer apoios para a colocação de empresas na sua recém-criada zona industrial, nomeadamente, nos preços privilegiados dos terrenos, bem como ao facto de a Zona



Industrial de Ansião se inserir numa zona privilegiada em termos de acessibilidades, mesmo ao lado da IC8. Além disso o concelho de Ansião encontrava-se em clara ascensão económica e social, ao contrário do concelho de Alvaiázere que se encontrava estagnado.

Mais tarde, em **Janeiro de 2006** e face ao crescente aumento da concorrência e devido ao facto de a “Provimi” ser uma ração de elevado custo (o que fez reduzir a faturação), cessou o contrato com a “Provimi Iberia, SA”, tendo deixado assim de ser um armazém exclusivo de produtos Provimi e passado a ser um armazém livre. Continuou a comercializar a ração Provimi, que deixou de ser exclusiva, tendo passado a incluir nos seus produtos rações mais baratas como a “Nutricampo SA” e a “CUF Rações SA”.

Em **2008** face à saturação de mercado das rações decorrente da construção de fábricas nos concelhos próximos, nomeadamente em Pombal, Leiria e Ferreira do Zêzere, iniciou-se no comércio de cereais e misturas naturais. Os cereais, em virtude do seu menor custo em comparação com as rações, começaram a ser alternativa às mesmas nas explorações agrícolas mais pequenas. No entanto, nas explorações de maior dimensão, as rações continuaram a ser a única alternativa devido à sua maior produtividade. Pouco depois introduziu-se o comércio de adubos. Porém, estes últimos têm uma fatia muito pequena no volume de negócios.

O ano de **2009** é um marco para a história da “FIPAL, Lda”, uma vez que deixou de comercializar apenas alimento para animais, tendo começado também a comercializar alimento para consumo humano, nomeadamente, a farinha de trigo, centeio e milho, cujo público-alvo são as padarias, panificadoras, pastelarias, entre outros.

Devido a esta introdução, tornaram-se necessárias novas normas no armazém, bem como a implementação de alguns recursos, nomeadamente o HACCP (“Hazard Analysis and Critical Control Points”), entre outros.

O HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo) é um sistema de segurança alimentar, criado para prevenir a ocorrência de potenciais problemas durante operações com alimentos. A prevenção é feita através da avaliação dos perigos inerentes ao produto ou ao processo, seguida da determinação dos passos necessários para controlar os perigos identificados.



O HACCP consiste então, na identificação e monitorização de perigos específicos que podem afetar de forma prejudicial a segurança dos produtos alimentares. Estes perigos podem ser de origem biológica (bactérias, vírus, fungos e parasitas), química (resíduos de pesticidas, agentes de limpeza e desinfeção, etc.) e física (areia, vidro, metais, pelos, cabelos, etc.).

Em **2011** o comércio da farinha de trigo já era responsável por 40% do volume de negócios, e foi precisamente neste ano que a gerência da empresa resolveu entrar no mercado internacional, não por via das exportações, mas por via das importações, sendo uma fábrica espanhola o principal fornecedor da farinha de panificação da empresa.

Em **2012** o armazém passou a ter marca própria na farinha de trigo: a marca FIPAL. Como a empresa já estava inserida no mercado, resolveu criar uma marca própria, uma vez que no mercado alvo já tinha alguma reputação, logo, os clientes confiavam na marca do armazenista mesmo sem saber onde era fabricada.

Quando o armazenista opta por ter marca própria necessita de ter algo que identifique o produtor, visto que é obrigatório pela legislação portuguesa e europeia. Essa identificação pode ser feita de duas maneiras: a mais óbvia seria através da impressão da designação do fabricante na embalagem; a segunda opção seria através de um número, designado por número discográfico, que basicamente consiste num número que obedece a certas normas europeias e que identifica o produtor. Este número tornou-se bastante útil aos armazenistas visto que evita a impressão da designação do fabricante, e através do número discográfico é muito difícil para o indivíduo comum identificar o fabricante. Apenas as entidades competentes, nomeadamente entidades fiscais e de segurança alimentar o conseguem fazer. Devido a este facto, a “FIPAL, Lda” conseguiu evitar a designação da fábrica nas embalagens do produto, o que se torna muito vantajoso, visto que evita que certos clientes deixem de comprar o produto por ser de um país estrangeiro. Além disso, ter marca própria sem a designação direta do fabricante permite uma muito maior fidelização do cliente à empresa, bem como uma posição no mercado muito mais relevante e acentuada visto que o cliente apenas tem acesso à informação do armazenista quando compra o produto. O pioneiro da marca própria dos armazenistas e do número discográfico foi o “Continente”, que foi a primeira empresa que deu a sua marca a produtos não fabricados por si próprios. A tabela 1 contém um resumo das datas mais importantes no historial da empresa.



*Tabela 1- “FIPAL, Lda”: Datas Importantes no seu historial*

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
<b>1964</b>	Início de Atividade
<b>1983</b>	Alteração de forma jurídica: Passa de cooperativa para empresa
<b>1992</b>	Aquisição da empresa pelos atuais proprietários e mudança de sede social para instalações alugadas em Alvaiázere.
<b>2000</b>	Aquisição do seu primeiro bem imóvel, mudança de sede social para instalações próprias e mudança de localização de Alvaiázere para Ansião.
<b>2006</b>	Deixa de ser um armazém restrito a uma marca e passa a ser um armazém independente, com liberdade para vender os produtos e as marcas que assim entender.
<b>2008</b>	Deixa de ser um armazém exclusivo de rações e introduz novos produtos: cereais e misturas naturais.
<b>2009</b>	Deixa de ser um armazém exclusivo de alimento para animais e introduz produtos de alimento humano, como a farinha de panificação. Com esta introdução tornou-se necessário implementar o HACCP.
<b>2011</b>	Entrada no mercado externo, como importador de farinha de panificação do vizinho Ibérico.
<b>2012</b>	Início da existência da marca própria da empresa. Começou pela farinha de panificação.
<b>2014</b>	Marca própria nas rações e cereais. Entrada de novos produtos.

*Fonte - elaborado pelo autor*

Como se pode observar na tabela 1 e pelo historial da empresa, verificou-se um esforço por parte da gerência da empresa para se manter forte no mercado e para não diminuir a sua faturação. Isso apenas pôde ser conseguido com inovação constante, que no comércio por grosso significa novos produtos, novas marcas e novas técnicas de marketing. Nos dias de hoje, a “FIPAL, Lda” encontra-se em claro crescimento e, só no ano de 2013, já mais do que duplicou os seus trabalhadores.

## **2.2. Localização**

A empresa apresenta em Portugal instalações no concelho de Ansião, mais precisamente, na freguesia de Chão-de-Couce, no lote 3 e 4 da Zona Industrial de



Ansião, que se situa ao lado do IC8 entre a freguesia de Ansião e a freguesia de Avelar. O mapa da Figura 1 mostra a localização exata do armazém na Zona Industrial.

*Figura 1- Mapa de Localização*



*Fonte - elaborado pelo autor a partir de Google Maps*

### **2.3. Missão, Visão e Princípios de Gestão**

Consciente da importância da estratégia, do investimento, do desenvolvimento e do árduo trabalho para alcançar o sucesso, a “FIPAL, Lda”, definiu como sua visão, de acordo com a entrevista realizada ao sócio-gerente Leopoldino Sousa:

*“Ser líder na sua zona de atuação, aumentar a sua zona de ação e ser reconhecida como marca de excelência”*

Empenhada no seu grande objetivo e na razão da sua existência, a “FIPAL, Lda”, apresenta como sua missão:

*“Comércio por grosso de rações para animais, farinha alimentar, adubos e cereais”.*



Para a concretização da sua política de qualidade e para efetiva realização do seu compromisso de melhoria contínua, a empresa baseia-se nos princípios a seguir descritos:

- **Sistema de Gestão da Qualidade de Fornecedores**

Promoção da sensibilização na escolha de fornecedores de elevada qualidade e de elevada reputação, para assim manter os níveis de excelência ao nível de qualidade dos seus produtos.

- **Melhoria Contínua dos Processos**

Monitorização do desempenho e eficácia dos processos ao longo de toda a cadeia organizacional, visando a melhoria contínua dos mesmos, baseada na medição de objetivos.

- **Satisfação e desenvolvimento dos Colaboradores**

Promoção da responsabilização e motivação de todos os colaboradores no desempenho das suas funções e responsabilidades, com recurso a comunicação eficaz, e à partilha do sucesso e satisfação pessoal que provém do sentimento da realização do trabalho.

Numa empresa comercial este indicador ainda se torna mais importante do que numa empresa produtora, uma vez que esta está completamente dependente do seu capital humano, visto que não existe maquinaria de produção.

- **Parceria com clientes e fornecedores**

Gestão eficiente das relações com clientes e fornecedores, proporcionando uma conjugação de interesses e consequentemente sucesso mútuo.

- **Princípio da concorrência leal**



Promoção de um comportamento adequado com os seus concorrentes, não usando da má-língua ou de técnicas menos próprias para ganhar mercado.

#### **2.4. Enquadramento da atividade da “FIPAL, Lda”.**

A “FIPAL, Lda” é uma empresa que se dedica ao comércio por grosso de farinha de panificação, bem como de rações para todo o tipo de animais, adubos e cereais.

Sendo da área do comércio por grosso tem como prática vender muito, com margens pequenas.

Situada numa zona predominantemente rural, na qual o concelho onde se situa, bem como os concelhos vizinhos, têm praticamente apenas a sua sede de concelho como freguesia urbana, podemos assim dizer que a localização é ideal para a prática deste tipo de atividade. Não só das rações como da farinha de panificação, uma vez que, por exemplo, nas grandes cidades existem muitas pastelarias e poucas padarias e para o comércio por grosso só compensa o transporte para as padarias.

Ao nível da concorrência, esta tem vindo sempre a aumentar, não tanto a concorrência de revendedor para revendedor, mas sim de revendedor para produtor, uma vez que, cada vez mais, se verifica o aparecimento de fábricas tanto ao nível de ração como de panificação que vendem diretamente ao público.

A “FIPAL, Lda” apenas consegue competir com a venda direta das fábricas ao consumidor usando a economia de escala a seu favor, ficando assim com condições para fazer o mesmo preço e até mesmo mais barato, no seu raio de ação, que não pode ultrapassar os 100 quilómetros a partir do armazém.

Ao contrário dos produtores de outras áreas, aqui as fábricas possuem vendedores que vendem diretamente ao público, logo é preciso muito cuidado na gestão dos clientes fábrica-revendedor. Nunca, em caso algum, deve o revendedor “roubar” um cliente à fábrica da farinha que vende, e vice-versa.

Este tipo de atividade é considerada uma atividade de muito risco, uma vez que apenas 5% das vendas são a pronto-pagamento. Assim, para se conseguirem preços



competitivos torna-se necessário um grande apoio dos bancos e consequentemente de garantias bancárias.

## 2.5. Gama de Produtos

A “FIPAL, Lda” compra e vende essencialmente quatro tipos de produtos: rações para animais, farinha de panificação, cereais e adubos (possuindo marca própria apenas na farinha de panificação) sendo a participação de cada um deles no volume de negócios de aproximadamente 45%,40%,14% e 1%, respetivamente.

No entanto, a curto-prazo irá fazer estudos de mercado para ter marca própria nas rações e nos cereais. Nos adubos não faz sentido visto que o volume de vendas é muito baixo. Os produtos com a marca própria podem ser vendidos em simultâneo com produtos de marca do fabricante, desde que o fabricante não seja o mesmo.

Na farinha de panificação a empresa vende duas marcas, a marca própria FIPAL e a marca “Germen”. Nas rações vende a marca “Provimi”, “CUF Rações” e “NutriCampo”, sendo que, nos cereais, vende a marca “Cerealis”. No entanto, a curto prazo, como já foi dito, irá ser feito um estudo de mercado para ir comprar os cereais diretamente ao produtor e embalar com a marca própria FIPAL, sendo que isso trará custos a nível de embalagem e controlo de qualidade.

Ao nível de tipo de produtos, existem duas modalidades na entrega do produto: Em saco ou em granel. Em saco é a medida tradicional, e a granel o produto, que podem ser tanto farinha de panificação, como cereais ou rações, é entregue a partir de um camião, que possui uma espécie de mangueira para depositar o produto num silo (recipiente de grande capacidade de armazenamento). Obviamente, esta segunda modalidade é usada para clientes de maiores dimensões e não apresenta custos para o armazém, a não ser o risco de incumprimento ou de atraso nos pagamentos por parte do cliente, uma vez que a entrega é feita pela própria fábrica.

Na tabela 2 encontram-se enumerados, de forma sintetizada, os vários tipos de produtos disponíveis na empresa.



Tabela 2-Gama de Produtos

Marca do Produto	Tipo de Produto	Fabricante de Produto
Provimi	Rações	Provimi Iberia SA
CUF Rações	Rações	Saprogal, SA
Nutricampo	Rações	Nutricampo, SA
Cerealis	Cereais e Misturas Naturais	Saprogal,SA
FIPAL	Farinha de Panificação	Vila Franquina SL
Germen	Farinha de Panificação	Germen, SA
CUF Adubos	Adubos	Saprogal, SA

Fonte - elaborado pelo autor

## 2.6. Caracterização dos trabalhadores

A empresa “FIPAL, Lda” sempre foi uma empresa que conseguiu manter os custos fixos baixos para a elevada faturação que possuía, logo a faturação por cada empregado é bastante elevada.

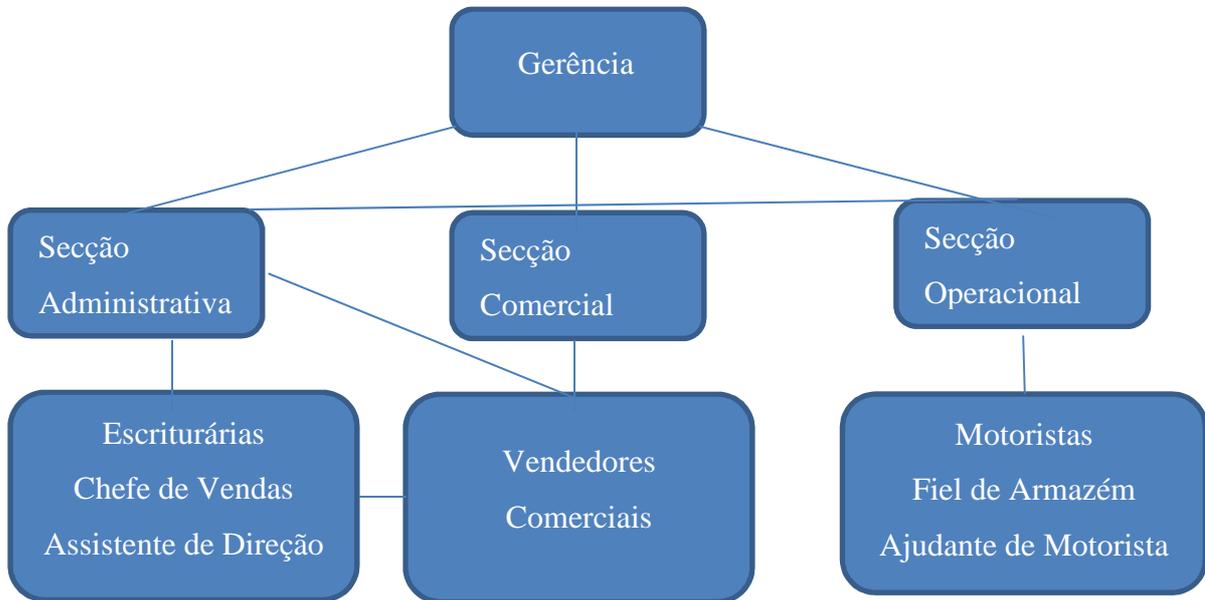
No momento, a empresa está dividida em três grandes departamentos: operacional, administrativo e comercial.

O departamento operacional é constituído por motoristas de pesados e ligeiros, fiel de armazém e ajudantes de motorista; o departamento administrativo é constituído por escriturárias, chefe de vendas e assistente de direção; e, por fim, o departamento comercial é constituído pelos vendedores comerciais.

Todos estes departamentos são controlados diretamente pela gerência, sendo que o departamento administrativo pode também controlar as outras duas secções: o chefe de vendas controla os vendedores comerciais, e o assistente de direção controla todo o departamento operacional. Ao chefe de vendas e ao assistente de direção é exigida formação superior, sendo que os vendedores têm de ter ou formação superior ou, pelo menos, cinco anos de experiência profissional na área. Na figura 2 encontra-se o organigrama geral da empresa, de acordo com o que foi descrito acima.



Figura 2-Organigrama Geral



Fonte - elaborado pelo autor

Na tabela 3, encontra-se o número de funcionários por cada função e a sua habilitação literária de forma sistematizada, para assim ficar claro qual a aposta da empresa em termos de recursos humanos. Apesar de o sócio gerente apenas possuir o 9º ano, a aposta da empresa é claramente nos mais qualificados para os cargos de maior importância.



Tabela 3-Quadro de habilitações e situação contratual dos funcionários da empresa

Função	Número	Habilitações	Situação Contratual
Escriturárias	2	9º Ano de Escolaridade	Contrato sem termo
Chefe de Vendas	1	Licenciado em Gestão Comercial	Contrato sem termo
Assistente de Direção	1	Licenciada em Direito	Contrato em comissão de serviço
Vendedores Comerciais	5	Dois licenciados e três com 12º Ano de Escolaridade	Contrato sem termo
Motoristas	3	Dois com 9º Ano de Escolaridade e um com 4º Ano de Escolaridade	Um com contrato sem termo, e dois trabalhadores independentes
Ajudante de Motorista	1	Licenciado em Ciências da Educação	Contrato com termo
Fiel de Armazém	1	9º Ano de Escolaridade	Contrato sem termo

Fonte - elaborado pelo autor

A empresa “FIPAL, Lda” possui de momento 14 trabalhadores no total, sendo que apenas recentemente apostou em força nos vendedores comerciais, daí o aumento exponencial das vendas.

A política da empresa é apostar nos contratos sem termo nos cargos de maior responsabilidade, para assim promover uma elevada motivação dos seus funcionários.

Nas secções administrativa e comercial todos os funcionários se encontram com contrato sem termo, apenas na secção operacional se encontram trabalhadores independentes e com contrato a termo.

## 2.7. Evolução dos valores de faturação e resultados líquidos

Ao analisar a figura 3, que contém os dados da faturação da empresa de 2003 a 2012, verificamos que o volume de faturação tem descido desde 2003.

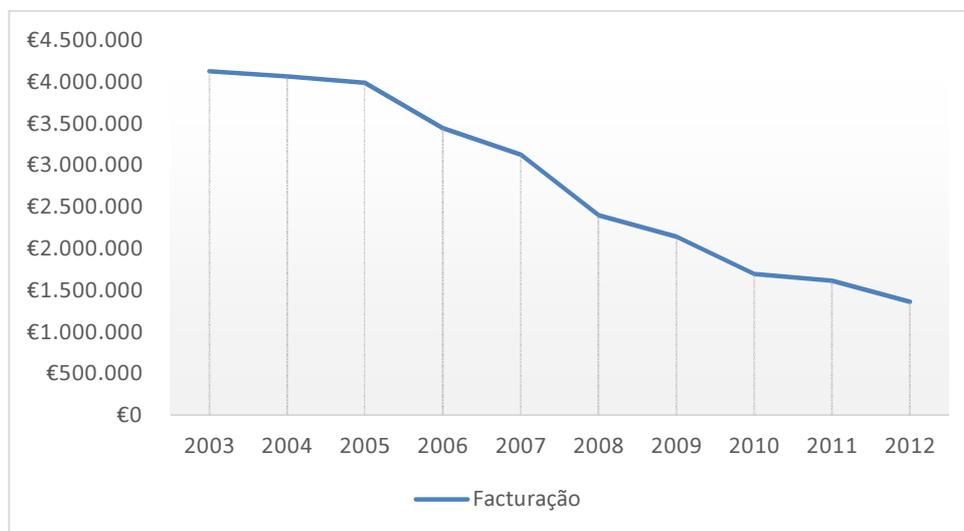
Embora não podendo identificar rigorosamente causas para esta descida no nível de faturação, a crise pode ter sido a responsável pelo facto das inovações e tentativas de inverter esta tendência levadas a cabo pela empresa não terem tido sucesso.



Tendo em conta o período de análise da faturação e dos resultados líquidos da “FIPAL, Lda”, podemos afirmar que existiram três períodos de crise neste período, sendo eles a crise de 2002/2003, 2008/2009 e de 2011 até à atualidade. Sendo os “picos” da crise em 2002, 2008 e 2011.

Todos os novos produtos e marcas inseridas desde 2006, enunciados na secção 2.1, não impediram a diminuição do volume de negócios. Pode também verificar-se que, na altura das crises, o volume de faturação desceu mais do que a média, logo a crise diretamente pode não ter influenciado, mas indiretamente pode ter impedido uma inversão da tendência. No entanto a descida mais acentuada na faturação aparece antes da crise, no período de 2005 a 2008, onde a taxa média de variação anual nos 2 subperíodos é de -39.81%, logo parte do problema vem da política seguida pela empresa ao nível das vendas, não sendo as crises financeiras as únicas responsáveis.

Figura 3-Evolução de faturação



Fonte - elaborado pelo autor a partir de dados contabilísticos da empresa

Porém, o volume de faturação já tinha alcançado os 2.250.000 € na primeira metade do ano 2013, logo, além de se observar um inverter de tendência este pode ser mesmo o melhor ano da “FIPAL, Lda”.

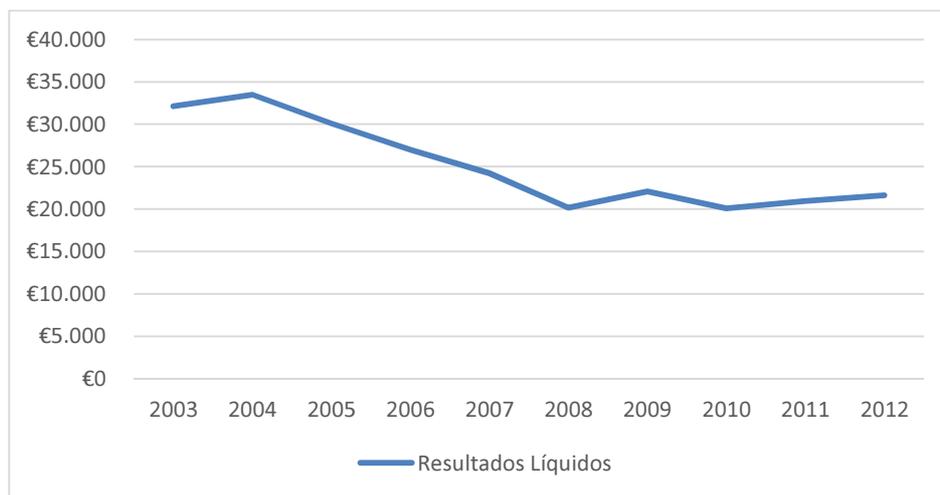


Tudo isto foi conseguido devido a uma alteração na política da empresa ao nível dos clientes, que basicamente consiste em vender mais, com menor risco de incumprimento e consequentemente com menor margem de lucro (analisado com maior detalhe na secção 4), bem como à introdução da marca própria da FIPAL. Além disso, a grande descida dos preços dos cereais em 2013, em contraciclo com o aumento em 2012, também influenciou esta subida na faturação.

Em relação aos resultados líquidos, a descida não foi tão acentuada e contínua como na faturação, como podemos verificar na figura 4: na faturação desceu para quase 4 vezes menos de 2003 a 2012, e nos resultados líquidos não chegou a descer para metade. Em Agosto de 2013 os resultados líquidos já eram de 51.000 €, ou seja, a empresa já tinha duplicado os valores de 2012, a meio do ano de 2013.

Analisando os dados disponíveis e apesar da descida a todos os níveis de 2003 a 2012, a “FIPAL, Lda” nunca deixou de ser viável, apresentando sempre resultados líquidos acima dos 20.000€ e também um potencial devado ao nível de aumento de faturação, como se pode verificar nos dados já disponíveis para parte de 2013.

Figura 4-Resultados líquidos 2003-2012



Fonte - elaborado pelo autor a partir de dados contabilísticos da empresa



### 3. Enquadramento macroeconómico: evolução recente de Portugal

O enquadramento macroeconómico é importante para uma PME, uma vez que este interfere na atividade da mesma, nomeadamente nas decisões estratégicas. As PME são muito suscetíveis aos fatores externos à empresa, ou seja, são mais influenciadas pelas crises económicas dos seus países do que as grandes empresas, pelo que devem conhecer o respetivo enquadramento macroeconómico e perceber de que forma se pode refletir na sua atividade. Esta secção procura precisamente fazer um enquadramento macroeconómico da evolução recente do país onde opera a “FIPAL, Lda” através da análise de um conjunto de indicadores fundamentais do desempenho macroeconómico de Portugal. Antes contudo, realiza-se uma caracterização mais rigorosa de PME e contrasta-se a situação portuguesa com o quadro europeu.

#### 3.1. Definição de pequena e média empresa (PME)

De acordo com a definição europeia de PME, entende-se por Micro, Pequena e Média Empresa, as empresas que, cumulativamente, preenchem os requisitos relativos ao número de trabalhadores e volume de negócios, de acordo com a tabela 4 retirada do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). Assim, uma empresa é classificada como micro se possui menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios igual ou inferior a 2 milhões de euros, como pequena empresa se possui menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios igual ou inferior a 10 milhões de euros e, por fim, uma empresa média possui menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios igual ou inferior a 50 milhões de euros.

Tabela 4- Critérios de Definição de PME

<b>Categoria</b>	<b>N.º Trabalhadores</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Balanço</b>
Média Empresa	< 250	<= 50 Milhões Euros	<= 43 Milhões Euros
Pequena Empresa	< 50	<= 10 Milhões Euros	<= 10 Milhões Euros
Micro Empresa	< 10	<= 2 Milhões Euros	<= 2 Milhões Euros

Fonte - <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>



Segundo dados do INE relativos a 2008, as PME representavam 99,5% do tecido empresarial português, geravam 74,7% do emprego e realizavam 59,8% do volume de negócios nacional. Logo, podemos afirmar que as PME's são uma importante fonte de produção da riqueza nacional e representam a maior parte do tecido empresarial português.

Em 2012, os valores mantiveram-se praticamente iguais, havendo apenas uma pequena redução do número de empresas na generalidade.

A nível da União Europeia (UE-27), podemos verificar, de acordo com a informação que consta da tabela 5, retirada do relatório anual de 2012 da União Europeia para as PME, que Portugal se encontra razoavelmente enquadrado na média europeia em termos do número de PME's por cada 100 empresas e da percentagem de volume de negócios da responsabilidade das PME. Do total das empresas existentes na Europa, 99,8% são PME contra 99,5% em Portugal, logo as diferenças são quase nulas entre Portugal e a média europeia neste aspeto. Tendo em conta as diferentes classificações de PME, as diferenças registadas também são praticamente nulas.

Está muito difundida em Portugal a ideia de que os problemas da economia radicam, no essencial, na estrutura empresarial nacional em termos dimensionais. Isto é, Portugal tem problemas e atrasos que decorrem exclusiva, ou quase exclusivamente, da pequena e média dimensão das suas empresas. Dito de outra forma, Portugal tem um peso excessivo de PME, contrariamente ao que se passa nos outros países europeus. Os dados, contudo, como acabámos de constatar, não confirmam esta ideia. Todavia, encontram-se diferenças a nível do emprego. O emprego gerado pelas PME em Portugal é de 74,7% e a média europeia, como se pode verificar na tabela 5, é de 67,4%, o que poderá dever-se a uma menor produtividade e qualificação dos trabalhadores e dos dirigentes das PMEs portuguesas. Estas características podem levar a que, para o mesmo volume de negócios realizado, sejam necessários mais trabalhadores no caso de Portugal.



Tabela 5-Número de empresas, emprego e volume de negócios das PME na UE-27, por dimensão, 2012 (estimativas)

	Micro	Pequenas	Médias	PMEs	Grandes	Total
<b>Número de empresas</b>						
Nrº	19143521	1357533	226573	20727627	43654	20771281
%	92,2	6,5	1,1	99,8	0,2	100
<b>Emprego</b>						
Nrº	38395819	26771287	22310205	87477311	42318854	129796165
%	29,6	20,6	17,2	67,4	32,6	100
<b>Volume de Negócios</b>						
Milhões €	1307360,7	1143935,7	1136243,5	3587540	2591731,5	6179271,4
%	21,2	18,5	18,4	58,1	41,9	100

Fonte - EU SMEs in 2012 : at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12

### 3.2. Evolução do PIB e da taxa de desemprego

Portugal é uma pequena economia aberta que facilmente é atingida por flutuações económicas ocorridas nos seus parceiros europeus ao nível do produto/atividade económica, principalmente em Espanha e na Alemanha uma vez que estes países representavam, em 2011, 24,8% e 13,6% respetivamente, do total das exportações portuguesas, segundo o Eurostat, sendo assim os maiores parceiros comerciais de Portugal. Não é assim de estranhar que a crise financeira e económica internacional despoletada em 2007-08, e que afetou de forma particularmente forte a América do Norte e a Europa, tenha contagiado o desempenho macroeconómico da economia portuguesa.

A figura 5 compara precisamente a evolução do PIB em Portugal e nos seus parceiros europeus (UE-27) entre 2000 e 2011, confirmando a sincronização dos ciclos económicos que se tem verificado em ambos os espaços. Conforme podemos verificar na figura 5, Portugal acompanha sempre a média europeia em termos de taxa de



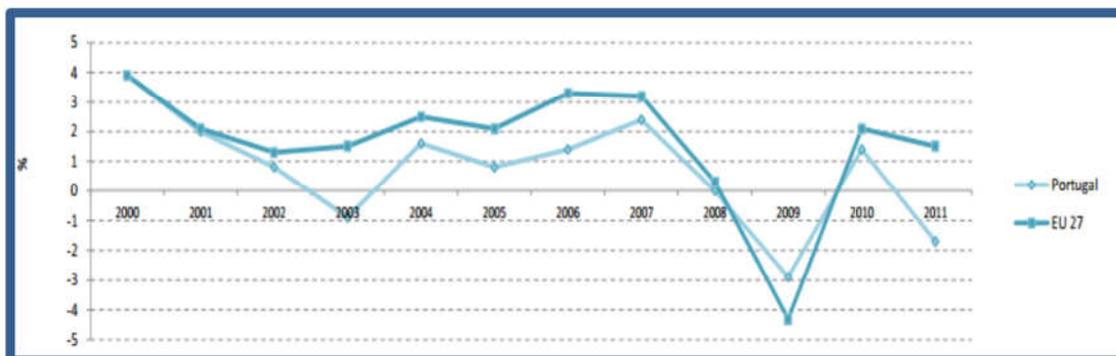
crescimento do PIB em todos os anos após integração europeia, exceto o ano de 2003 onde existe uma recessão económica em Portugal que não se verifica na Europa. No entanto, nos pontos altos de recessão ou de expansão económica europeia, verifica-se uma maior variabilidade do PIB em Portugal relativamente à média da União Europeia, bem como uma menor capacidade de recuperação. Se após a adesão à UE em 1986 e até meados dos anos 90, em Portugal o crescimento do PIB foi superior ao da média europeia, atingindo taxas de crescimento na ordem dos 3%, quando a média Europeia era quase metade (segundo dados do Eurostat), a partir sensivelmente do início do novo século, o crescimento do PIB português é mais modesto do que na média da UE-27. O período 2008-09, na sequência da crise financeira com início nos EUA em 2007, é marcado por uma forte quebra no PIB, embora ligeiramente menos acentuada em Portugal do que nos seus parceiros europeus. No entanto, a recuperação posterior é também menos significativa e em 2011 regista-se nova quebra.

A maior crise económica mundial das últimas décadas, conhecida também pela Grande Recessão, parece ter assim colocado em evidência os problemas estruturais de Portugal. Com efeito, em 2011, apesar do abrandamento no crescimento do PIB real registado na Europa, apenas dois países europeus estavam ainda em recessão: Portugal e Grécia, sendo que Portugal teve uma contração económica na ordem dos 2% e a Grécia ultrapassou os 6% (segundo dados do Eurostat).

No início do 2º trimestre de 2012 até ao 1º trimestre de 2013, existiu um aumento de 2,7% do desemprego, segundo estimativas do INE, no entanto do 1º trimestre de 2013 até ao 3º trimestre de 2013 houve uma diminuição de 2,1% do desemprego, segundo estimativas da mesma entidade, o que demonstra que apesar das elevadas taxas de desemprego que em Fevereiro de 2013 chegaram mesmo a atingir os 17,6 %, existe uma tendência para a viragem do ciclo económico, e em consequência, para o início de um crescimento económico que, ainda que seja residual, é importante para a melhoria das expectativas económicas.



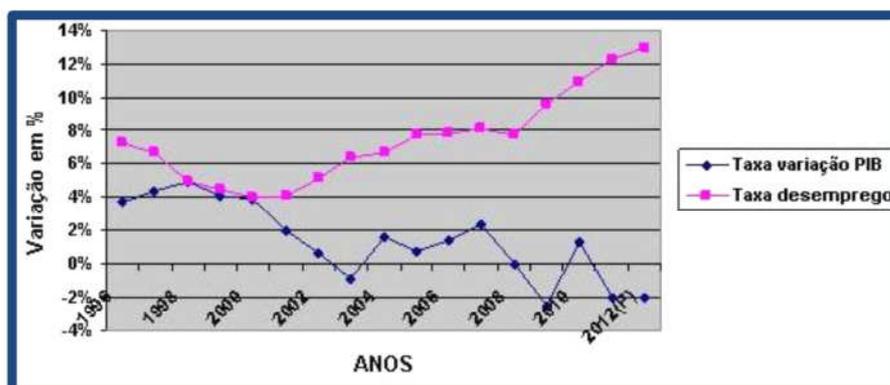
Figura 5- Evolução da taxa de crescimento do PIB a preços constantes em Portugal e na EU 27 entre 2000 e 2011



Fonte - Eurostat, Setembro de 2012

Complementarmente à análise do desempenho macroeconómico de Portugal tendo por base o PIB da figura 5, na figura 6 analisamos conjuntamente a taxa de crescimento real do PIB e a taxa de desemprego em Portugal entre 1998 e 2012, sendo evidente a correlação negativa entre ambas as taxas e, principalmente, o crescimento acentuado da taxa de desemprego após 2009, retomando os valores de dois dígitos do final da década de 1990 e crescendo de forma particularmente acentuada desde então.

Figura 6-Taxas de crescimento real do PIB e do desemprego em Portugal



Fonte - Eurostat e Comissão Europeia

No início do milénio a economia portuguesa estava com forte crescimento económico mas dentro da média da UE-15, constatando-se que o desemprego era bastante mais baixo do que a média europeia, perto do pleno emprego técnico (4%). Segundo Alves (2008), com o abrandamento do crescimento económico e com a retração económica em



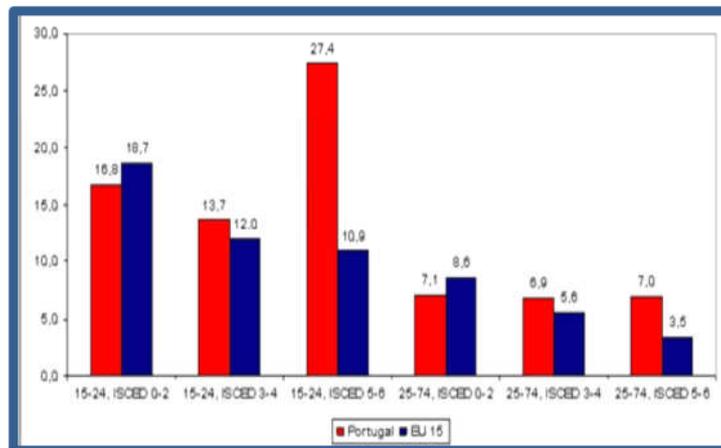
2003, o desemprego aumentou de forma muito rápida e, mesmo quando o crescimento foi modestamente retomado, o desemprego continuou a aumentar, o que se pode dever ao facto de não bastar crescimento económico, mas sim crescimento suficientemente relevante (acima dos 2%), para que haja alterações na taxa de desemprego. Em alternativa, é necessário realizar alterações estruturais suficientemente importantes para influenciar o mercado de trabalho em certos sectores específicos da economia, mas de grande relevância para Portugal, como por exemplo, a construção, restauração ou função pública.

A partir de 2007, o crescimento económico em Portugal deixou de ser sustentado, entrando-se num ciclo de fraco crescimento económico ou mesmo de recessão, acompanhado por um aumento exponencial do desemprego, fazendo assim com que Portugal, um dos países europeus com menor taxa de desemprego na década de 1990, tivesse passado a um dos países com maior taxa de desemprego em 2013, visto que em Fevereiro de 2013 atingiu os 17,6% de taxa de desemprego, sendo assim o terceiro país da União Europeia com maior taxa de desemprego, apenas ultrapassado pela Grécia e Espanha.

A reduzida taxa de desemprego em Portugal na década de 1990, que estava perto do pleno emprego (cerca de 5%), era no entanto caracterizada por uma população pouco qualificada (segundo dados do INE). Nos últimos anos, a população com habilitações literárias elevadas em Portugal tem-se aproximado da média europeia, o que todavia não se tem refletido num aumento da taxa de emprego, bem pelo contrário.



Figura 7-Taxa de desemprego por escalão etário e qualificação escolar em Portugal e na UE-15 (dados de 2008)



Notas: Classificação Internacional da Educação (ISCED):ISCED 0-2, Até ao 9ºano;ISCED 3-4, Ensino Secundário Completo; ISCED 5-6, Ensino Superior e Pós-Graduado.

Fonte - Eurostat, População e Condições Sociais,2008 ;

Na figura 7 podemos observar que, relativamente à UE-15, Portugal apenas tem menor taxa de desemprego na população com menores qualificações, nomeadamente, na população com escolaridade até ao 9º ano. No entanto, em 2008, cerca de 1/3 dos portugueses integrava-se nesta condição (segundo dados da taxa de escolarização da PORDATA em Portugal), enquanto na UE-15 a percentagem de população com estas qualificações é apenas residual.

A preocupante realidade portuguesa é que, de acordo com a figura 7, na população mais jovem e mais qualificada é maior a probabilidade de ficar desempregado. Isto pode dever-se à falta de procura de trabalho qualificado em Portugal, face às características do seu tecido produtivo assente em atividades de baixa intensidade tecnológica, e à retração legítima por parte dos mais qualificados em aceitar trabalhos menos qualificados. Outra das razões poderá ser o maior período de procura por parte dos mais qualificados na escolha do emprego, no entanto, isso apenas deveria provocar um aumento no desemprego estrutural e não no cíclico. Poderá ser também devido à retração por parte de certos empregadores em contratarem licenciados para trabalhos que não necessitem de qualificações, preferindo os não qualificados. Isto deve-se ao facto de o licenciado ver o trabalho como temporário, não dando assim segurança em termos de continuidade ao empregador, ser mais exigente a nível de salário e de pagamento de horas extraordinárias, entre outras coisas.



Já na faixa etária dos 25 aos 74 anos verifica-se que não existe diferença no que concerne à probabilidade de ficar desempregado, em média, entre ter qualificações ou não em Portugal. Isto já não acontece na UE-15, sendo que, a taxa de desemprego dos menos qualificados na faixa etária dos 25 aos 74 anos, é o dobro da taxa dos mais qualificados da mesma faixa etária.

### 3.3. Défice Orçamental e Dívida Pública

A retração mais recente do PIB português está diretamente relacionada com o comportamento das suas finanças públicas, que resultou num pedido de assistência financeira externa em Maio de 2011, face à desconfiança dos investidores internacionais na capacidade do Estado português em honrar os seus compromissos, a qual implicou num afastamento incomportável da taxa de juro da dívida soberana portuguesa relativamente à alemã.

O objetivo de participação na União Económica e Monetária (UEM) europeia desde o seu início e a necessidade inerente de cumprir com os requisitos acordados no Tratado de Maastricht, reduzir o défice público para 3% do PIB e a dívida pública para 60%, levou Portugal a um esforço na fase de preparação para o Euro que lhe permitiu alcançar aqueles objetivos, mas os mesmos não se mantiveram por muito tempo.

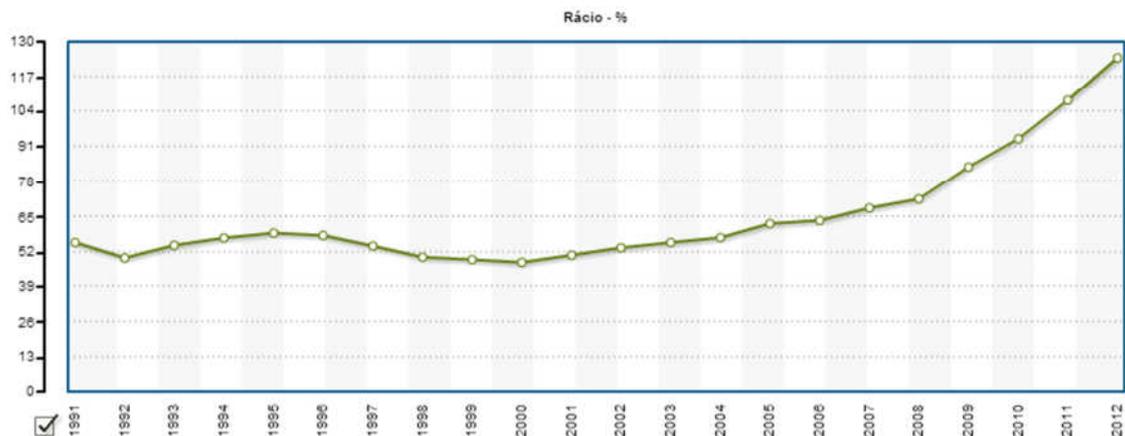
Segundo Pereira (2012), o défice público tem aumentado por seis grandes motivos: o envelhecimento da população e as despesas sociais daí decorrentes; o aumento do emprego público, em parte explicado pela dificuldade em ganhos de produtividade em certas áreas do Estado; a alteração da estrutura do “Estado”, com maior importância dos organismos autónomos e menor controlo da despesa; a má gestão empresarial pública; e más decisões de investimento de iniciativa pública.

Nas figuras 8 e 9, que contém informação sobre a evolução do défice e dívida pública, em percentagem do PIB, em Portugal, entre os anos 1990 e o ano de 2012, podemos verificar que um aumento do défice público corresponde a um aumento das despesas do governo em relação às suas receitas, logo provoca um aumento da dívida pública, a correlação apenas não se verifica em 2011 onde o défice público diminuiu bastante e a dívida pública aumentou. Esta situação ocorreu porque existiu uma transferência do fundo de pensões da banca para os cofres do Estado. Esta receita extraordinária foi de



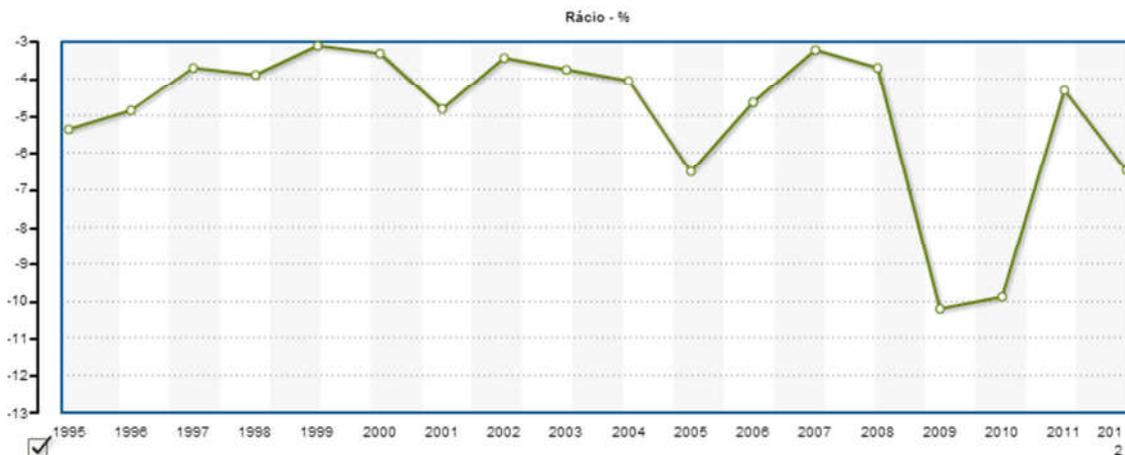
5993 milhões de euros. Sem ela, o défice teria atingido os 7,8% do PIB e não os 4.2% que podemos observar na figura 9.

Figura 8-Dívida pública em percentagem do PIB



Fonte - PORDATA

Figura 9- Déficit público em percentagem do PIB



Fonte - PORDATA

Face à incapacidade do Estado português em financiar-se nos mercados internacionais, em Maio de 2011 Portugal aderiu ao Plano de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF) proposto pela Comissão Europeia, Banco Central Europeu (BCE) e Fundo Monetário Internacional (FMI), conjunto de entidades conhecido por *Troika*, que



espera-se termine em 2014. O total do empréstimo será de 78 mil milhões de euros, montante destinado à consolidação orçamental e também a apoios ao sistema bancário. Em termos gerais, este plano visa o restabelecimento da confiança nos sectores público e bancário, bem como apoiar o crescimento e o emprego.

Segundo as notas informativas da Comissão Europeia, este plano prevê medidas abrangentes em três áreas.

Em primeiro lugar, reformas estruturais profundas para aumentar o potencial de crescimento, criação de emprego e melhoria da competitividade (inclusivamente através da desvalorização fiscal). Em particular, o programa contém reformas do mercado de trabalho, do sistema judicial, dos sectores das indústrias em rede, habitação e serviços, com vista a reforçar o potencial de crescimento da economia, melhorar a competitividade e facilitar o ajustamento económico.

Em segundo lugar, uma estratégia de consolidação orçamental credível e equilibrada, apoiada por medidas orçamentais estruturais e um maior controlo orçamental das parcerias público-privadas (PPP) e das empresas estatais (EE), visando colocar o rácio dívida pública bruta/PIB numa trajetória claramente descendente, a médio prazo. As autoridades comprometeram-se a reduzir o défice para 4,5% do PIB em 2013.

Em terceiro lugar, esforços para salvaguardar o sector financeiro contra a falta de apoios.

De acordo com as notas informativas da Comissão Europeia, o PAEF tornou-se inevitável visto que o país se mostrou incapaz de se refinarçar nos mercados a taxas de juro compatíveis com a sustentabilidade orçamental a longo prazo. Paralelamente, o sector bancário, fortemente dependente de financiamento externo, estava cada vez mais afastado do financiamento pelo mercado internacional, dependendo cada vez mais do Euro-sistema para obter fundos. Este programa de ajustamento foi visto como a única maneira de fazer com que Portugal não “contagiasse” negativamente os seus parceiros europeus, bem como a única alternativa para que Portugal voltasse ao crescimento sustentado.

O aumento da despesa pública registado antes da intervenção da *Troika*, bem como a redução da despesa pública após a mesma, retiraram espaço para o Estado apoiar as PME, visto que no passado os empréstimos eram concedidos com juros mais



atrativos, com prazos mais alargados e com menos exigências para a cedência dos empréstimos, ou seja, noutra situação poderiam beneficiar de uma redução de impostos através, por exemplo, de apoios às PME localizadas no interior do país, que tanto poderiam ser dados por empréstimos com juros bonificados ou com redução de IRC. Mas mesmo, num quadro de utilização de fundos europeus, analisando o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) 2007-2013, verifica-se uma clara tendência para a sua utilização no apoio à criação de infraestruturas estéticas e de lazer, e não para estimular competitividade das empresas. Contudo, o QREN (2014-2020) já tem preparada uma mudança de política mais virada para o investimento na competitividade das empresas (com mais apoios europeus para o financiamento das PME) e por sua vez virada para o crescimento económico, e menos para a construção de bens físicos.

Concluindo, os défices orçamentais elevados registados nos últimos anos parecem ter retirado oportunidades para o Estado efetivamente e eficazmente apoiar a economia e o crescimento económico, o que por sua vez impede o apoio às empresas portuguesas que mais necessitam, nomeadamente as PME.

### **3.4. Crédito concedido às empresas**

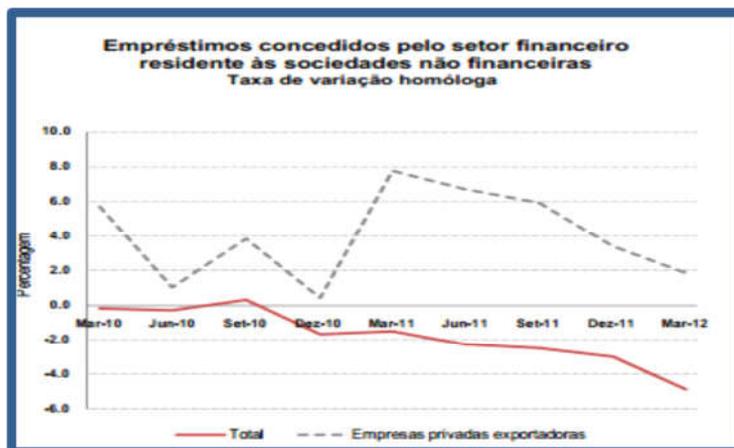
Uma das principais consequências da crise financeira e económica internacional, face sobretudo à origem da mesma no sector financeiro/bancário, foi uma retração generalizada do crédito à economia, não apenas devido à redução da procura dadas as expectativas pessimistas, mas em grande medida devido a restrições do lado da oferta, com os bancos a enfrentarem custos maiores para se refinanciarem, imposições de balanço mais restritivas e a fazerem avaliações mais cautelosas dos riscos de incumprimento. Contudo, se os bancos não concedem crédito às empresas, estas podem não ter espaço financeiro para crescer, e se as empresas não crescem, o PIB tenderá também a não crescer, pelo que a redução do financiamento bancário da economia é apontada como um entrave à recuperação pós-crise.

A figura 10 contém dados sobre a evolução do crédito concedido pelo sector bancário às empresas portuguesas entre Março de 2010 e Março de 2012 (taxa de variação homóloga). Como podemos constatar, o crédito concedido às empresas sofreu uma diminuição drástica a partir de Setembro de 2010. Foi a partir desta data que as



taxas de variação começaram a ser negativas, sendo que em Dezembro de 2010 chegou aos -2% e em Março de 2012 já ultrapassava os -5%.

Figura 10-Taxa de Variação Homóloga



Fonte - Banco de Portugal (2012)

A figura 10 contém também informação sobre o crédito concedido às empresas exportadoras, por duas razões.

A primeira prende-se com o facto das empresas exportadoras, na situação de recessão económica atualmente vivida em Portugal, que tem associada uma grande contração do consumo interno, serem o motor do crescimento do PIB. Na figura 10 podemos observar que, de Dezembro de 2010 a Março de 2011, os empréstimos concedidos às empresas exportadoras aumentaram de forma acentuada, em contraciclo com a realidade da maioria das empresas, demonstrando assim que o sector bancário está atento às potencialidades deste sector. De facto, as empresas exportadoras, para além de serem menos suscetíveis às crises económicas internas, são também muito mais apoiadas pelos bancos e até pelo Estado, devido à sua importância acrescida para ultrapassar a situação. Por exemplo, a linha PME Invest é muito mais vantajosa em termos de valores e prazos de pagamento para as empresas exportadoras.

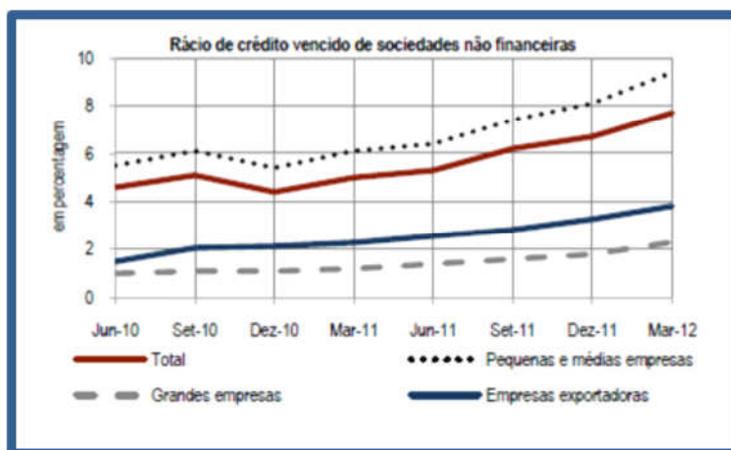
A segunda razão prende-se com o facto de, apesar da “FIPAL, Lda” estar virada apenas para o mercado interno, existe uma possibilidade em estudo para começar a exportar, pelo que interessa perceber a disponibilidade do sector bancário para apoiar esta iniciativa. A empresa já está inserida no mercado externo, uma vez que já importa,



faltando agora exportar, que é o mais importante, para assim depender menos do mercado interno.

Além do crédito concedido às empresas, é conveniente analisar a evolução doutra variável diretamente correlacionada com esta, o rácio de crédito vencido, variável de extrema importância para as PME, que trabalham com prazos de recebimento longos. Este é o caso da “FIPAL, Lda”, onde 90% dos clientes têm prazos de recebimento de um mês ou superiores.

Figura 11-Rácio de crédito vencido



Fonte - Banco de Portugal (2012)

A figura 11 contém informação sobre o rácio de crédito vencido das empresas. Ao nível do incumprimento, de acordo com a figura 11, verifica-se que as micro e pequenas empresas são mais suscetíveis ao incumprimento, quando comparadas com as grandes empresas ou com as empresas exportadoras. As grandes empresas têm mais facilidade em prestar garantias bancárias. As empresas exportadoras que, normalmente, são médias ou grandes empresas, sentem menos as crises nacionais, visto que as empresas exportadoras não são tão afetadas pela queda do consumo interno.

Analisando novamente a figura 11, verifica-se que todas as empresas sofreram com a crise em termos de aumento do rácio de crédito vencido. No entanto, as grandes empresas e as empresas exportadoras, que são menos prejudicadas com a diminuição do consumo interno, apresentaram aumentos de rácio de crédito vencido de apenas 0,5% e 2%, respetivamente, entre Junho de 2010 a Março de 2012. Já nas pequenas e médias empresas, para o mesmo período, o aumento foi de quase 4%.



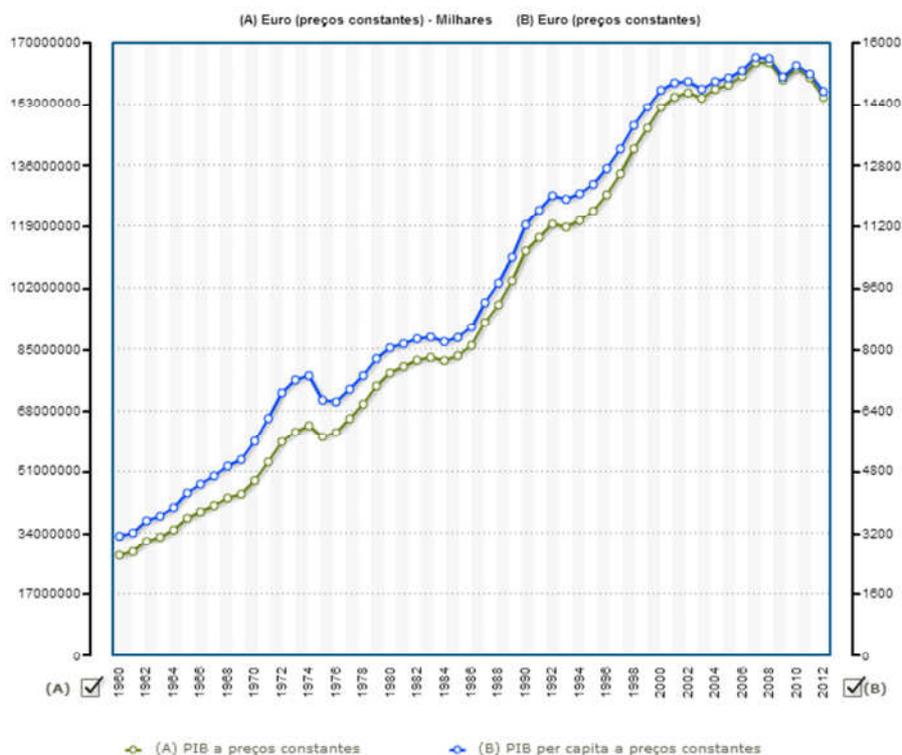
Podemos então concluir que as PME parecem ser as empresas mais expostas à situação macroeconómica nacional do ponto de vista do acesso ao crédito e incumprimento, uma vez que influencia a facilidade ou não de se financiarem na banca e também a capacidade de cumprirem ou não com as suas obrigações financeiras.

### 3.5. Evolução do PIB e Produtividade

A recente crise económica resultou numa redução do PIB real *per capita* português. Na figura 12 podemos constatar que a partir do início do novo milénio houve uma estagnação no crescimento do PIB, sendo que, no ano de 2012, o indicador de criação de riqueza já era menor que o atingido no início do novo milénio. Ou seja os portugueses podem mesmo considerar-se mais pobres agora do que há 12 anos atrás. Em 2012 o PIB *per capita* a preços constantes era de 14.748€, enquanto que em 2000 o PIB *per capita* era de 14.786€, sendo que 2007 foi o ano em que Portugal atingiu o seu maior PIB *per capita*, cerca de 15.618€.



Figura 12- PIB e PIB per capita a preços constantes (base=2006)



Fonte - INE e PORDATA

Contudo, mesmo antes da crise económica, o comportamento do PIB real *per capita* português esteve sempre abaixo da média europeia desde que há registo (segundo dados da PORDATA), ou seja, o mau desempenho macroeconómico recente resulta não apenas de fatores conjunturais, mas também e sobretudo de problemas estruturais, que prejudicam assim a recuperação. Um dos principais fatores estruturais apontado como responsável por esta má prestação relativa de Portugal é a baixa produtividade, nomeadamente dos seus trabalhadores.

A informação da tabela 6, retirada de um estudo da autoria de Ricardo Reis no livro “Portugal e o Futuro” editado em 2011, procura precisamente identificar os fatores responsáveis pelas diferenças registadas no produto por hora de trabalho entre Portugal e alguns países de referência, tendo por base uma análise de contabilidade do crescimento. Esta técnica permite identificar a contribuição para o produto dos diferentes fatores de produção, capital físico e humano, e respetiva produtividade.



*Tabela 6-A falta de produtividade da economia portuguesa decomposta em fatores de produção*

Indicador	Grécia	Espanha	Alemanha	EUA
Produto por hora	83%	65%	92%	63%
Capital físico	-4%	-5%	-2%	-14%
Capital humano	12%	16%	33%	44%
Produtividade	43%	32%	30%	20%

Nota: Cada entrada mostra o atraso de Portugal em relação a outro país numa categoria. Números negativos implicam que Portugal está à frente neste indicador.

Fonte - Daniel Bessa, Luís Cabral, João Duque, Cantigas Esteves, Poças Esteves, Miguel Frasquilho, João César das Neves e Ricardo Reis, 2011. “Portugal e o Futuro” Grupo Editorial Vida Económica

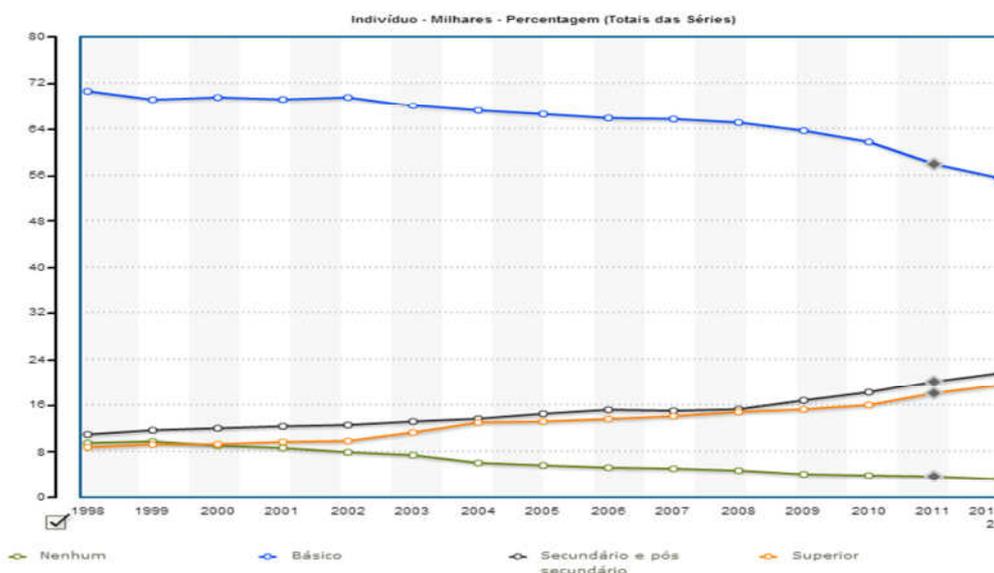
De acordo com a tabela 6, no ano de 2000, Portugal produzia menos por hora de trabalho do que a Grécia, Espanha, Alemanha e EUA, sendo esta diferença explicada por uma menor contribuição do capital humano e, sobretudo, por uma menor produtividade dos fatores. Assim, como podemos verificar na tabela 6, o capital físico não é a causa da falta de produtividade de Portugal, estando o nosso país até melhor posicionado face aos restantes no que respeita a capital físico. Inversamente, o capital humano parece ser um dos fatores responsáveis pelo fraco produto por hora português, o que não é de estranhar face à conhecida baixa escolaridade da população portuguesa (ver Figura 13). No entanto, o capital humano não é suficiente para explicar a enorme diferença de produto por hora entre Portugal e os restantes países em análise. Na terceira coluna está representada a produtividade que, basicamente, reflete tudo o resto que não foi explicitamente considerado, capital físico e humano, e que não se consegue observar. Na verdade, não basta ter os fatores de produção, é necessário também saber usá-los. Transparece assim que, apesar de se ter vindo a investir mais em educação em Portugal, em especial após 1974, o aumento do número de anos de escolaridade dos trabalhadores não é suficiente para aumentar a produtividade, podendo refletir baixos níveis de literacia. Em todo o caso, e em especial quando comparado com a Alemanha e os EUA, o capital humano é responsável pela explicação de uma parcela importante dos baixos níveis de produtividade em Portugal.

Com efeito, segundo dados da PORDATA sobre a população ativa portuguesa por nível de escolaridade, apesar de existir uma melhoria significativa ao longo dos últimos anos em termos da população ativa com ensino secundário e com ensino superior, a maior parte da população ativa portuguesa possui apenas o ensino básico,



como podemos verificar na figura 13. Em 2012, analisando os dados da figura 13, verificamos que 56% da população ativa tinha o ensino básico completo, 21% da população ativa tinha o ensino secundário completo e apenas 19% tinham o ensino superior completo, os restantes 4% correspondem aos indivíduos que tinham qualificações abaixo do ensino básico, que correspondem às pessoas mais idosas. Apesar de ainda haver muito trabalho a fazer, através da figura 13 fica claro que houve uma grande melhoria ao nível de aumento da taxa de escolarização em Portugal. Em 1999, verificamos que 69% da população ativa possuía apenas o ensino básico completo, 12% da população ativa possuía o ensino secundário completo e apenas 9% possuía o ensino superior completo; os restantes 10% correspondem aos indivíduos com qualificações abaixo do ensino básico. Comparando o ano de 1999 com 2012, verificamos que houve um aumento na ordem dos 10% nos indivíduos com o ensino superior completo, e um aumento também na ordem dos 10% dos indivíduos com ensino secundário completo, ou seja, uma melhoria de cerca de 20% nos dois níveis de escolarização mais elevados.

Figura 13-População ativa: Total e por nível de escolaridade completo (1998-2012)



Fonte - INE e PORDATA

Comparando com a média da União Europeia, segundo dados da Comissão Europeia, Portugal está muito abaixo da média, principalmente na percentagem de alunos com o ensino secundário completo.



Segundo um estudo da autoria de Maria João Valente Rosa e Paulo Chitas incluído no livro “Portugal: os Números” editado em 2010 (Valente Rosa e Chitas (2010)), cerca de um em cada dois trabalhadores por conta própria (54%) não tinham mais do que a antiga 4ª classe e cerca de quatro em cada cinco (82%) atingira, no máximo, o 9º ano de escolaridade (dados para 2010). Na União Europeia, verifica-se uma inversão total destes valores: em termos médios, apenas 27% dos trabalhadores por conta própria (empresários e trabalhadores independentes) se haviam ficado pelo correspondente ao 9º ano de escolaridade. Por outro lado, 25% dos residentes na União Europeia que trabalham por conta própria detém um diploma do ensino superior, enquanto em Portugal apenas 9% das pessoas nessa situação o possuem. Note-se ainda que em toda a União Europeia se verifica uma discrepância entre as qualificações dos trabalhadores por conta própria e os trabalhadores por conta de outrem, sendo que estes últimos são, regra geral, mais qualificados. Contudo, a diferença em Portugal é bastante superior à que se regista, em termos médios, na União Europeia.

Em todo o caso, os dados da tabela 6 justificam a preocupação com as habilitações literárias dos trabalhadores e, nomeadamente, no que respeita aos trabalhadores que desempenham cargos de gestão e direção. Com efeito, na generalidade das PMEs portuguesas, o nível de escolaridade dos trabalhadores é baixo, não sendo exceção os cargos de gestão e direção (segundo estudo da autoria de Ricardo Reis no livro “Portugal e o Futuro” editado em 2011).

Numa situação de recessão, a preocupação com as qualificações dos trabalhadores torna-se ainda mais relevante pois são fundamentais para permitir às empresas, em especial as PMEs, a recuperação.

Face à reduzida escolaridade da generalidade dos sócios gerentes (ver dados acima referidos de Valente Rosa e Chitas (2010)), é natural que estes tenham menos capacidade para inovar em termos organizacionais e superar assim o mau enquadramento macroeconómico onde se inserem. Neste contexto, um gestor com qualificação superior pode contribuir para inverter a situação quando os resultados não são os pretendidos.

No caso da “FIPAL, Lda”, esta tem sido a estratégia. Perante a incapacidade dos sócios gerentes desta empresa em reverter o decréscimo registado nos resultados, os mesmos resolveram contratar um funcionário com formação superior para gerir a empresa, o que



permitiu a implementação de inovações, por exemplo novos mercados e novos produtos, que permitiram melhorar os resultados (ver secção 2).

### 3.6. Reflexões Finais

O objetivo principal desta secção, face à evolução recente da economia portuguesa, é permitir refletir na secção seguinte sobre a possível influência do (mau) desempenho macroeconómico de Portugal sobre as decisões e evolução de uma PME em particular, atendendo a que qualquer PME desenvolve a sua atividade num determinado enquadramento macroeconómico, que vai influenciar e ser determinante para a sua atividade, pelo que tem que o conhecer, compreender e até antecipar.

Todos estes fatores estudados na secção 3 influenciam o desempenho de uma PME. Não querendo dizer que uma PME não possa até ter os melhores resultados de sempre em época de crise. Para a maioria isto não vai acontecer, pois não têm capacidade para inovar e para equacionar soluções para crescer em tempo de crise, dado que a população portuguesa e consequentemente os gestores e funcionários das PME portuguesas têm poucas habilitações literárias.

Um dos objetivos desta secção era mostrar que, provavelmente, um dos principais problemas da economia portuguesa não é possuir um tecido empresarial sustentado em micro e pequenas empresas, mas sim ter um tecido empresarial assente em trabalho pouco qualificado e facilmente replicável, o que provoca uma falta de trabalho qualificado, e por sua vez um elevado desemprego entre os indivíduos com formação superior.

Um dos outros objetivos era analisar o crédito concedido às empresas e a sua relação com o PIB *per capita*. Onde vimos que com a crise, e associada redução do PIB, verificou-se também uma redução do crédito às empresas principalmente às empresas que apenas dependem do consumo interno, visto que se a população tem menos poder de compra, as empresas vão vender menos, e por sua vez vão ter menos hipóteses de sucesso e portanto menos crédito bancário disponível.

A secção 3 é a secção onde se faz a análise teórica da situação macroeconómica do país e o seu impacto no comportamento das PME's, começa-se a análise com a definição europeia de PME, seguida do estudo da evolução do PIB e consequente evolução da



taxa de desemprego, faz-se uma análise do défice orçamental e da dívida pública, estuda-se a relação entre o PIB e o crédito concedido às empresas e por fim analisa-se a falta de produtividade em Portugal.

Depois desta análise teórica, vamos relacionar a teoria com a prática analisando um caso prático, que neste caso será a empresa onde estagiei, esta análise será feita na próxima secção.

#### **4. Análise da evolução de alguns indicadores da atividade da empresa “FIPAL, Lda” face ao enquadramento macroeconómico**

Esta secção analisa alguns indicadores relativos à atividade recente da “FIPAL, Lda” procurando, face ao enquadramento macroeconómico realizado na secção anterior, refletir sobre as diferentes formas através das quais esta empresa em particular reagiu à crise económica, mas também a problemas estruturais. Vamos analisar os indicadores financeiros e económicos da “FIPAL, Lda”, identificar as estratégias de marketing que a empresa utilizou para evitar a redução da faturação (provocada pela quebra do consumo interno), bem como as estratégias que utilizou ao nível de financiamento.

##### **4.1. Alterações no acesso ao crédito bancário inerentes às condições macroeconómicas**

Como vimos na secção 3, as condições macroeconómicas atuais são desfavoráveis em termos de acesso ao crédito por parte das empresas. O objetivo desta subsecção é analisar o caso particular da “FIPAL, Lda.” neste contexto.

A empresa possui quatro empréstimos de curto prazo (contas caucionadas) e dois empréstimos de longo prazo, como mostra a tabela 7.



Tabela 7-Empréstimos Bancários da “FIPAL, Lda.”

Banco	Montante	Tipo de Empréstimo
Millennium BCP	100.000€ (limite máximo)	Curto Prazo (1 ano)
Millennium BCP	75.000€ (limite máximo)	Curto Prazo (1 ano)
Millennium BCP	75.000€ (limite máximo)	Curto Prazo (1 ano)
Caixa Agrícola Ansião	75.000€ (limite máximo)	Curto Prazo (1 ano)
Millennium BCP	50.000€ (2013)	PME Crescimento (6 anos)
Barclays	50.000€ (2012)	PME Crescimento (4 anos)

Fonte – elaborado pelo autor a partir de dados contabilísticos da FIPAL, Lda.

A empresa encontra-se com empréstimos bancários de curto prazo com o limite máximo na ordem dos 325 000 euros e com empréstimos a longo prazo na ordem dos 100 000 euros, sendo que as duas contas caucionadas de 75 000 euros do Millennium BCP não apresentam movimentos e encontram-se totalmente utilizadas. No entanto, a conta caucionada de 100.000€ está constantemente a ser movimentada. Na Caixa Agrícola, a conta respetiva é movimentada, mas apenas nos últimos 25 000 euros. No que respeita aos empréstimos a longo prazo, foram feitos dois, usando a linha PME Crescimento, sendo que o do Barclays foi realizado em 2012, com o prazo de operações elegíveis de 4 anos, e o do Millennium BCP foi realizado em 2013, com o prazo de operações elegíveis de 6 anos.

Existe um endividamento excessivo da empresa face ao volume de negócios que possui, sendo que a maior parte desse endividamento é de curto prazo, ou seja a maior parte do endividamento está em contas caucionadas de renovação anual e não em empréstimos de longo prazo.

A vantagem dos empréstimos a curto prazo é o acesso ao crédito apenas com o pagamento de juros e não com amortizações de capital, o que possibilita um acesso ao crédito muito mais facilitado do que num empréstimo a longo prazo dado que as prestações são muito menores. No entanto, num empréstimo a longo prazo, a dívida à banca vai diminuindo à medida que se vão pagando as prestações, o que não acontece nos empréstimos de curto prazo, uma vez que, apesar de supostamente estes empréstimos de curto prazo apenas terem a duração de um ano, a verdade é que são, em geral, sucessivamente renovados.



Na época em que Portugal registou crescimento económico significativo, estes empréstimos de curto prazo/contas caucionadas eram usadas como “bandeiras” de muitos bancos para atrair clientes e oferecidas de maneira fácil e baseada em pressupostos errados às empresas. Porquê errados? Porque eram oferecidas como se de empréstimos de longo prazo se tratassem, com o crédito a ser disponibilizado já com a intenção de o renovar sucessivamente. Estas contas caucionadas deveriam servir apenas de fundo de maneiio imediato. Imaginando uma conta caucionada de 100 000 euros, esta tanto poderia estar com o crédito no máximo como poderia estar com o crédito praticamente sem ser usado. O que acontece na maior parte das empresas é que algumas contas caucionadas nem sequer são movimentadas, estando sempre no máximo e outras são movimentadas apenas em parte. Por exemplo, no caso da conta da “FIPAL, Lda” do Millennium BCP de 100 000 euros de empréstimo a curto prazo, a conta no mínimo está a 75 000€ e no máximo a 100 000€, logo apenas 25% da conta é movimentada e não 100%.

No início do ano de 2013, tanto o Millennium BCP como a Caixa Agrícola mostraram a intenção de trocar parte dos empréstimos a curto prazo da “FIPAL, Lda” por empréstimos a longo prazo, sendo que as instituições bancárias estariam interessadas nesta troca devido ao facto de os empréstimos a longo prazo, além de juros, terem amortizações, ou seja, a dívida iria progressivamente diminuindo, ao contrário do que acontece nos empréstimos a curto prazo. Contudo, os empréstimos de curto prazo já eram sucessivamente renovados há muitos anos, sem qualquer tipo de entrave. Porquê então agora o interesse das instituições bancárias na troca? As razões podem ser várias. Por um lado, é agora mais difícil aceder ao crédito tanto pelas empresas como pelos bancos, logo é normal uma maior restrição e cuidado no acesso ao crédito. Outra das razões poderá ter a ver com a diminuição de cerca de 15% na faturação da “FIPAL, Lda” de 2011 para 2012, o que pode ter causado receio de incumprimento nas instituições bancárias e, por sua vez, a necessidade de começarem a liquidar o crédito concedido a esta empresa. A diminuição do volume de negócios da “FIPAL, Lda” pode ser uma justificação, mas, com a crise, a troca de contas caucionadas por empréstimos a longo prazo verificou-se em várias empresas. As instituições bancárias, de forma indireta, começaram a exigir a liquidação parcial dos créditos concedidos, tentando assim corrigir os erros do passado, quando as instituições bancárias concediam crédito



talvez não na quantidade errada, mas sim da maneira errada, optando pelo caminho mais fácil e benéfico das contas caucionadas.

Analisando novamente o caso da “FIPAL, Lda”, tanto o Millennium BCP como a Caixa Agrícola ofereceram créditos a longo prazo com o intuito de diminuir ou liquidar totalmente as contas caucionadas. Cada instituição bancária disponibilizou 150 000 €, sendo que no caso da Caixa Agrícola a condição seria liquidar totalmente os empréstimos a curto prazo e, no caso do Millennium BCP, seria liquidar a conta caucionada com maior montante (100 000€) e pagar parte de outra.

Após ter tido acesso aos dados contabilísticos da empresa, foi-me pedido que efetuasse um parecer acerca da possibilidade de transformar todos os empréstimos a curto prazo da empresa em empréstimos de longo prazo.

Depois de analisar a capacidade ao nível das prestações dos empréstimos a longo prazo por parte da empresa e os custos que a transição do crédito a curto prazo para longo prazo traria, chegou-se à conclusão de que o aumento dos encargos era de aproximadamente 6000 euros adicionais, que a empresa teria de pagar todos os meses.

Analisando o lucro obtido e considerando por hipótese que o lucro e o volume de vendas se manteriam sensivelmente iguais no ano seguinte, cheguei à conclusão que a empresa apenas teria condições para suportar um aumento de custos de 3000 euros por mês. Dito de outra forma, apenas teria capacidade para obter um empréstimo de longo prazo, que neste caso seria a linha PME Crescimento, visto que este tem juros muito menores que o empréstimo suportado apenas pelo banco. No caso do PME Crescimento, que é apoiado pelo Estado, o *spread* seria de 4,219%, enquanto no outro empréstimo seria de cerca de 7%, ou seja, uma diferença considerável.

No entanto, atualmente ainda não se optou por nenhum destes empréstimos a longo prazo, visto que, perante o inverter do ciclo de vendas, e face ao aumento exponencial destas, os cortes nas contas caucionadas ficaram suspensos por tempo indeterminado.

Em todo o caso, o meu parecer foi de que, gradualmente, parte dos empréstimos a curto prazo deveriam ser substituídos por empréstimos a longo prazo, para assim obter uma redução do crédito em dívida aos bancos, que é excessivo e está muito apoiado nos empréstimos a curto prazo, causando uma grande dependência dos bancos, bem como maior incerteza. Esta transição de empréstimos a curto prazo para empréstimos a longo



prazo deveria ser lenta, parcial e voluntária, sem pressão por parte dos bancos, para assim a empresa não ficar com encargos que não poderá suportar no futuro.

## **4.2. Novas zonas de atuação e novos produtos como resposta à crise**

Perante o aumento das vendas em 2013, as melhores condições na compra de produtos, tanto a nível de prazo como de preço, e o aumento dos recursos humanos disponíveis na empresa com novas contratações, a gerência decidiu aumentar a zona de atuação da empresa. Em relação à entrada de novos produtos, ponderou-se a comercialização de sal para panificação, *pellets* de madeira, melhorante para panificação e carvão vegetal.

### **4.2.1. Novas zonas de atuação**

No que respeita a novas zonas de atuação, ponderou-se a hipótese de entrar no mercado de farinhas de panificação de Coimbra. A “FIPAL, Lda” já é líder na farinha de panificação em concelhos vizinhos a Coimbra, nomeadamente Lousã e Miranda do Corvo.

Na escolha das novas zonas de atuação é preciso ter especial cuidado pois, tratando-se de um armazém e não de uma fábrica, e sendo a farinha de panificação um produto muito comum, ou seja, onde há muita competição baseada no preço e pouca diferenciação do produto, não se pode vender para zonas a partir de uma certa distância sem que isso aumente o preço do produto e conseqüentemente diminua a hipótese de venda.

No caso de Coimbra a distância à base é de cerca de 60 km, com boas estradas entre a base e a zona de atuação em estudo. Assim, a nível de distância, Coimbra é uma zona de atuação viável. Só a partir dos 100 km de distância é que o preço começa a aumentar, fruto das despesas com o gasóleo bem como do aumento do tempo despendido na execução do serviço.

Ao nível dos acessos e da circulação dentro da cidade, Coimbra pode ser um problema visto que, em certas zonas da cidade, é quase impossível o acesso por parte de um veículo pesado. A solução passa por, em certas situações, usar um veículo ligeiro de mercadorias, tal como uma carrinha. No entanto, isto diminui a capacidade de carga



máxima, sendo que para os clientes maiores, os veículos ligeiros não funcionam. Por outro lado, enquanto a carga de um camião pode servir para entregar várias encomendas, o veículo ligeiro torna-se limitado nesse aspeto, visto que para entregar a vários clientes obriga a voltar à base, o que provoca diminuição da rentabilidade.

Ao nível de aceitação do produto, a perspetiva é boa uma vez que a maior parte das pastelarias de Coimbra se fornecem num armazenista concorrente, o “MONTEPAN”, que comercializa exclusivamente uma marca de farinha que a “FIPAL, Lda” também possui (não esquecer que a “FIPAL, Lda” tem mais marcas de farinha além da sua marca própria).

Em termos de competitividade-preço, a perspetiva também é positiva visto que a “FIPAL, Lda” vende o mesmo produto mas com preços mais competitivos que o nosso concorrente mais forte em Coimbra, o “MONTEPAN”, em virtude do maior volume de negócios neste produto em particular por parte da FIPAL, o que permite melhores condições de preço.

No que respeita à tipologia dos clientes, a situação não é tão boa, dado que a maior parte dos potenciais clientes em Coimbra são pastelarias e não padarias, ao contrário do que acontece nas atuais zonas de atuação. As padarias normalmente são menos suscetíveis ao incumprimento do que as pastelarias, uma vez que as padarias são um mercado de muito difícil penetração para novas empresas, o que não acontece com as pastelarias. Ou seja, a concorrência nas padarias é menos agressiva pois, basicamente, nem todos conseguem ser gerentes de uma padaria, mas todos podem ser gerentes de uma pastelaria. Normalmente as padarias permanecem na mesma família de geração em geração, tornando-se um negócio familiar, onde a tradição e a perícia são essenciais para fazer um bom produto. Apesar de, à primeira vista, as pastelarias terem mais condições de sucesso, pois no caso das pastelarias as vendas normalmente são a pronto e nas padarias as vendas são a prazo, na prática isso não se verifica devido ao que já foi referido. Outra das vantagens das padarias é a quantidade de mercadoria, uma vez que estas normalmente recebem cargas maiores de farinha de panificação do que as pastelarias, aumentando assim a rentabilidade.

A tabela 8 contém um resumo da análise anterior. Analisando a tabela 8, verificamos que temos mais situações positivas do que negativas. Além disso, as situações positivas são de extrema importância visto que representam a aceitação do



produto e maior competitividade-preço, dois dos fatores mais determinantes do mercado. Tudo o resto, de uma maneira ou de outra, melhor ou pior, pode ser contornado. Assim, conclui-se que Coimbra é uma boa zona de atuação para a empresa em estudo.

Tabela 8-Análise do mercado de farinha de panificação da cidade de Coimbra

Características	Situação	Observações
<b>Distância ao Armazém</b>	Positiva	Distância de apenas 60 km, o que não afeta o preço final do produto.
<b>Circulação dentro da cidade</b>	Negativa	Estradas estreitas e zonas de difícil acesso, especialmente no centro da cidade.
<b>Aceitação do produto</b>	Positiva	Mesmo marca de produto que a empresa dominante na zona em questão.
<b>Competividade de preços</b>	Positiva	Preços mais baixos na FIPAL, para o mesmo produto.
<b>Tipologia dos Clientes</b>	Negativa	Mais pastelarias e menos padarias é igual a mais possibilidade de incumprimento e menos rentabilidade nas cargas de mercadorias vendidas.

Fonte - elaborado pelo autor a partir de estudo de mercado

#### 4.2.2 Novos produtos

Da análise do carvão vegetal, *pellets* de madeira, sal para panificação e melhorante para panificação como possíveis novos produtos para a listagem de artigos vendidos pela “FIPAL, Lda”, identificou-se quais seriam os produtos viáveis e os não viáveis para serem incluídos na gama de produtos vendidos pela empresa.

No caso do carvão vegetal, verificou-se que os potenciais clientes deste produto seriam as churrasqueiras, o que implicaria a contratação de um novo vendedor comercial especializado só para esse tipo de mercado. Outro dos problemas deste produto é que o carvão tem Imposto de Valor Acrescentado (IVA) de 23%, ao contrário dos outros produtos que a empresa tem no armazém, que têm IVA de apenas 6%. Devido a esta diferença no IVA, no caso do carvão existe uma tendência clara de fuga às obrigações fiscais, com os potenciais concorrentes a apresentarem preços muito baixos em



consequência. Face a esta situação, concluiu-se que a empresa em estudo nunca teria preços competitivos para competir com os fabricantes de carvão que não cumprem as suas obrigações fiscais. Além disso, os custos de contratar um vendedor especializado no produto, bem como a entrada de clientes completamente fora do âmbito da empresa, evidenciaram que a entrada deste produto não era viável para a empresa.

No caso do sal de panificação, melhorante para panificação e *pellets* de madeira verifica-se que os potenciais clientes destes produtos são as empresas de panificação, que são já clientes da farinha de panificação. O melhorante corrige as imperfeições da farinha de panificação, o sal é essencial para o sabor do pão, e as *pellets* de madeira são muito usadas nos fornos de fabrico de pão. Logo, não existe necessidade de contratação de um novo vendedor para estes produtos e estes mesmos produtos podem servir de complemento de carga para encomendas de farinha de panificação, pelo que os custos de distribuição destes produtos seriam nulos. Constatou-se portanto que a entrada destes produtos seria viável, bem como de qualquer outro produto que sirva de complemento de carga para a farinha de panificação.

### 4.3. Marca Própria: Vantagens e Desvantagens

A criação de uma marca própria consiste apenas no embalamento do produto, sendo que o produto não vem com a embalagem de origem da fábrica, mas sim com uma embalagem própria do estabelecimento que o vai comercializar.

A lei portuguesa estabelece que um armazém tem de indicar sempre na embalagem do produto onde o mesmo foi fabricado. No entanto, essa identificação pode ser feita através da introdução da designação do fabricante ou pela indicação do número discográfico. O número discográfico consiste, basicamente, num número que identifica o produtor e que obedece a certas normas europeias. Este número tornou-se bastante útil aos armazenistas visto que evita a impressão da designação do fabricante e, através do número discográfico, é muito difícil para um indivíduo comum identificar o fabricante. Apenas as entidades competentes, nomeadamente entidades fiscais e de segurança alimentar, o conseguem fazer. O pioneiro na marca própria dos armazenistas em Portugal foi a cadeia de hipermercados “Continente”, a primeira a atribuir o seu nome a certos produtos que vendia.



Na atualidade a “FIPAL, Lda” apenas apostou em marca própria na farinha de panificação, sendo que se encontra em estudo a possibilidade de utilizar marca própria nas rações e nos cereais. A figura 14 contém um exemplo de um produto com marca própria, neste caso o único em venda pela “FIPAL, Lda”, a farinha de panificação.

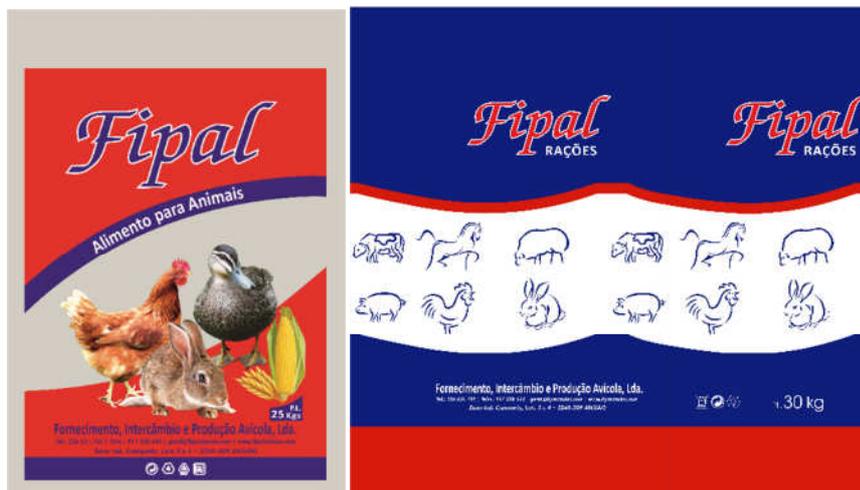
*Figura 14- Exemplo de produto com a marca própria da “FIPAL, Lda”*



*Fonte - elaborado pelo autor*

A figura 15 contém maquetes sobre possíveis embalagens da marca própria a criar para os cereais e para as rações.

*Figura 15- Maquetes de embalagem de marca própria para cereais e rações*



*Fonte - elaborado pelo autor a partir de maquetes feitas pela empresa*



As vantagens da marca própria dos armazenistas, são várias, nomeadamente, a publicidade no próprio produto, visto que não há melhor publicidade do que a publicidade no próprio artigo vendido. Desta forma, faz-se publicidade junto não só do cliente que comprou o produto, mas também junto de outras pessoas que possam ver a embalagem do mesmo. Com esta solução a empresa faz publicidade a si própria em vez de fazer publicidade ao fabricante do produto. Este tipo de publicidade acaba por ser mais eficiente e mais barato do que qualquer outro.

Outra das vantagens da marca própria é a fidelização do cliente, uma vez que o cliente não sabe onde foi fabricado o produto e, além disso, a marca própria é única, sendo que não existe mais nenhuma empresa com a marca “FIPAL”, além da própria. Se fosse a marca do fabricante o cliente podia procurar por outros estabelecimentos que vendessem a mesma marca, sendo que um deles podia ser a própria fábrica. No caso da farinha de panificação, a vantagem de ter marca própria e de se desconhecer a identidade do fabricante é ainda maior, visto que, se a identidade do fabricante fosse conhecida, neste caso as vendas certamente seriam menores, pois existe uma grande “inércia” dos clientes da farinha de panificação quando se trata de um produto estrangeiro (ensacado em Espanha) dado que preferem comprar produtos nacionais. A diminuição de competição com concorrentes que vendem a mesma marca, ou com a própria fábrica que produz o bem, é outra das vantagens, sendo que, com a marca própria, a empresa tem liberdade para vender em qualquer sítio. Se não tivesse marca própria, não seria permitido vender a clientes com a mesma marca do fabricante do produto, uma vez que poderia gerar conflitos de interesse. Com a marca própria a liberdade é total.

Apesar das inúmeras vantagens, ter marca própria acarreta também algumas desvantagens. Uma delas é o aumento da responsabilidade com o estado do produto, visto que, se o produto apresentar anomalias, o armazenista tem que assumir a responsabilidade por inteiro, não podendo assim dirigir as responsabilidades para o fabricante. Outra das desvantagens é a obrigação de comprar os produtos em grandes quantidades, para assim compensar embalar o produto com as embalagens próprias da empresa. No início da implementação, a marca própria seria nova no mercado, sendo por isso desconhecida. Para entrar no mercado seria sempre necessário baixar as margens de lucro de forma a diminuir o preço e incentivar os clientes a comprar uma



marca desconhecida. No entanto, passado algum tempo e depois de os clientes conhecerem a marca, já se voltaria às margens de lucro normais.

Além das três desvantagens anteriores, há ainda mais duas de menor relevância. Por um lado, o aumento do tempo para a entrega do produto, uma vez que a fábrica precisa de mais tempo para parar a linha de montagem e assim colocar as embalagens do armazenista/próprias. Por outro lado, os custos médios com a elaboração da imagem e do “cliché” (o carimbo com a imagem a colocar na embalagem) são de 500€, apenas incorridos da primeira vez em que se utilizarem na embalagem.

Da análise que me foi pedida, concluí que ter marca própria é sempre vantajoso, não querendo com isto dizer que a empresa não possa ter, para o mesmo tipo de produto, duas hipóteses concorrentes: a marca própria e as marcas dos fabricantes (como faz o Continente).

#### **4.4. Análise de indicadores contabilísticos da empresa**

Nesta secção vamos analisar alguns rácios e indicadores contabilísticos relativos à atividade da empresa que efetivamente permitem identificar fragilidades e/ou pontos fortes da “FIPAL, Lda” ao nível financeiro e económico.

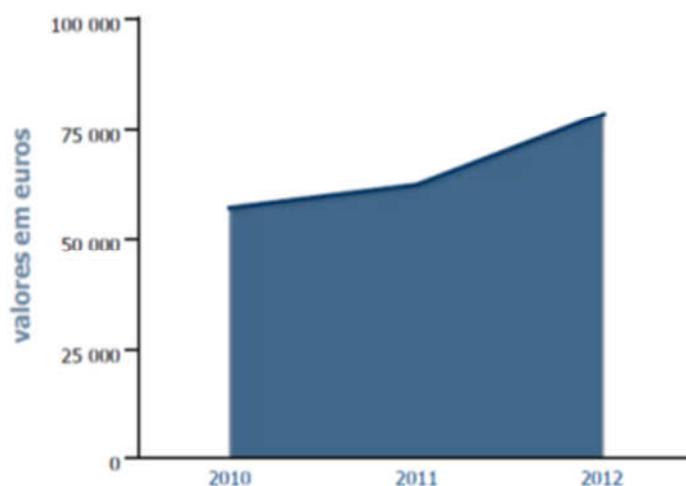
##### **4.4.1. Evolução do EBITDA**

O primeiro rácio a ser analisado é o “*earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*” (EBITDA) que, como o próprio nome indica, representa os lucros de uma empresa antes de juros, impostos, depreciação e amortização, que são subtraídos para qualquer contabilização final dos seus lucros. O EBITDA da empresa dá uma indicação da rentabilidade operacional atual da empresa.

Da análise da figura 16, podemos verificar que existe uma grande diferença entre o EBITDA e os resultados líquidos finais. Isto deve-se ao excesso de empréstimos de curto prazo que a empresa possui, sendo que os juros destes empréstimos de curto prazo representam uma despesa considerável. Esses juros não são considerados no EBITDA, mas são considerados nos resultados líquidos finais.



Figura 16-Evolução do EBITDA



Fonte - elaborado pelo autor a partir dos dados contabilísticos da FIPAL

Comparando os resultados líquidos nos anos de 2010, 2011 e 2012 que constam da figura 4 da secção 2 com o EBITDA nos mesmos anos presentes na figura 16, verificamos, como já foi dito, que existe uma grande diferença, mais evidente no ano de 2012, quando os resultados líquidos aumentam apenas ligeiramente, enquanto o EBITDA tem um aumento de quase 15 000€. Ou seja, em 2012 houve um grande aumento das receitas operacionais, mas um aumento ainda maior das despesas financeiras, nomeadamente com os juros dos empréstimos a curto prazo, que tiveram um aumento de quase 2%, o que por sua vez provoca um aumento menor nos lucros finais, chegando a ser residual.

No ano 2013 houve uma diminuição dos juros em 2% face a 2012, e o volume de negócios e os resultados líquidos aumentaram exponencialmente, como já referi antes. Assim, para o corrente ano prevê-se um EBITDA muito maior e mais próximo dos resultados líquidos finais.

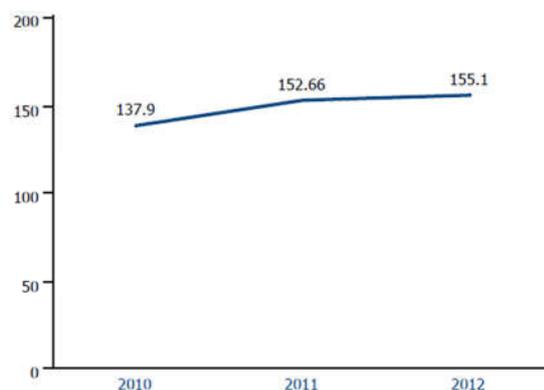
#### 4.4.2. Prazos de recebimento e pagamento

Numa empresa não basta ter bons resultados contabilísticos, o fundo de maneiço é tão ou mais importante que isso. Se não dispuser de fundo de maneiço, a empresa atrasa-



se nos pagamentos aos fornecedores, desse atraso resulta um aumento do preço de venda, com esse aumento perdem-se clientes, o que causa uma diminuição do volume de negócios e, conseqüentemente, dos resultados líquidos.

Figura 17- Prazo médio de recebimento (dias)



Fonte - elaborado pelo autor a partir de dados contabilísticos da “FIPAL, Lda”

Neste momento a “FIPAL, Lda” encontra-se a pagar aos seus fornecedores a 60 dias e, de acordo com a figura 17, é visível que o prazo de recebimento é superior ao prazo de pagamento, continuando aquele a aumentar. No entanto, isto deve-se ao crédito mal parado que ainda não foi declarado como tal, dado que há uma ligeira esperança de recebimento ou a empresa devedora está em processo de revitalização. Esse crédito vai somando dias, no entanto não deve ser considerado no prazo médio de recebimento operacional.

O prazo médio de recebimento operacional atual é de cerca de 60 dias, o que pode provocar problemas de fundo de maneiço, pois a empresa não se pode endividar mais com a banca, e um prazo de pagamento igual ao prazo de recebimento pode causar problemas a este nível.

No presente ano de 2013, com o aumento exponencial do volume de faturação, estão em processo negociações para aumentar o prazo médio de pagamento da “FIPAL, Lda” para com os seus fornecedores para os 90 dias, sem que isso prejudique de qualquer forma as condições ao nível do preço de compra. Desta forma, mantendo-se o mesmo prazo de recebimento para os clientes, conseguia-se um aumento considerável no fundo de maneiço.



#### 4.5. Soluções para o fundo de maneiio da “FIPAL, Lda”

Um dos principais problemas que a “FIPAL, Lda” enfrenta de momento é a escassez de fundo de maneiio. Isto acontece por várias razões mas, principalmente, porque com o aumento da faturação existe maior utilização de fundos financeiros. Ou seja, as faturas a pagar aos fornecedores são em maior quantidade e de maiores dimensões, o que provoca uma necessidade de maior capacidade financeira para pagar essas faturas, e mais cuidado com os recebimentos, pois a mercadoria vendida aumenta, e com isso aumenta também a quantidade de mercadoria vendida mas cujo valor da venda ainda não foi liquidado perante a “FIPAL, Lda”.

Uma forma de solucionar esta questão passa por aumentar o prazo de pagamento aos fornecedores da empresa, por exemplo de 60 dias para 90 dias. Esta solução resolvia o problema pois são poucos os clientes da “FIPAL, Lda” que pagam a 90 dias, e os que assim o fazem enviam um cheque pré-datado que se pode colocar na conta dos pré-datados da empresa. Porém, esta conta de pré-datados está limitada a 20.000€ no máximo, o que é muito pouco para o volume de negócios da empresa.

Se a “FIPAL, Lda” começasse a pagar aos fornecedores a 90 dias, na altura do pagamento a empresa já teria vendido e recebido a maior parte da mercadoria comprada há 90 dias atrás. A média da rotação de mercadoria no armazém é de 5 dias, ou seja, em média, a mercadoria assim que é descarregada no armazém demora 5 dias a ser vendida na sua totalidade. Com os 60 dias em média de prazo de recebimento dos clientes por parte da “FIPAL, Lda”, obtém-se 65 dias, ou seja, em 65 dias a “FIPAL, Lda” recuperava o capital investido em mercadoria, acrescido do lucro obtido.

Face à análise anterior, podemos concluir que, se o prazo de pagamento da “FIPAL, Lda” para com os seus fornecedores aumentasse para 90 dias, os problemas de fundo de maneiio da empresa ficariam resolvidos. No entanto, para isso ser possível, é necessário que os fornecedores aceitem, o que, face à redução da faturação em 2012 e ao forte endividamento bancário, torna-se difícil. A principal hipótese para o concretizar é esperar pela entrada do balanço de 2013, que vai ser bastante mais positivo que o de 2012, e pode assim abrir a porta para a aceitação de um prazo de pagamento mais alargado por parte fornecedores da “FIPAL, Lda”.

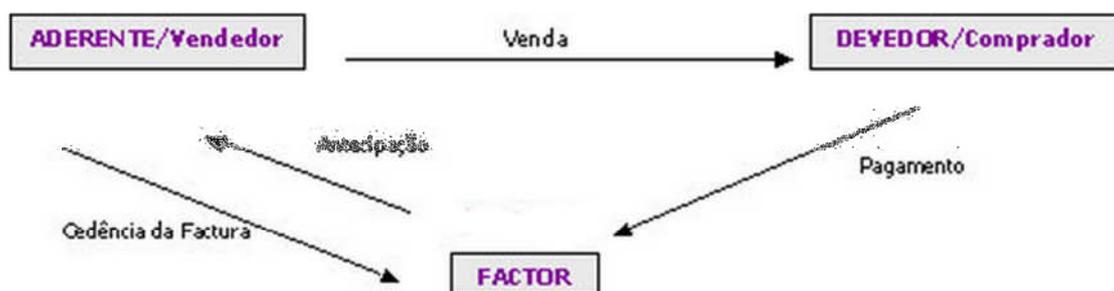


Contudo, a “FIPAL, Lda” não se pode dar ao luxo de estar à espera que o ano feche e que os resultados da empresa sejam publicados para assim tentar negociar prazos de pagamento mais alargados, necessitando de arranjar uma solução no imediato.

Duas das soluções são o “factoring” e a “Fatura OK”. Apesar de parecidas, estas duas soluções são completamente diferentes.

O “factoring” é um instrumento financeiro de curto prazo que consiste na aquisição de créditos de curto prazo (faturas), resultantes do fornecimento de bens ou serviços. Tem como principal objetivo, o apoio à gestão de tesouraria das empresas, através da conversão de créditos comerciais sobre devedores em liquidez imediata. Este produto envolve três intervenientes: A instituição financeira que presta o serviço de factoring - Factor, a empresa que vende determinado produto ou serviço que cede a sua fatura à Factor- Aderente, e a empresa compradora dos produtos ou serviços disponibilizados pelo Aderente- Devedor. Esta relação está descrita na figura 18.

Figura 18- "Factoring"



Fonte – elaborado pelo autor

A “Fatura OK” consiste na prestação de um conjunto de serviços disponibilizados pelo banco, tendo por base a gestão dos pagamentos aos fornecedores e o acesso destes à garantia de pagamento das faturas emitidas. O banco torna-se assim a entidade centralizadora deste tipo de pagamentos da sua empresa, agindo como agente pagador e ficando encarregue de notificar os fornecedores e de os informar sobre os montantes a serem pagos nas respetivas datas de vencimento.

O “factoring” atua sobre o cliente, ou seja o cliente tem de aceitar usar o instrumento financeiro “factoring”, tendo que assinar um termo de responsabilidade em



como aceita que o capital em dívida seja transmitido para o banco. A “Fatura Ok” atua sobre os fornecedores, ou seja, o fornecedor tem de aceitar usar o instrumento financeiro “Fatura Ok”, visto que é o banco que paga antecipadamente a fatura em dívida ao fornecedor em causa. Quanto ao “factoring”, envolve o cliente, visto que o mesmo passa o seu capital em dívida para o banco.

Esta última solução pode não ser muito viável para a “FIPAL, Lda” visto que muitos clientes podem não gostar de ver a sua dívida transmitida para o banco, podendo mesmo causar a perda do cliente. Esta solução é possível para uma minoria de clientes específicos da “FIPAL, Lda”, com alguma dimensão e com algum conhecimento técnico destas matérias.

A “Fatura Ok” parece ser assim uma solução mais viável, pois com esta solução é possível aumentar o fundo de maneiio sem o cliente saber ou precisar de fazer algo. Esta solução envolve apenas a “FIPAL, Lda”, o fornecedor em causa e o banco. Em relação aos custos da operação, estes parecem ser muito menores do que os custos das contas caucionadas escritas anteriormente. A “Fatura Ok” é também uma alternativa muito mais vantajosa do que as letras bancárias, pois as letras são talvez a solução bancária mais cara de todas. Além disso, podem mesmo eliminar-se todos os custos inerentes a este instrumento financeiro pois, se as margens dos fornecedores da “FIPAL, Lda” não forem muito pequenas e se fizerem um bom desconto de pronto-depagamento, esse desconto pode pagar todos os custos do processo, isto acontece pois com a “Fatura Ok” o banco paga as faturas aos fornecedores assim que os mesmos a emitem e os custos deste processo podem ser iguais ou inferiores ao desconto dado pelo fornecedor por receber o pagamento da mercadoria a pronto.

Concluindo, a “Fatura Ok” pode ser a solução bancária para a escassez de fundo de maneiio da “FIPAL, Lda”. Todavia, nem todos os bancos oferecem esta solução.

#### **4.6. PME Líder e PME Excelência**

O Estatuto PME Líder é atribuído pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, no caso das empresas de turismo, no âmbito do Programa FINCRESCCE, em parceria protocolada, até agora, com nove grupos bancários a operar em Portugal: Barclays,



Banco BPI, Banco Espírito Santo, Banco Espírito Santo dos Açores, Caixa Geral de Depósitos, Crédito Agrícola, Millennium BCP, Montepio e Banco Santander Totta.

As vantagens de conseguir este estatuto são várias, no entanto as maiores são o acesso a crédito bonificado, com a reputação e a credibilidade que se ganha após a obtenção destes estatutos perante o mercado e o sistema bancário.

Para se aceder ao estatuto PME Líder, para além do perfil superior de rating (que avalia o risco de incumprimento da empresa), são necessários pelo menos três exercícios de atividade completos e que apresentem, com contas fechadas do último ano: resultados líquidos positivos ou crescimento do volume de negócios ou crescimento EBITDA, com EBITDA positivo nos dois anos em análise; autonomia financeira superior ou igual a 25% (Capitais Próprios/Ativo Líquido); volume de negócios superior ou igual a 750.000,00€; e número de trabalhadores (UTA) superiores ou igual a 10.

Analisando o caso da “FIPAL, Lda” em termos de possível candidatura ao estatuto de PME Líder 2014, podemos verificar que o EBITDA, como já foi dito anteriormente, teve um crescimento contínuo nos últimos três anos sendo que, em Agosto de 2013, tinha já ultrapassado o valor do EBITDA de 2012. Em relação à autonomia financeira, em 2012 era 30,52% e em 2013 subiu para os 40,42%, logo mais do que supera o valor mínimo necessário para o estatuto PME Líder. O volume de negócios e o número de empregados também ultrapassam claramente os valores mínimos exigidos. Assim, tudo indica que a “FIPAL, Lda” reúne todas as condições para adquirir este estatuto.

Em relação ao estatuto “PME Excelência”, este é de mais difícil acesso, pois tem em conta outros aspetos, nomeadamente: pertencer aos dois primeiros níveis de rating (AAA ou AA), baseado no Relatório e Contas do último ano em análise; autonomia financeira superior a 35%; crescimento mínimo do volume de negócios face ao ano anterior de 5%.; rendibilidade dos capitais próprios (Resultados Líquidos/Capitais Próprios) superior ou igual a 10%; e rendibilidade do ativo (Resultados Líquidos/Ativo Líquido) superior ou igual a 3%. O rácio de Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP) constitui o indicador de rentabilidade mais utilizado pelos analistas financeiros e permite aferir a capacidade da empresa em remunerar os seus acionistas/sócios. O rácio de Rentabilidade do Ativo (RA) é um rácio de avaliação do desempenho dos capitais totais investidos na empresa, independentemente da sua origem (próprios ou alheios).



Procura relacionar os resultados antes de impostos e encargos financeiros com o ativo total da empresa, este rácio permite analisar a rentabilidade separadamente das decisões financeiras.

Analisando o caso da “FIPAL, Lda”, com 40,42% de autonomia financeira cumpre o primeiro requisito necessário para o estatuto “PME Excelência”. Também regista um crescimento do volume de negócios superior a 5% (em Agosto de 2013 já tinha ultrapassado os 50% de crescimento). Em relação aos dois rácios exigidos, a situação é mais complicada: Relativamente ao RCP, em 2012 a empresa atingiu o valor de 6,13%, muito aquém dos 10% exigidos. Em relação ao RA, o valor atingido em 2012 é de 1,99%, mais uma vez longe dos 3% necessários para a PME Excelência.

A questão que se coloca é se os bons resultados de 2013 vão ser suficientes para melhorar estes rácios e assim permitir à “FIPAL, Lda” obter o estatuto PME Excelência. De momento não se podem calcular estes rácios sem os resultados finais da empresa do ano em exercício. Porém, tudo indica que estes rácios vão melhorar substancialmente. No entanto, poderão não melhorar o suficiente para obter o estatuto PME Excelência.

No passado, em alguns anos os critérios da PME Excelência foram suavizados de forma permitir o acesso a este estatuto por mais empresas. Na figura 19 podemos verificar os símbolos dos dois estatutos descritos anteriormente.

Figura 19- PME Líder e PME Excelência



Fonte - elaborado pelo autor a partir de IAPMEI

## 5. Conclusão

O objetivo deste relatório é refletir sobre a relação entre a atual crise económica e o desempenho das PME's , para depois podermos comparar com o caso prático, que



neste caso, é a empresa onde estagiei. Abordámos assim esta potencial relação primeiro de forma genérica, para depois falarmos do caso prático que é o caso da “FIPAL, Lda”.

Portugal foi particularmente afetado pela crise financeira e económica mundial com início em 2007-08, registando uma quebra significativa do produto em 2009 e novamente em 2011 e 2012, bem como um aumento na taxa de desemprego. A intervenção do Estado em termos de estímulo à atividade económica em 2008-09 veio por sua vez tornar inevitável um pedido de ajuda financeira, concretizado em 2011, na sequência do qual foram implementadas medidas profundas de austeridade numa tentativa de garantir a sustentabilidade das finanças públicas. Neste contexto, o acesso ao crédito por parte das empresas tornou-se mais difícil, registou-se uma contração do consumo interno e as medidas públicas de apoio às PME sofreram também limitações. Contudo, o fraco desempenho macroeconómico português tem também características estruturais, nomeadamente a baixa escolaridade da população ativa. Estas são restrições que qualquer PME deve conhecer para gerir eficaz e eficientemente a sua atividade e poder de alguma forma responder à situação generalizada de crise.

Na empresa onde estagiei, a FIPAL, Lda, os gestores não possuem qualificações ao nível do ensino superior, no entanto, a partir do ano de 2013, começaram a delegar tarefas em funcionários qualificados, nomeadamente contratando recém-licenciados, o que poderá ter sido um dos fatores que permitiu um aumento exponencial na faturação e nos resultados líquidos em 2013, em contexto ainda de recessão, após um decréscimo entre 2003 e 2012. Com isto poderemos ter indícios de que a gestão profissional pode ser também a solução para melhorar os resultados das micro e pequenas empresas nacionais.

A motivação pessoal para realizar este trabalho surge do facto de querer levar a cabo um estágio virado para o mercado de trabalho, em que pudesse por em prática os meus conhecimentos de uma forma prática e imediata.

Neste estágio aprendi que, apesar da “FIPAL, Lda” ser uma PME virada apenas para o mercado interno, isso não significa que a mesma piore os seus resultados em situação de recessão económica nacional. Várias medidas financeiras e de marketing foram tomadas para contrariar a situação nacional, com especial destaque para as medidas propostas para a escassez de fundo de maneio da “FIPAL, Lda”, medidas que além de trazerem segurança para os pagamentos a efetuar aos fornecedores, não aumentaram o



endividamento da empresa, funcionando assim como um crédito que não é contabilizado como endividamento.

Aprendi neste estágio que gerir uma PME é um trabalho constante, onde a inovação, com a entrada de novos produtos, exploração de novos mercados e alteração das técnicas de marketing é essencial para manter a empresa competitiva no mercado. É possível contrariar a má situação macroeconómica nacional se forem tomadas medidas adequadas para que isso aconteça.

Termino expressando a satisfação pessoal e profissional que este estágio me proporcionou, na medida em que aproximou da realidade empresarial e, simultaneamente, permitiu-me aplicar conhecimentos adquiridos ao longo de todo o meu percurso académico, sem os quais teria tido maiores dificuldades na execução das tarefas que me foram atribuídas.

## 6. Bibliografia

Alves, Nuno de Almeida. “Evolução do PIB e desemprego: Portugal e a média da União Europeia, 1998-2007.” *Observatório das Desigualdades*. s.d. <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=projects&id=96> (acedido em 14 de Novembro de 2013).

Banco Central Europeu. 2012. <http://www.ecb.europa.eu/pub/annual/html/index.en.html> (acedido em 25 de Setembro de 2013).

Banco de Portugal. 2012. <http://www.bportugal.pt/pt-pt/estatisticas/publicacoesestatisticas/nie/Paginas/default.aspx> (acedido em 9 de Outubro de 2013).

Diniz, André Sander, e Frederico G. Jayme Jr. “Competitividade e restrição externa na Zona do Euro.” *Revista de Economia Política*, 2013.

Eurostat. s.d. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (acedido em 30 de Setembro de 2013).

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. s.d. <http://www.iapmei.pt/resources/download/pme.pdf> (acedido em 25 de Setembro de 2013).

Instituto Nacional de Estatística. s.d. [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQU](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQU)



ESdest\_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2 (acedido em 26 de Setembro de 2013).

Marinheiro, Carlos Fonseca. “A Política Orçamental em Portugal entre Duas Intervenções do FMI: 1986-2010.” 2013.

Marinheiro, Carlos Fonseca. “A Urgência de um Excedente Primário para a Redução da Dívida.” (Jornal de Negócios) 2013.

Pereira, Paulo Trigo. *Portugal: Dívida Pública e Défice Democrático*. Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2012.

Pordata. s.d. <http://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Contas+Nacionais-11> (acedido em 26 de Outubro de 2013).

Reis, Ricardo. “Solução para Portugal: Fazer mais com os portugueses.” Em *Portugal e o Futuro: Falam duas gerações de economistas*, de Daniel Bessa, et al. Porto: Vida Económica - Editorial, SA, 2011.

Rosa, Maria João Valente, e Paulo Chitas. *Portugal: os Números*. Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2010.

Sousa, Leopoldino. *Entrevista de apresentação da empresa Ansião*, (9 de Novembro de 2013).

Wymenga, Paul, Dr. Viera Spanikova, Anthony Barker, Dr. Joep Konings, e Dr. Erik Canton. *EU SMEs in 2012 : at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*. Rotterdam: ECORYS, 2012.



**FEUC** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Paulo Bruno Gaspar Marques

# **Enquadramento macroeconómico do desempenho recente de uma PME portuguesa: O caso da FIPAL**

Relatório de Estágio do Mestrado em Economia, na especialidade em Economia do Crescimento e das Políticas Estruturais, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientado por: Doutora Marta Simões

Janeiro 2014



## **Agradecimentos**

No culminar desta importante etapa da minha vida, não poderia deixar de agradecer a todos os que me ajudaram a concretizá-la.

Deixo o meu agradecimento à FIPAL-Fornecimento Intercâmbio e Produção Avícola, Lda, pela oportunidade de realizar o meu estágio na vossa entidade. Quero agradecer a ajuda prestada por todos os seus colaboradores.

Agradeço à Professora Doutora Marta Simões, orientadora de estágio, por toda a dedicação, apoio e sabedoria para a elaboração deste relatório.

Deixo aqui um especial agradecimento à minha família, aos meus pais, irmã e avós pela dedicação, apoio e carinho demonstrados ao longo deste percurso.

Por último, agradeço a todos os meus amigos a confiança e o espírito positivo que sempre me demonstraram e que foi essencial para o concluir desta etapa.



## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Apresentação da empresa.....	3
2.1.	Breve Historial .....	3
2.2.	Localização .....	6
2.3.	Missão, Visão e Princípios de Gestão .....	7
2.4.	Enquadramento da atividade da “FIPAL, Lda”. .....	9
2.5.	Gama de Produtos .....	10
2.6.	Caracterização dos trabalhadores .....	11
2.7.	Evolução dos valores de faturação e resultados líquidos .....	13
3.	Enquadramento macroeconómico: evolução recente de Portugal .....	16
3.1.	Definição de pequena e média empresa (PME) .....	16
3.2.	Evolução do PIB e da taxa de desemprego .....	18
3.3.	Défice Orçamental e Dívida Pública.....	23
3.4.	Crédito concedido às empresas .....	26
3.5.	Evolução do PIB e Produtividade .....	29
3.6.	Reflexões Finais .....	34
4.	Análise da evolução de alguns indicadores da atividade da empresa “FIPAL, Lda” face ao enquadramento macroeconómico.....	35
4.1.	Alterações no acesso ao crédito bancário inerentes às condições macroeconómicas.....	35
4.2.	Novas zonas de atuação e novos produtos como resposta à crise.....	39
4.2.1.	Novas zonas de atuação .....	39
4.2.2.	Novos produtos .....	41



4.3. Marca Própria: Vantagens e Desvantagens.....	42
4.4. Análise de indicadores contabilísticos da empresa .....	45
4.4.1. Evolução do EBITDA.....	45
4.4.2. Prazos de recebimento e pagamento .....	46
4.5. Soluções para o fundo de maneiio da “FIPAL, Lda” .....	48
4.6. PME Líder e PME Excelência .....	50
5. Conclusão.....	52
6. Bibliografia .....	54

### **Índice de Tabelas**

Tabela 1- “FIPAL, Lda”: Datas Importantes no seu historial.....	6
Tabela 2-Gama de Produtos.....	11
Tabela 3-Quadro de habilitações e situação contratual dos funcionários da empresa	13
Tabela 4- Critérios de Definição de PME.....	16
Tabela 5-Número de empresas, emprego e volume de negócios das PME na UE-27, por dimensão, 2012 (estimativas) .....	18
Tabela 6-A falta de produtividade da economia portuguesa decomposta em fatores de produção.....	31
Tabela 7-Empréstimos Bancários da “FIPAL, Lda.” .....	36
Tabela 8-Análise do mercado de farinha de panificação da cidade de Coimbra .....	41

### **Índice de Figuras**

Figura 1- Mapa de Localização .....	7
Figura 2-Organigrama Geral.....	12
Figura 3-Evolução de faturação .....	14
Figura 4-Resultados líquidos 2003-2012.....	15
Figura 5- Evolução da taxa de crescimento do PIB a preços constantes em Portugal e na EU 27 entre 2000 e 2011.....	20
Figura 6-Taxas de crescimento real do PIB e do desemprego em Portugal .....	20



Figura 7-Taxa de desemprego por escalão etário e qualificação escolar em Portugal e na UE-15 (dados de 2008) .....	22
Figura 8-Dívida pública em percentagem do PIB .....	24
Figura 9- Défice público em percentagem do PIB .....	24
Figura 10-Taxa de Variação Homóloga.....	27
Figura 11-Rácio de crédito vencido.....	28
Figura 12- PIB e PIB per capita a preços constantes (base=2006).....	30
Figura 13-População ativa: Total e por nível de escolaridade completo (1998-2012) .....	32
.....	
Figura 14- Exemplo de produto com a marca própria da “FIPAL, Lda” .....	43
Figura 15- Maquetes de embalagem de marca própria para cereais e rações.....	43
Figura 16-Evolução do EBITDA.....	46
Figura 17- Prazo médio de recebimento (dias).....	47
Figura 18- "Factoring" .....	49
Figura 19- PME Líder e PME Excelência .....	52



## 1. Introdução

O presente relatório de estágio insere-se na disciplina “ Estágio” do 2º ano do 2º Ciclo do Mestrado em Economia, com especialização em Economia do Crescimento e das Políticas Estruturais.

A escolha do tema surge no âmbito da realização do estágio curricular numa pequena e média empresa (PME), bem como da importância das pequenas e médias empresas na esfera empresarial portuguesa.

Segundo dados fornecidos pelo (Instituto Nacional de Estatística) INE, relativos a 2008, as PME representavam 99,5% do tecido empresarial português, geravam 74,7% do emprego e realizavam 59,8% do volume de negócios nacional.

Em simultâneo, Portugal foi severamente afetado pela crise financeira e económica internacional despoletada em 2007-2008, com o Produto Interno Bruto ( PIB) real a cair quase 3% em 2009 e a taxa de desemprego a aumentar para cerca de 10%, no mesmo ano, enquanto a dívida pública aumentou para 84% do PIB, em resultado da redução das receitas com impostos e aumentos de transferências sociais (e, em menor grau, das medidas contra-cíclicas adotadas pelo governo de então).

Em 2010, o país entrou na designada crise da dívida soberana, começando esta a registar um aumento das taxas de juro exigidas pelos credores internacionais, que alcançaram níveis inoportáveis e exigiram o recurso a um pedido de assistência financeira externa em 2011. Contudo, o mau desempenho macroeconómico deste período veio apenas refletir problemas e desequilíbrios estruturais que já se faziam sentir em termos de desempenho macroeconómico desde o início do novo século.

O objetivo principal deste relatório, face à evolução recente da economia portuguesa, é refletir sobre a influência do (mau) desempenho macroeconómico de Portugal sobre a atividade e evolução do desempenho de uma PME em particular, atendendo a que qualquer PME desenvolve a sua atividade num determinado enquadramento macroeconómico, que vai influenciar e ser determinante para a sua atividade, pelo que tem que o conhecer, compreender e até antecipar.

O desenvolvimento desta temática no âmbito do estágio na empresa “*FIPAL, Lda*”, que se localiza na Zona Industrial de Ansião e cuja atividade é comércio por grosso de rações para todo o tipo de animais, de farinha de panificação e de cereais,



prende-se com o percurso desenvolvido por esta no âmbito das PME's, ao nível das vendas e lucros.

Muitas PME's portuguesas estão a passar por uma fase complicada em termos de sobrevivência face ao contexto económico e financeiro que se vive atualmente em Portugal. No entanto, acredita-se que é possível atuar no sentido de ser uma exceção à regra e ter bons resultados em tempos de crise.

Neste relatório vamos refletir sobre o impacto do enquadramento macroeconómico na situação da generalidade das PME's portuguesas e depois centrar-nos no caso particular da “FIPAL, Lda”. No caso de a má situação geral não se aplicar ao caso particular em estudo, vamos tentar perceber porquê e o que se fez neste caso particular para ultrapassar os impactos negativos da crise atual.

Os objetivos concretos do trabalho são:

- avaliar em que medida as restrições ao crédito inerentes às condições macroeconómicas atuais condicionam a atividade desta PME;
- analisar os vários prazos de recebimento dos clientes e em que medida a situação macroeconómica atual influencia os prazos estabelecidos para cada cliente, bem como o seu cumprimento;
- analisar as várias estratégias de marketing possíveis de implementar, tendo em conta as atuais condições de mercado;
- realizar estudos de mercado sobre possíveis novos produtos e novas zonas de atuação;
- finalmente, em termos gerais, aplicar os conhecimentos obtidos na Licenciatura em Engenharia Informática e no Mestrado em Economia, relacionando-os.

A motivação pessoal para realizar este trabalho surge do facto de querer levar a cabo um estágio virado para o mercado de trabalho, em que ponha em prática os meus conhecimentos de uma forma prática e imediata.

A metodologia usada será uma análise de estatística descritiva de indicadores relativos ao enquadramento macroeconómico e da atividade da empresa.

Para além da presente secção, de carácter introdutório, este relatório apresenta-se dividido em mais quatro secções. Na secção 2 é realizada uma caracterização da empresa, nomeadamente quanto ao seu historial, a sua missão e visão, e atividade. No que concerne à secção 3, é aqui feito o enquadramento macroeconómico da evolução



recente de Portugal. Na secção 4 é analisada a evolução de alguns indicadores da atividade da empresa atendendo ao enquadramento macroeconómico realizado na secção anterior. Vai ser nesta secção que vou também descrever e fazer uma reflexão sobre as atividades que realizei na empresa. Por último, na quinta secção, são apresentadas as conclusões gerais do relatório e os contributos deste para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

## 2. Apresentação da empresa

Esta secção foi realizada com base numa entrevista levada a cabo no dia 27 de Setembro de 2013 com o senhor Leopoldino Sousa, que é um dos sócios gerentes da empresa onde realizei o estágio. Visto que até à data não havia informação escrita sobre a “FIPAL, Lda”, esta secção constitui um esforço para fazer esse registo com base na entrevista que realizei.

### 2.1. Breve Historial

A empresa FIPAL-Fornecimento, Intercâmbio e Produção Avícola, Lda. iniciou a sua atividade em **Maio de 1964**, numa garagem no concelho Alvaiázere, distrito de Leiria, desenvolvendo a atividade de venda exclusiva das rações da marca “Provimi”.

No início começou como uma pequena cooperativa paroquial que vendia rações apenas com o intuito de ajudar a comunidade paroquial da terra. No entanto, em **Maio de 1983** foi vendida a um dos funcionários da paróquia, deixando o carácter de cooperativa e passando a ser uma empresa com o objetivo de gerar lucro. Em **Julho de 1992** foi vendida aos atuais proprietários, mudando a sua sede social para um armazém alugado no mesmo concelho e aumentando o seu capital social para 124 699,40 €. No início do milénio, em **Março de 2000**, a empresa mudou a sua sede social do concelho de Alvaiázere para o concelho de Ansião, mais propriamente para a zona industrial, onde construiu um armazém de raiz, adquirindo assim o seu primeiro bem imóvel. As razões para a mudança de localização assentaram no facto de o concelho de Ansião oferecer apoios para a colocação de empresas na sua recém-criada zona industrial, nomeadamente, nos preços privilegiados dos terrenos, bem como ao facto de a Zona



Industrial de Ansião se inserir numa zona privilegiada em termos de acessibilidades, mesmo ao lado da IC8. Além disso o concelho de Ansião encontrava-se em clara ascensão económica e social, ao contrário do concelho de Alvaiázere que se encontrava estagnado.

Mais tarde, em **Janeiro de 2006** e face ao crescente aumento da concorrência e devido ao facto de a “Provimi” ser uma ração de elevado custo (o que fez reduzir a faturação), cessou o contrato com a “Provimi Iberia, SA”, tendo deixado assim de ser um armazém exclusivo de produtos Provimi e passado a ser um armazém livre. Continuou a comercializar a ração Provimi, que deixou de ser exclusiva, tendo passado a incluir nos seus produtos rações mais baratas como a “Nutricampo SA” e a “CUF Rações SA”.

Em **2008** face à saturação de mercado das rações decorrente da construção de fábricas nos concelhos próximos, nomeadamente em Pombal, Leiria e Ferreira do Zêzere, iniciou-se no comércio de cereais e misturas naturais. Os cereais, em virtude do seu menor custo em comparação com as rações, começaram a ser alternativa às mesmas nas explorações agrícolas mais pequenas. No entanto, nas explorações de maior dimensão, as rações continuaram a ser a única alternativa devido à sua maior produtividade. Pouco depois introduziu-se o comércio de adubos. Porém, estes últimos têm uma fatia muito pequena no volume de negócios.

O ano de **2009** é um marco para a história da “FIPAL, Lda”, uma vez que deixou de comercializar apenas alimento para animais, tendo começado também a comercializar alimento para consumo humano, nomeadamente, a farinha de trigo, centeio e milho, cujo público-alvo são as padarias, panificadoras, pastelarias, entre outros.

Devido a esta introdução, tornaram-se necessárias novas normas no armazém, bem como a implementação de alguns recursos, nomeadamente o HACCP (“Hazard Analysis and Critical Control Points”), entre outros.

O HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) – Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controlo) é um sistema de segurança alimentar, criado para prevenir a ocorrência de potenciais problemas durante operações com alimentos. A prevenção é feita através da avaliação dos perigos inerentes ao produto ou ao processo, seguida da determinação dos passos necessários para controlar os perigos identificados.



O HACCP consiste então, na identificação e monitorização de perigos específicos que podem afetar de forma prejudicial a segurança dos produtos alimentares. Estes perigos podem ser de origem biológica (bactérias, vírus, fungos e parasitas), química (resíduos de pesticidas, agentes de limpeza e desinfeção, etc.) e física (areia, vidro, metais, pelos, cabelos, etc.).

Em **2011** o comércio da farinha de trigo já era responsável por 40% do volume de negócios, e foi precisamente neste ano que a gerência da empresa resolveu entrar no mercado internacional, não por via das exportações, mas por via das importações, sendo uma fábrica espanhola o principal fornecedor da farinha de panificação da empresa.

Em **2012** o armazém passou a ter marca própria na farinha de trigo: a marca FIPAL. Como a empresa já estava inserida no mercado, resolveu criar uma marca própria, uma vez que no mercado alvo já tinha alguma reputação, logo, os clientes confiavam na marca do armazenista mesmo sem saber onde era fabricada.

Quando o armazenista opta por ter marca própria necessita de ter algo que identifique o produtor, visto que é obrigatório pela legislação portuguesa e europeia. Essa identificação pode ser feita de duas maneiras: a mais óbvia seria através da impressão da designação do fabricante na embalagem; a segunda opção seria através de um número, designado por número discográfico, que basicamente consiste num número que obedece a certas normas europeias e que identifica o produtor. Este número tornou-se bastante útil aos armazenistas visto que evita a impressão da designação do fabricante, e através do número discográfico é muito difícil para o indivíduo comum identificar o fabricante. Apenas as entidades competentes, nomeadamente entidades fiscais e de segurança alimentar o conseguem fazer. Devido a este facto, a “FIPAL, Lda” conseguiu evitar a designação da fábrica nas embalagens do produto, o que se torna muito vantajoso, visto que evita que certos clientes deixem de comprar o produto por ser de um país estrangeiro. Além disso, ter marca própria sem a designação direta do fabricante permite uma muito maior fidelização do cliente à empresa, bem como uma posição no mercado muito mais relevante e acentuada visto que o cliente apenas tem acesso à informação do armazenista quando compra o produto. O pioneiro da marca própria dos armazenistas e do número discográfico foi o “Continente”, que foi a primeira empresa que deu a sua marca a produtos não fabricados por si próprios. A tabela 1 contém um resumo das datas mais importantes no historial da empresa.



*Tabela 1- “FIPAL, Lda”: Datas Importantes no seu historial*

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
<b>1964</b>	Início de Atividade
<b>1983</b>	Alteração de forma jurídica: Passa de cooperativa para empresa
<b>1992</b>	Aquisição da empresa pelos atuais proprietários e mudança de sede social para instalações alugadas em Alvaiázere.
<b>2000</b>	Aquisição do seu primeiro bem imóvel, mudança de sede social para instalações próprias e mudança de localização de Alvaiázere para Ansião.
<b>2006</b>	Deixa de ser um armazém restrito a uma marca e passa a ser um armazém independente, com liberdade para vender os produtos e as marcas que assim entender.
<b>2008</b>	Deixa de ser um armazém exclusivo de rações e introduz novos produtos: cereais e misturas naturais.
<b>2009</b>	Deixa de ser um armazém exclusivo de alimento para animais e introduz produtos de alimento humano, como a farinha de panificação. Com esta introdução tornou-se necessário implementar o HACCP.
<b>2011</b>	Entrada no mercado externo, como importador de farinha de panificação do vizinho Ibérico.
<b>2012</b>	Início da existência da marca própria da empresa. Começou pela farinha de panificação.
<b>2014</b>	Marca própria nas rações e cereais. Entrada de novos produtos.

*Fonte - elaborado pelo autor*

Como se pode observar na tabela 1 e pelo historial da empresa, verificou-se um esforço por parte da gerência da empresa para se manter forte no mercado e para não diminuir a sua faturação. Isso apenas pôde ser conseguido com inovação constante, que no comércio por grosso significa novos produtos, novas marcas e novas técnicas de marketing. Nos dias de hoje, a “FIPAL, Lda” encontra-se em claro crescimento e, só no ano de 2013, já mais do que duplicou os seus trabalhadores.

## **2.2. Localização**

A empresa apresenta em Portugal instalações no concelho de Ansião, mais precisamente, na freguesia de Chão-de-Couce, no lote 3 e 4 da Zona Industrial de



Ansião, que se situa ao lado do IC8 entre a freguesia de Ansião e a freguesia de Avelar. O mapa da Figura 1 mostra a localização exata do armazém na Zona Industrial.

*Figura 1- Mapa de Localização*



*Fonte - elaborado pelo autor a partir de Google Maps*

### **2.3. Missão, Visão e Princípios de Gestão**

Consciente da importância da estratégia, do investimento, do desenvolvimento e do árduo trabalho para alcançar o sucesso, a “FIPAL, Lda”, definiu como sua visão, de acordo com a entrevista realizada ao sócio-gerente Leopoldino Sousa:

*“Ser líder na sua zona de atuação, aumentar a sua zona de ação e ser reconhecida como marca de excelência”*

Empenhada no seu grande objetivo e na razão da sua existência, a “FIPAL, Lda”, apresenta como sua missão:

*“Comércio por grosso de rações para animais, farinha alimentar, adubos e cereais”.*



Para a concretização da sua política de qualidade e para efetiva realização do seu compromisso de melhoria contínua, a empresa baseia-se nos princípios a seguir descritos:

- **Sistema de Gestão da Qualidade de Fornecedores**

Promoção da sensibilização na escolha de fornecedores de elevada qualidade e de elevada reputação, para assim manter os níveis de excelência ao nível de qualidade dos seus produtos.

- **Melhoria Contínua dos Processos**

Monitorização do desempenho e eficácia dos processos ao longo de toda a cadeia organizacional, visando a melhoria contínua dos mesmos, baseada na medição de objetivos.

- **Satisfação e desenvolvimento dos Colaboradores**

Promoção da responsabilização e motivação de todos os colaboradores no desempenho das suas funções e responsabilidades, com recurso a comunicação eficaz, e à partilha do sucesso e satisfação pessoal que provém do sentimento da realização do trabalho.

Numa empresa comercial este indicador ainda se torna mais importante do que numa empresa produtora, uma vez que esta está completamente dependente do seu capital humano, visto que não existe maquinaria de produção.

- **Parceria com clientes e fornecedores**

Gestão eficiente das relações com clientes e fornecedores, proporcionando uma conjugação de interesses e consequentemente sucesso mútuo.

- **Princípio da concorrência leal**



Promoção de um comportamento adequado com os seus concorrentes, não usando da má-língua ou de técnicas menos próprias para ganhar mercado.

#### **2.4. Enquadramento da atividade da “FIPAL, Lda”.**

A “FIPAL, Lda” é uma empresa que se dedica ao comércio por grosso de farinha de panificação, bem como de rações para todo o tipo de animais, adubos e cereais.

Sendo da área do comércio por grosso tem como prática vender muito, com margens pequenas.

Situada numa zona predominantemente rural, na qual o concelho onde se situa, bem como os concelhos vizinhos, têm praticamente apenas a sua sede de concelho como freguesia urbana, podemos assim dizer que a localização é ideal para a prática deste tipo de atividade. Não só das rações como da farinha de panificação, uma vez que, por exemplo, nas grandes cidades existem muitas pastelarias e poucas padarias e para o comércio por grosso só compensa o transporte para as padarias.

Ao nível da concorrência, esta tem vindo sempre a aumentar, não tanto a concorrência de revendedor para revendedor, mas sim de revendedor para produtor, uma vez que, cada vez mais, se verifica o aparecimento de fábricas tanto ao nível de ração como de panificação que vendem diretamente ao público.

A “FIPAL, Lda” apenas consegue competir com a venda direta das fábricas ao consumidor usando a economia de escala a seu favor, ficando assim com condições para fazer o mesmo preço e até mesmo mais barato, no seu raio de ação, que não pode ultrapassar os 100 quilómetros a partir do armazém.

Ao contrário dos produtores de outras áreas, aqui as fábricas possuem vendedores que vendem diretamente ao público, logo é preciso muito cuidado na gestão dos clientes fábrica-revendedor. Nunca, em caso algum, deve o revendedor “roubar” um cliente à fábrica da farinha que vende, e vice-versa.

Este tipo de atividade é considerada uma atividade de muito risco, uma vez que apenas 5% das vendas são a pronto-pagamento. Assim, para se conseguirem preços



competitivos torna-se necessário um grande apoio dos bancos e consequentemente de garantias bancárias.

## 2.5. Gama de Produtos

A “FIPAL, Lda” compra e vende essencialmente quatro tipos de produtos: rações para animais, farinha de panificação, cereais e adubos (possuindo marca própria apenas na farinha de panificação) sendo a participação de cada um deles no volume de negócios de aproximadamente 45%,40%,14% e 1%, respetivamente.

No entanto, a curto-prazo irá fazer estudos de mercado para ter marca própria nas rações e nos cereais. Nos adubos não faz sentido visto que o volume de vendas é muito baixo. Os produtos com a marca própria podem ser vendidos em simultâneo com produtos de marca do fabricante, desde que o fabricante não seja o mesmo.

Na farinha de panificação a empresa vende duas marcas, a marca própria FIPAL e a marca “Germen”. Nas rações vende a marca “Provimi”, “CUF Rações” e “NutriCampo”, sendo que, nos cereais, vende a marca “Cerealis”. No entanto, a curto prazo, como já foi dito, irá ser feito um estudo de mercado para ir comprar os cereais diretamente ao produtor e embalar com a marca própria FIPAL, sendo que isso trará custos a nível de embalagem e controlo de qualidade.

Ao nível de tipo de produtos, existem duas modalidades na entrega do produto: Em saco ou em granel. Em saco é a medida tradicional, e a granel o produto, que podem ser tanto farinha de panificação, como cereais ou rações, é entregue a partir de um camião, que possui uma espécie de mangueira para depositar o produto num silo (recipiente de grande capacidade de armazenamento). Obviamente, esta segunda modalidade é usada para clientes de maiores dimensões e não apresenta custos para o armazém, a não ser o risco de incumprimento ou de atraso nos pagamentos por parte do cliente, uma vez que a entrega é feita pela própria fábrica.

Na tabela 2 encontram-se enumerados, de forma sintetizada, os vários tipos de produtos disponíveis na empresa.



Tabela 2-Gama de Produtos

Marca do Produto	Tipo de Produto	Fabricante de Produto
Provimi	Rações	Provimi Iberia SA
CUF Rações	Rações	Saprogal, SA
Nutricampo	Rações	Nutricampo, SA
Cerealis	Cereais e Misturas Naturais	Saprogal,SA
FIPAL	Farinha de Panificação	Vila Franquina SL
Germen	Farinha de Panificação	Germen, SA
CUF Adubos	Adubos	Saprogal, SA

Fonte - elaborado pelo autor

## 2.6. Caracterização dos trabalhadores

A empresa “FIPAL, Lda” sempre foi uma empresa que conseguiu manter os custos fixos baixos para a elevada faturação que possuía, logo a faturação por cada empregado é bastante elevada.

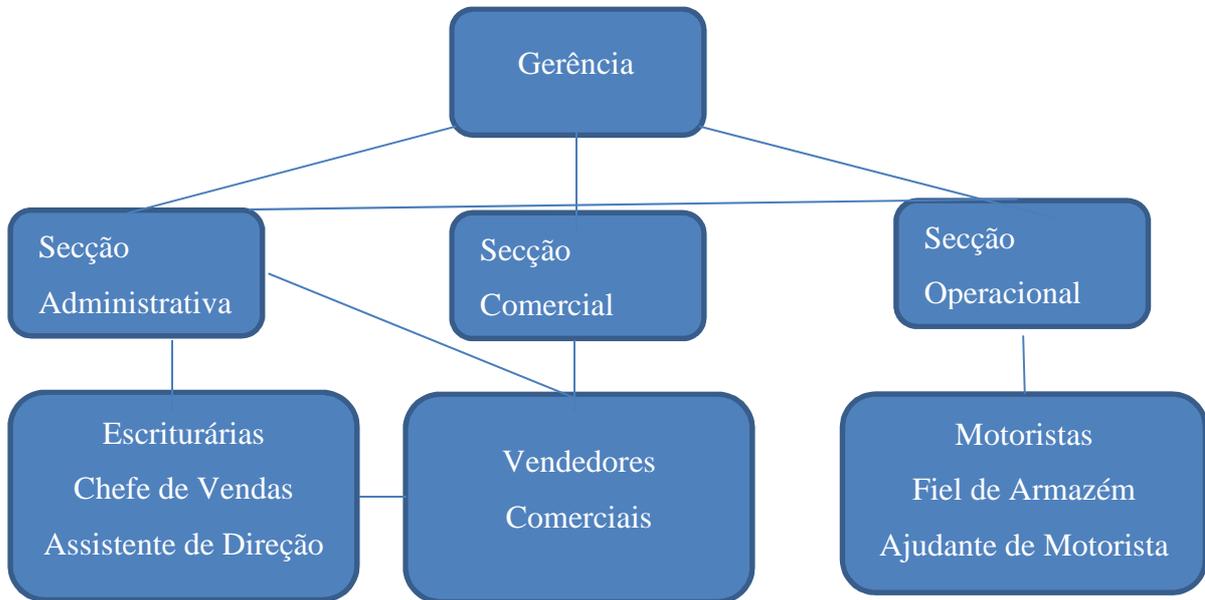
No momento, a empresa está dividida em três grandes departamentos: operacional, administrativo e comercial.

O departamento operacional é constituído por motoristas de pesados e ligeiros, fiel de armazém e ajudantes de motorista; o departamento administrativo é constituído por escriturárias, chefe de vendas e assistente de direção; e, por fim, o departamento comercial é constituído pelos vendedores comerciais.

Todos estes departamentos são controlados diretamente pela gerência, sendo que o departamento administrativo pode também controlar as outras duas secções: o chefe de vendas controla os vendedores comerciais, e o assistente de direção controla todo o departamento operacional. Ao chefe de vendas e ao assistente de direção é exigida formação superior, sendo que os vendedores têm de ter ou formação superior ou, pelo menos, cinco anos de experiência profissional na área. Na figura 2 encontra-se o organigrama geral da empresa, de acordo com o que foi descrito acima.



Figura 2-Organigrama Geral



Fonte - elaborado pelo autor

Na tabela 3, encontra-se o número de funcionários por cada função e a sua habilitação literária de forma sistematizada, para assim ficar claro qual a aposta da empresa em termos de recursos humanos. Apesar de o sócio gerente apenas possuir o 9º ano, a aposta da empresa é claramente nos mais qualificados para os cargos de maior importância.



Tabela 3-Quadro de habilitações e situação contratual dos funcionários da empresa

Função	Número	Habilitações	Situação Contratual
Escriturárias	2	9º Ano de Escolaridade	Contrato sem termo
Chefe de Vendas	1	Licenciado em Gestão Comercial	Contrato sem termo
Assistente de Direção	1	Licenciada em Direito	Contrato em comissão de serviço
Vendedores Comerciais	5	Dois licenciados e três com 12º Ano de Escolaridade	Contrato sem termo
Motoristas	3	Dois com 9º Ano de Escolaridade e um com 4º Ano de Escolaridade	Um com contrato sem termo, e dois trabalhadores independentes
Ajudante de Motorista	1	Licenciado em Ciências da Educação	Contrato com termo
Fiel de Armazém	1	9º Ano de Escolaridade	Contrato sem termo

Fonte - elaborado pelo autor

A empresa “FIPAL, Lda” possui de momento 14 trabalhadores no total, sendo que apenas recentemente apostou em força nos vendedores comerciais, daí o aumento exponencial das vendas.

A política da empresa é apostar nos contratos sem termo nos cargos de maior responsabilidade, para assim promover uma elevada motivação dos seus funcionários.

Nas secções administrativa e comercial todos os funcionários se encontram com contrato sem termo, apenas na secção operacional se encontram trabalhadores independentes e com contrato a termo.

## 2.7. Evolução dos valores de faturação e resultados líquidos

Ao analisar a figura 3, que contém os dados da faturação da empresa de 2003 a 2012, verificamos que o volume de faturação tem descido desde 2003.

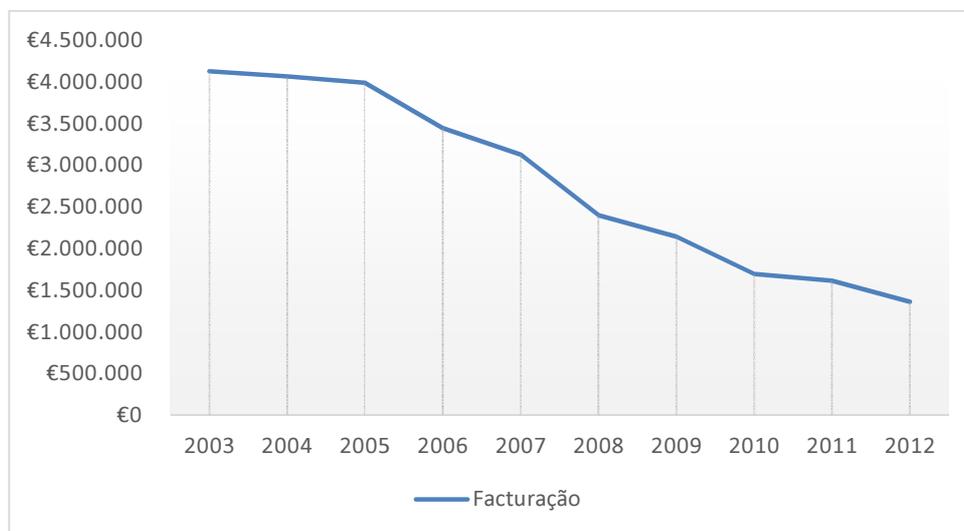
Embora não podendo identificar rigorosamente causas para esta descida no nível de faturação, a crise pode ter sido a responsável pelo facto das inovações e tentativas de inverter esta tendência levadas a cabo pela empresa não terem tido sucesso.



Tendo em conta o período de análise da faturação e dos resultados líquidos da “FIPAL, Lda”, podemos afirmar que existiram três períodos de crise neste período, sendo eles a crise de 2002/2003, 2008/2009 e de 2011 até à atualidade. Sendo os “picos” da crise em 2002, 2008 e 2011.

Todos os novos produtos e marcas inseridas desde 2006, enunciados na secção 2.1, não impediram a diminuição do volume de negócios. Pode também verificar-se que, na altura das crises, o volume de faturação desceu mais do que a média, logo a crise diretamente pode não ter influenciado, mas indiretamente pode ter impedido uma inversão da tendência. No entanto a descida mais acentuada na faturação aparece antes da crise, no período de 2005 a 2008, onde a taxa média de variação anual nos 2 subperíodos é de -39.81%, logo parte do problema vem da política seguida pela empresa ao nível das vendas, não sendo as crises financeiras as únicas responsáveis.

Figura 3-Evolução de faturação



Fonte - elaborado pelo autor a partir de dados contabilísticos da empresa

Porém, o volume de faturação já tinha alcançado os 2.250.000 € na primeira metade do ano 2013, logo, além de se observar um inverter de tendência este pode ser mesmo o melhor ano da “FIPAL, Lda”.

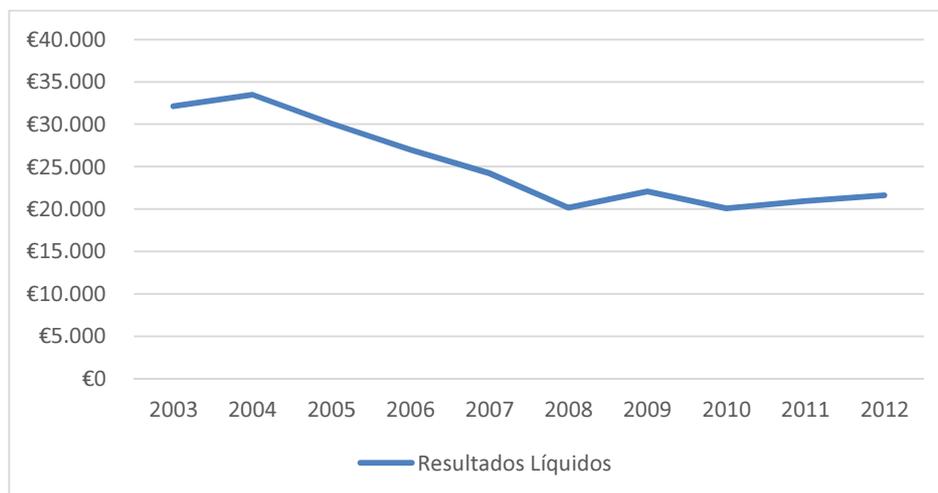


Tudo isto foi conseguido devido a uma alteração na política da empresa ao nível dos clientes, que basicamente consiste em vender mais, com menor risco de incumprimento e consequentemente com menor margem de lucro (analisado com maior detalhe na secção 4), bem como à introdução da marca própria da FIPAL. Além disso, a grande descida dos preços dos cereais em 2013, em contraciclo com o aumento em 2012, também influenciou esta subida na faturação.

Em relação aos resultados líquidos, a descida não foi tão acentuada e contínua como na faturação, como podemos verificar na figura 4: na faturação desceu para quase 4 vezes menos de 2003 a 2012, e nos resultados líquidos não chegou a descer para metade. Em Agosto de 2013 os resultados líquidos já eram de 51.000 €, ou seja, a empresa já tinha duplicado os valores de 2012, a meio do ano de 2013.

Analisando os dados disponíveis e apesar da descida a todos os níveis de 2003 a 2012, a “FIPAL, Lda” nunca deixou de ser viável, apresentando sempre resultados líquidos acima dos 20.000€ e também um potencial devado ao nível de aumento de faturação, como se pode verificar nos dados já disponíveis para parte de 2013.

Figura 4-Resultados líquidos 2003-2012



Fonte - elaborado pelo autor a partir de dados contabilísticos da empresa



### 3. Enquadramento macroeconómico: evolução recente de Portugal

O enquadramento macroeconómico é importante para uma PME, uma vez que este interfere na atividade da mesma, nomeadamente nas decisões estratégicas. As PME são muito suscetíveis aos fatores externos à empresa, ou seja, são mais influenciadas pelas crises económicas dos seus países do que as grandes empresas, pelo que devem conhecer o respetivo enquadramento macroeconómico e perceber de que forma se pode refletir na sua atividade. Esta secção procura precisamente fazer um enquadramento macroeconómico da evolução recente do país onde opera a “FIPAL, Lda” através da análise de um conjunto de indicadores fundamentais do desempenho macroeconómico de Portugal. Antes contudo, realiza-se uma caracterização mais rigorosa de PME e contrasta-se a situação portuguesa com o quadro europeu.

#### 3.1. Definição de pequena e média empresa (PME)

De acordo com a definição europeia de PME, entende-se por Micro, Pequena e Média Empresa, as empresas que, cumulativamente, preenchem os requisitos relativos ao número de trabalhadores e volume de negócios, de acordo com a tabela 4 retirada do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI). Assim, uma empresa é classificada como micro se possui menos de 10 trabalhadores e um volume de negócios igual ou inferior a 2 milhões de euros, como pequena empresa se possui menos de 50 trabalhadores e um volume de negócios igual ou inferior a 10 milhões de euros e, por fim, uma empresa média possui menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios igual ou inferior a 50 milhões de euros.

Tabela 4- Critérios de Definição de PME

Categoria	N.º Trabalhadores	Volume de Negócios	Balanço
Média Empresa	< 250	<= 50 Milhões Euros	<= 43 Milhões Euros
Pequena Empresa	< 50	<= 10 Milhões Euros	<= 10 Milhões Euros
Micro Empresa	< 10	<= 2 Milhões Euros	<= 2 Milhões Euros

Fonte - <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1790>



Segundo dados do INE relativos a 2008, as PME representavam 99,5% do tecido empresarial português, geravam 74,7% do emprego e realizavam 59,8% do volume de negócios nacional. Logo, podemos afirmar que as PME's são uma importante fonte de produção da riqueza nacional e representam a maior parte do tecido empresarial português.

Em 2012, os valores mantiveram-se praticamente iguais, havendo apenas uma pequena redução do número de empresas na generalidade.

A nível da União Europeia (UE-27), podemos verificar, de acordo com a informação que consta da tabela 5, retirada do relatório anual de 2012 da União Europeia para as PME, que Portugal se encontra razoavelmente enquadrado na média europeia em termos do número de PME's por cada 100 empresas e da percentagem de volume de negócios da responsabilidade das PME. Do total das empresas existentes na Europa, 99,8% são PME contra 99,5% em Portugal, logo as diferenças são quase nulas entre Portugal e a média europeia neste aspeto. Tendo em conta as diferentes classificações de PME, as diferenças registadas também são praticamente nulas.

Está muito difundida em Portugal a ideia de que os problemas da economia radicam, no essencial, na estrutura empresarial nacional em termos dimensionais. Isto é, Portugal tem problemas e atrasos que decorrem exclusiva, ou quase exclusivamente, da pequena e média dimensão das suas empresas. Dito de outra forma, Portugal tem um peso excessivo de PME, contrariamente ao que se passa nos outros países europeus. Os dados, contudo, como acabámos de constatar, não confirmam esta ideia. Todavia, encontram-se diferenças a nível do emprego. O emprego gerado pelas PME em Portugal é de 74,7% e a média europeia, como se pode verificar na tabela 5, é de 67,4%, o que poderá dever-se a uma menor produtividade e qualificação dos trabalhadores e dos dirigentes das PMEs portuguesas. Estas características podem levar a que, para o mesmo volume de negócios realizado, sejam necessários mais trabalhadores no caso de Portugal.



*Tabela 5-Número de empresas, emprego e volume de negócios das PME na UE-27, por dimensão, 2012 (estimativas)*

	<b>Micro</b>	<b>Pequenas</b>	<b>Médias</b>	<b>PMEs</b>	<b>Grandes</b>	<b>Total</b>
<b>Número de empresas</b>						
<b>Nrº</b>	<b>19143521</b>	<b>1357533</b>	<b>226573</b>	<b>20727627</b>	<b>43654</b>	<b>20771281</b>
<b>%</b>	<b>92,2</b>	<b>6,5</b>	<b>1,1</b>	<b>99,8</b>	<b>0,2</b>	<b>100</b>
<b>Emprego</b>						
<b>Nrº</b>	<b>38395819</b>	<b>26771287</b>	<b>22310205</b>	<b>87477311</b>	<b>42318854</b>	<b>129796165</b>
<b>%</b>	<b>29,6</b>	<b>20,6</b>	<b>17,2</b>	<b>67,4</b>	<b>32,6</b>	<b>100</b>
<b>Volume de Negócios</b>						
<b>Milhões €</b>	<b>1307360,7</b>	<b>1143935,7</b>	<b>1136243,5</b>	<b>3587540</b>	<b>2591731,5</b>	<b>6179271,4</b>
<b>%</b>	<b>21,2</b>	<b>18,5</b>	<b>18,4</b>	<b>58,1</b>	<b>41,9</b>	<b>100</b>

*Fonte - EU SMEs in 2012 : at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*

### **3.2. Evolução do PIB e da taxa de desemprego**

Portugal é uma pequena economia aberta que facilmente é atingida por flutuações económicas ocorridas nos seus parceiros europeus ao nível do produto/atividade económica, principalmente em Espanha e na Alemanha uma vez que estes países representavam, em 2011, 24,8% e 13,6% respetivamente, do total das exportações portuguesas, segundo o Eurostat, sendo assim os maiores parceiros comerciais de Portugal. Não é assim de estranhar que a crise financeira e económica internacional despoletada em 2007-08, e que afetou de forma particularmente forte a América do Norte e a Europa, tenha contagiado o desempenho macroeconómico da economia portuguesa.

A figura 5 compara precisamente a evolução do PIB em Portugal e nos seus parceiros europeus (UE-27) entre 2000 e 2011, confirmando a sincronização dos ciclos económicos que se tem verificado em ambos os espaços. Conforme podemos verificar na figura 5, Portugal acompanha sempre a média europeia em termos de taxa de



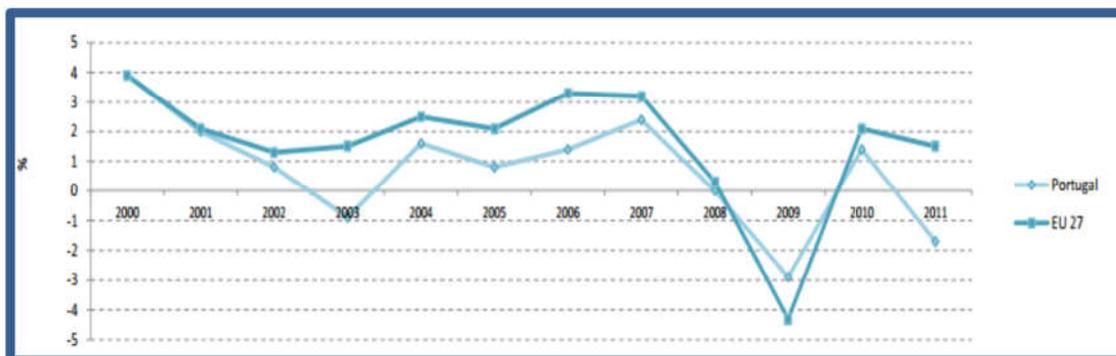
crescimento do PIB em todos os anos após integração europeia, exceto o ano de 2003 onde existe uma recessão económica em Portugal que não se verifica na Europa. No entanto, nos pontos altos de recessão ou de expansão económica europeia, verifica-se uma maior variabilidade do PIB em Portugal relativamente à média da União Europeia, bem como uma menor capacidade de recuperação. Se após a adesão à UE em 1986 e até meados dos anos 90, em Portugal o crescimento do PIB foi superior ao da média europeia, atingindo taxas de crescimento na ordem dos 3%, quando a média Europeia era quase metade (segundo dados do Eurostat), a partir sensivelmente do início do novo século, o crescimento do PIB português é mais modesto do que na média da UE-27. O período 2008-09, na sequência da crise financeira com início nos EUA em 2007, é marcado por uma forte quebra no PIB, embora ligeiramente menos acentuada em Portugal do que nos seus parceiros europeus. No entanto, a recuperação posterior é também menos significativa e em 2011 regista-se nova quebra.

A maior crise económica mundial das últimas décadas, conhecida também pela Grande Recessão, parece ter assim colocado em evidência os problemas estruturais de Portugal. Com efeito, em 2011, apesar do abrandamento no crescimento do PIB real registado na Europa, apenas dois países europeus estavam ainda em recessão: Portugal e Grécia, sendo que Portugal teve uma contração económica na ordem dos 2% e a Grécia ultrapassou os 6% (segundo dados do Eurostat).

No início do 2º trimestre de 2012 até ao 1º trimestre de 2013, existiu um aumento de 2,7% do desemprego, segundo estimativas do INE, no entanto do 1º trimestre de 2013 até ao 3º trimestre de 2013 houve uma diminuição de 2,1% do desemprego, segundo estimativas da mesma entidade, o que demonstra que apesar das elevadas taxas de desemprego que em Fevereiro de 2013 chegaram mesmo a atingir os 17,6 %, existe uma tendência para a viragem do ciclo económico, e em consequência, para o início de um crescimento económico que, ainda que seja residual, é importante para a melhoria das expectativas económicas.



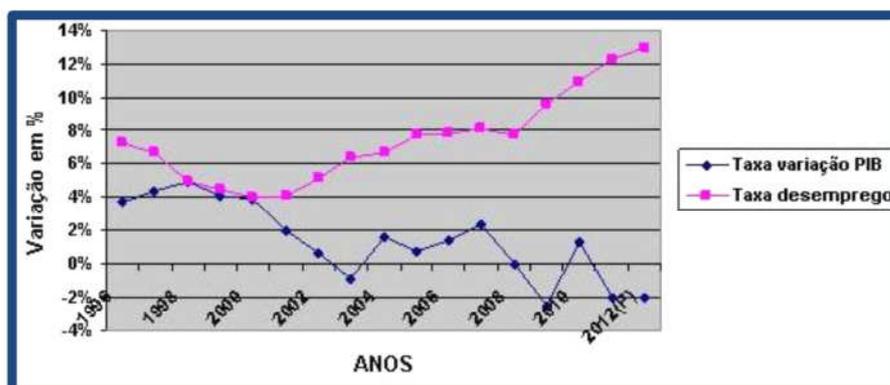
Figura 5- Evolução da taxa de crescimento do PIB a preços constantes em Portugal e na EU 27 entre 2000 e 2011



Fonte - Eurostat, Setembro de 2012

Complementarmente à análise do desempenho macroeconómico de Portugal tendo por base o PIB da figura 5, na figura 6 analisamos conjuntamente a taxa de crescimento real do PIB e a taxa de desemprego em Portugal entre 1998 e 2012, sendo evidente a correlação negativa entre ambas as taxas e, principalmente, o crescimento acentuado da taxa de desemprego após 2009, retomando os valores de dois dígitos do final da década de 1990 e crescendo de forma particularmente acentuada desde então.

Figura 6-Taxas de crescimento real do PIB e do desemprego em Portugal



Fonte - Eurostat e Comissão Europeia

No início do milénio a economia portuguesa estava com forte crescimento económico mas dentro da média da UE-15, constatando-se que o desemprego era bastante mais baixo do que a média europeia, perto do pleno emprego técnico (4%). Segundo Alves (2008), com o abrandamento do crescimento económico e com a retração económica em



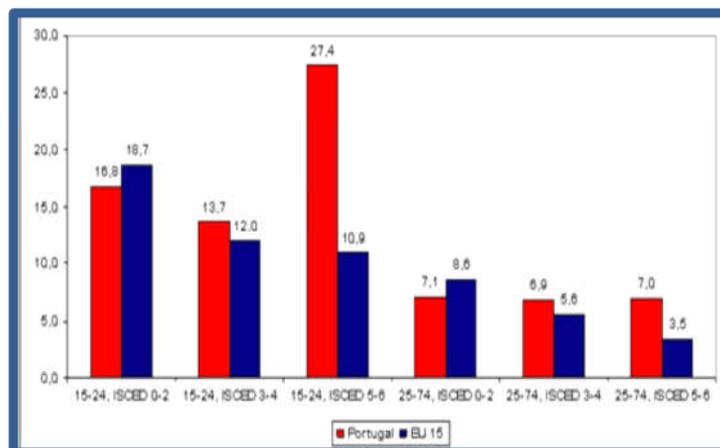
2003, o desemprego aumentou de forma muito rápida e, mesmo quando o crescimento foi modestamente retomado, o desemprego continuou a aumentar, o que se pode dever ao facto de não bastar crescimento económico, mas sim crescimento suficientemente relevante (acima dos 2%), para que haja alterações na taxa de desemprego. Em alternativa, é necessário realizar alterações estruturais suficientemente importantes para influenciar o mercado de trabalho em certos sectores específicos da economia, mas de grande relevância para Portugal, como por exemplo, a construção, restauração ou função pública.

A partir de 2007, o crescimento económico em Portugal deixou de ser sustentado, entrando-se num ciclo de fraco crescimento económico ou mesmo de recessão, acompanhado por um aumento exponencial do desemprego, fazendo assim com que Portugal, um dos países europeus com menor taxa de desemprego na década de 1990, tivesse passado a um dos países com maior taxa de desemprego em 2013, visto que em Fevereiro de 2013 atingiu os 17,6% de taxa de desemprego, sendo assim o terceiro país da União Europeia com maior taxa de desemprego, apenas ultrapassado pela Grécia e Espanha.

A reduzida taxa de desemprego em Portugal na década de 1990, que estava perto do pleno emprego (cerca de 5%), era no entanto caracterizada por uma população pouco qualificada (segundo dados do INE). Nos últimos anos, a população com habilitações literárias elevadas em Portugal tem-se aproximado da média europeia, o que todavia não se tem refletido num aumento da taxa de emprego, bem pelo contrário.



Figura 7-Taxa de desemprego por escalão etário e qualificação escolar em Portugal e na UE-15 (dados de 2008)



Notas: Classificação Internacional da Educação (ISCED): ISCED 0-2, Até ao 9º ano; ISCED 3-4, Ensino Secundário Completo; ISCED 5-6, Ensino Superior e Pós-Graduado.

Fonte - Eurostat, População e Condições Sociais, 2008 ;

Na figura 7 podemos observar que, relativamente à UE-15, Portugal apenas tem menor taxa de desemprego na população com menores qualificações, nomeadamente, na população com escolaridade até ao 9º ano. No entanto, em 2008, cerca de 1/3 dos portugueses integrava-se nesta condição (segundo dados da taxa de escolarização da PORDATA em Portugal), enquanto na UE-15 a percentagem de população com estas qualificações é apenas residual.

A preocupante realidade portuguesa é que, de acordo com a figura 7, na população mais jovem e mais qualificada é maior a probabilidade de ficar desempregado. Isto pode dever-se à falta de procura de trabalho qualificado em Portugal, face às características do seu tecido produtivo assente em atividades de baixa intensidade tecnológica, e à retração legítima por parte dos mais qualificados em aceitar trabalhos menos qualificados. Outra das razões poderá ser o maior período de procura por parte dos mais qualificados na escolha do emprego, no entanto, isso apenas deveria provocar um aumento no desemprego estrutural e não no cíclico. Poderá ser também devido à retração por parte de certos empregadores em contratarem licenciados para trabalhos que não necessitem de qualificações, preferindo os não qualificados. Isto deve-se ao facto de o licenciado ver o trabalho como temporário, não dando assim segurança em termos de continuidade ao empregador, ser mais exigente a nível de salário e de pagamento de horas extraordinárias, entre outras coisas.



Já na faixa etária dos 25 aos 74 anos verifica-se que não existe diferença no que concerne à probabilidade de ficar desempregado, em média, entre ter qualificações ou não em Portugal. Isto já não acontece na UE-15, sendo que, a taxa de desemprego dos menos qualificados na faixa etária dos 25 aos 74 anos, é o dobro da taxa dos mais qualificados da mesma faixa etária.

### 3.3. Défice Orçamental e Dívida Pública

A retração mais recente do PIB português está diretamente relacionada com o comportamento das suas finanças públicas, que resultou num pedido de assistência financeira externa em Maio de 2011, face à desconfiança dos investidores internacionais na capacidade do Estado português em honrar os seus compromissos, a qual implicou num afastamento incomportável da taxa de juro da dívida soberana portuguesa relativamente à alemã.

O objetivo de participação na União Económica e Monetária (UEM) europeia desde o seu início e a necessidade inerente de cumprir com os requisitos acordados no Tratado de Maastricht, reduzir o défice público para 3% do PIB e a dívida pública para 60%, levou Portugal a um esforço na fase de preparação para o Euro que lhe permitiu alcançar aqueles objetivos, mas os mesmos não se mantiveram por muito tempo.

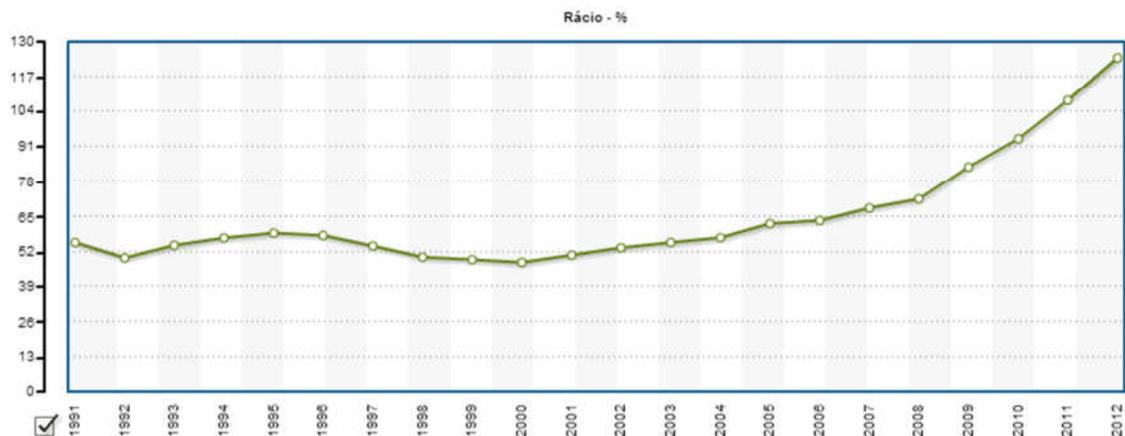
Segundo Pereira (2012), o défice público tem aumentado por seis grandes motivos: o envelhecimento da população e as despesas sociais daí decorrentes; o aumento do emprego público, em parte explicado pela dificuldade em ganhos de produtividade em certas áreas do Estado; a alteração da estrutura do “Estado”, com maior importância dos organismos autónomos e menor controlo da despesa; a má gestão empresarial pública; e más decisões de investimento de iniciativa pública.

Nas figuras 8 e 9, que contém informação sobre a evolução do défice e dívida pública, em percentagem do PIB, em Portugal, entre os anos 1990 e o ano de 2012, podemos verificar que um aumento do défice público corresponde a um aumento das despesas do governo em relação às suas receitas, logo provoca um aumento da dívida pública, a correlação apenas não se verifica em 2011 onde o défice público diminuiu bastante e a dívida pública aumentou. Esta situação ocorreu porque existiu uma transferência do fundo de pensões da banca para os cofres do Estado. Esta receita extraordinária foi de



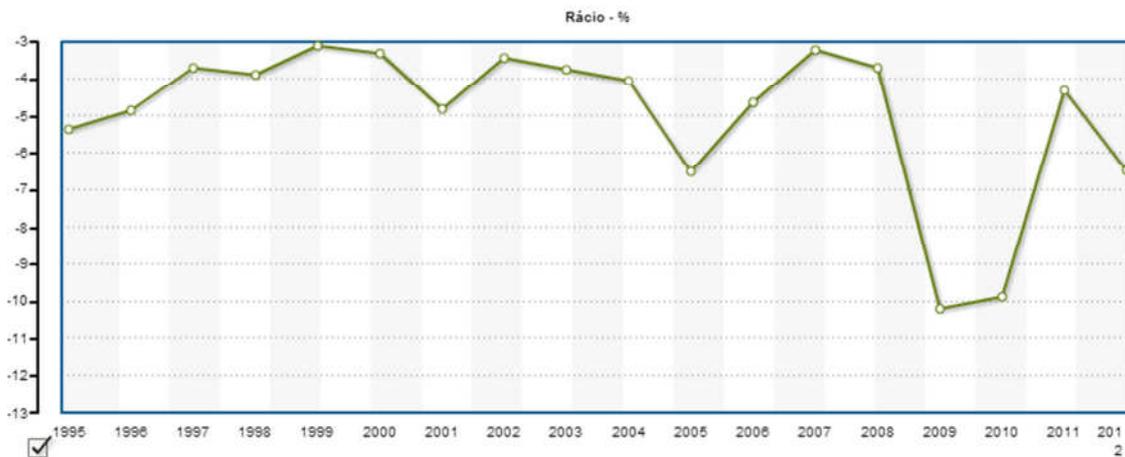
5993 milhões de euros. Sem ela, o défice teria atingido os 7,8% do PIB e não os 4.2% que podemos observar na figura 9.

Figura 8-Dívida pública em percentagem do PIB



Fonte - PORDATA

Figura 9- Déficit público em percentagem do PIB



Fonte - PORDATA

Face à incapacidade do Estado português em financiar-se nos mercados internacionais, em Maio de 2011 Portugal aderiu ao Plano de Ajustamento Económico e Financeiro (PAEF) proposto pela Comissão Europeia, Banco Central Europeu (BCE) e Fundo Monetário Internacional (FMI), conjunto de entidades conhecido por *Troika*, que



espera-se termine em 2014. O total do empréstimo será de 78 mil milhões de euros, montante destinado à consolidação orçamental e também a apoios ao sistema bancário. Em termos gerais, este plano visa o restabelecimento da confiança nos sectores público e bancário, bem como apoiar o crescimento e o emprego.

Segundo as notas informativas da Comissão Europeia, este plano prevê medidas abrangentes em três áreas.

Em primeiro lugar, reformas estruturais profundas para aumentar o potencial de crescimento, criação de emprego e melhoria da competitividade (inclusivamente através da desvalorização fiscal). Em particular, o programa contém reformas do mercado de trabalho, do sistema judicial, dos sectores das indústrias em rede, habitação e serviços, com vista a reforçar o potencial de crescimento da economia, melhorar a competitividade e facilitar o ajustamento económico.

Em segundo lugar, uma estratégia de consolidação orçamental credível e equilibrada, apoiada por medidas orçamentais estruturais e um maior controlo orçamental das parcerias público-privadas (PPP) e das empresas estatais (EE), visando colocar o rácio dívida pública bruta/PIB numa trajetória claramente descendente, a médio prazo. As autoridades comprometeram-se a reduzir o défice para 4,5% do PIB em 2013.

Em terceiro lugar, esforços para salvaguardar o sector financeiro contra a falta de apoios.

De acordo com as notas informativas da Comissão Europeia, o PAEF tornou-se inevitável visto que o país se mostrou incapaz de se refinarçar nos mercados a taxas de juro compatíveis com a sustentabilidade orçamental a longo prazo. Paralelamente, o sector bancário, fortemente dependente de financiamento externo, estava cada vez mais afastado do financiamento pelo mercado internacional, dependendo cada vez mais do Euro-sistema para obter fundos. Este programa de ajustamento foi visto como a única maneira de fazer com que Portugal não “contagiasse” negativamente os seus parceiros europeus, bem como a única alternativa para que Portugal voltasse ao crescimento sustentado.

O aumento da despesa pública registado antes da intervenção da *Troika*, bem como a redução da despesa pública após a mesma, retiraram espaço para o Estado apoiar as PME, visto que no passado os empréstimos eram concedidos com juros mais



atrativos, com prazos mais alargados e com menos exigências para a cedência dos empréstimos, ou seja, noutra situação poderiam beneficiar de uma redução de impostos através, por exemplo, de apoios às PME localizadas no interior do país, que tanto poderiam ser dados por empréstimos com juros bonificados ou com redução de IRC. Mas mesmo, num quadro de utilização de fundos europeus, analisando o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) 2007-2013, verifica-se uma clara tendência para a sua utilização no apoio à criação de infraestruturas estéticas e de lazer, e não para estimular competitividade das empresas. Contudo, o QREN (2014-2020) já tem preparada uma mudança de política mais virada para o investimento na competitividade das empresas (com mais apoios europeus para o financiamento das PME) e por sua vez virada para o crescimento económico, e menos para a construção de bens físicos.

Concluindo, os défices orçamentais elevados registados nos últimos anos parecem ter retirado oportunidades para o Estado efetivamente e eficazmente apoiar a economia e o crescimento económico, o que por sua vez impede o apoio às empresas portuguesas que mais necessitam, nomeadamente as PME.

### **3.4. Crédito concedido às empresas**

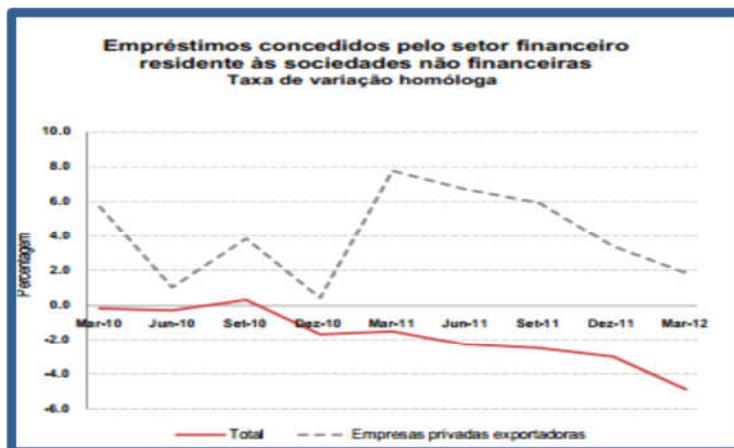
Uma das principais consequências da crise financeira e económica internacional, face sobretudo à origem da mesma no sector financeiro/bancário, foi uma retração generalizada do crédito à economia, não apenas devido à redução da procura dadas as expectativas pessimistas, mas em grande medida devido a restrições do lado da oferta, com os bancos a enfrentarem custos maiores para se refinanciarem, imposições de balanço mais restritivas e a fazerem avaliações mais cautelosas dos riscos de incumprimento. Contudo, se os bancos não concedem crédito às empresas, estas podem não ter espaço financeiro para crescer, e se as empresas não crescem, o PIB tenderá também a não crescer, pelo que a redução do financiamento bancário da economia é apontada como um entrave à recuperação pós-crise.

A figura 10 contém dados sobre a evolução do crédito concedido pelo sector bancário às empresas portuguesas entre Março de 2010 e Março de 2012 (taxa de variação homóloga). Como podemos constatar, o crédito concedido às empresas sofreu uma diminuição drástica a partir de Setembro de 2010. Foi a partir desta data que as



taxas de variação começaram a ser negativas, sendo que em Dezembro de 2010 chegou aos -2% e em Março de 2012 já ultrapassava os -5%.

Figura 10-Taxa de Variação Homóloga



Fonte - Banco de Portugal (2012)

A figura 10 contém também informação sobre o crédito concedido às empresas exportadoras, por duas razões.

A primeira prende-se com o facto das empresas exportadoras, na situação de recessão económica atualmente vivida em Portugal, que tem associada uma grande contração do consumo interno, serem o motor do crescimento do PIB. Na figura 10 podemos observar que, de Dezembro de 2010 a Março de 2011, os empréstimos concedidos às empresas exportadoras aumentaram de forma acentuada, em contraciclo com a realidade da maioria das empresas, demonstrando assim que o sector bancário está atento às potencialidades deste sector. De facto, as empresas exportadoras, para além de serem menos suscetíveis às crises económicas internas, são também muito mais apoiadas pelos bancos e até pelo Estado, devido à sua importância acrescida para ultrapassar a situação. Por exemplo, a linha PME Invest é muito mais vantajosa em termos de valores e prazos de pagamento para as empresas exportadoras.

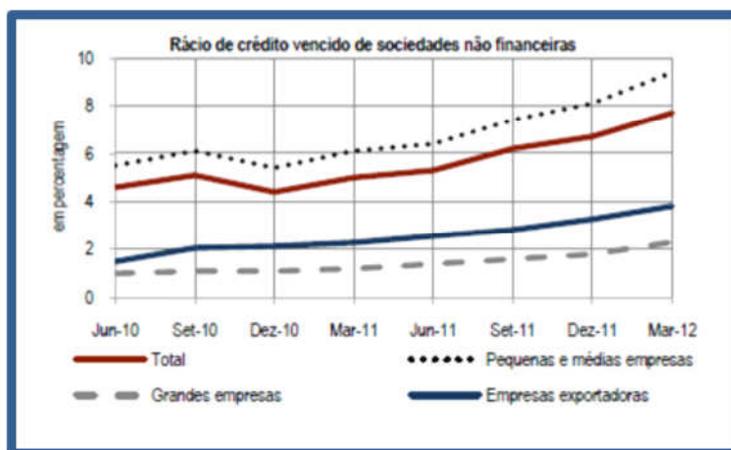
A segunda razão prende-se com o facto de, apesar da “FIPAL, Lda” estar virada apenas para o mercado interno, existe uma possibilidade em estudo para começar a exportar, pelo que interessa perceber a disponibilidade do sector bancário para apoiar esta iniciativa. A empresa já está inserida no mercado externo, uma vez que já importa,



faltando agora exportar, que é o mais importante, para assim depender menos do mercado interno.

Além do crédito concedido às empresas, é conveniente analisar a evolução doutra variável diretamente correlacionada com esta, o rácio de crédito vencido, variável de extrema importância para as PME, que trabalham com prazos de recebimento longos. Este é o caso da “FIPAL, Lda”, onde 90% dos clientes têm prazos de recebimento de um mês ou superiores.

Figura 11-Rácio de crédito vencido



Fonte - Banco de Portugal (2012)

A figura 11 contém informação sobre o rácio de crédito vencido das empresas. Ao nível do incumprimento, de acordo com a figura 11, verifica-se que as micro e pequenas empresas são mais suscetíveis ao incumprimento, quando comparadas com as grandes empresas ou com as empresas exportadoras. As grandes empresas têm mais facilidade em prestar garantias bancárias. As empresas exportadoras que, normalmente, são médias ou grandes empresas, sentem menos as crises nacionais, visto que as empresas exportadoras não são tão afetadas pela queda do consumo interno.

Analisando novamente a figura 11, verifica-se que todas as empresas sofreram com a crise em termos de aumento do rácio de crédito vencido. No entanto, as grandes empresas e as empresas exportadoras, que são menos prejudicadas com a diminuição do consumo interno, apresentaram aumentos de rácio de crédito vencido de apenas 0,5% e 2%, respetivamente, entre Junho de 2010 a Março de 2012. Já nas pequenas e médias empresas, para o mesmo período, o aumento foi de quase 4%.



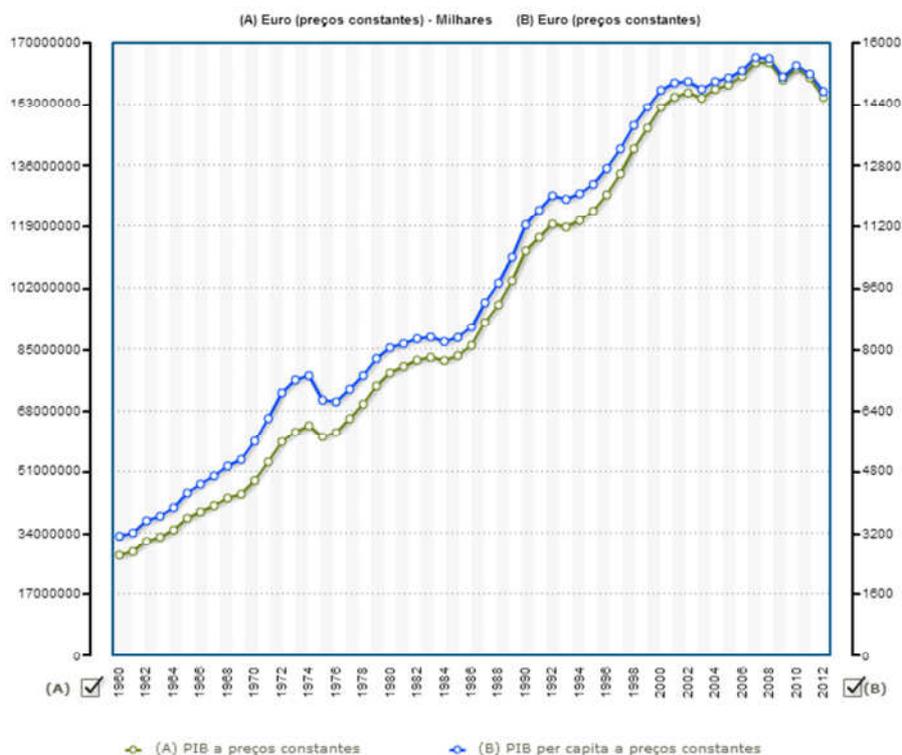
Podemos então concluir que as PME parecem ser as empresas mais expostas à situação macroeconómica nacional do ponto de vista do acesso ao crédito e incumprimento, uma vez que influencia a facilidade ou não de se financiarem na banca e também a capacidade de cumprirem ou não com as suas obrigações financeiras.

### 3.5. Evolução do PIB e Produtividade

A recente crise económica resultou numa redução do PIB real *per capita* português. Na figura 12 podemos constatar que a partir do início do novo milénio houve uma estagnação no crescimento do PIB, sendo que, no ano de 2012, o indicador de criação de riqueza já era menor que o atingido no início do novo milénio. Ou seja os portugueses podem mesmo considerar-se mais pobres agora do que há 12 anos atrás. Em 2012 o PIB *per capita* a preços constantes era de 14.748€, enquanto que em 2000 o PIB *per capita* era de 14.786€, sendo que 2007 foi o ano em que Portugal atingiu o seu maior PIB *per capita*, cerca de 15.618€.



Figura 12- PIB e PIB per capita a preços constantes (base=2006)



Fonte - INE e PORDATA

Contudo, mesmo antes da crise económica, o comportamento do PIB real *per capita* português esteve sempre abaixo da média europeia desde que há registo (segundo dados da PORDATA), ou seja, o mau desempenho macroeconómico recente resulta não apenas de fatores conjunturais, mas também e sobretudo de problemas estruturais, que prejudicam assim a recuperação. Um dos principais fatores estruturais apontado como responsável por esta má prestação relativa de Portugal é a baixa produtividade, nomeadamente dos seus trabalhadores.

A informação da tabela 6, retirada de um estudo da autoria de Ricardo Reis no livro “Portugal e o Futuro” editado em 2011, procura precisamente identificar os fatores responsáveis pelas diferenças registadas no produto por hora de trabalho entre Portugal e alguns países de referência, tendo por base uma análise de contabilidade do crescimento. Esta técnica permite identificar a contribuição para o produto dos diferentes fatores de produção, capital físico e humano, e respetiva produtividade.



Tabela 6-A falta de produtividade da economia portuguesa decomposta em fatores de produção

Indicador	Grécia	Espanha	Alemanha	EUA
Produto por hora	83%	65%	92%	63%
Capital físico	-4%	-5%	-2%	-14%
Capital humano	12%	16%	33%	44%
Produtividade	43%	32%	30%	20%

Nota: Cada entrada mostra o atraso de Portugal em relação a outro país numa categoria. Números negativos implicam que Portugal está à frente neste indicador.

Fonte - Daniel Bessa, Luís Cabral, João Duque, Cantigas Esteves, Poças Esteves, Miguel Frasquilho, João César das Neves e Ricardo Reis, 2011. “Portugal e o Futuro” Grupo Editorial Vida Económica

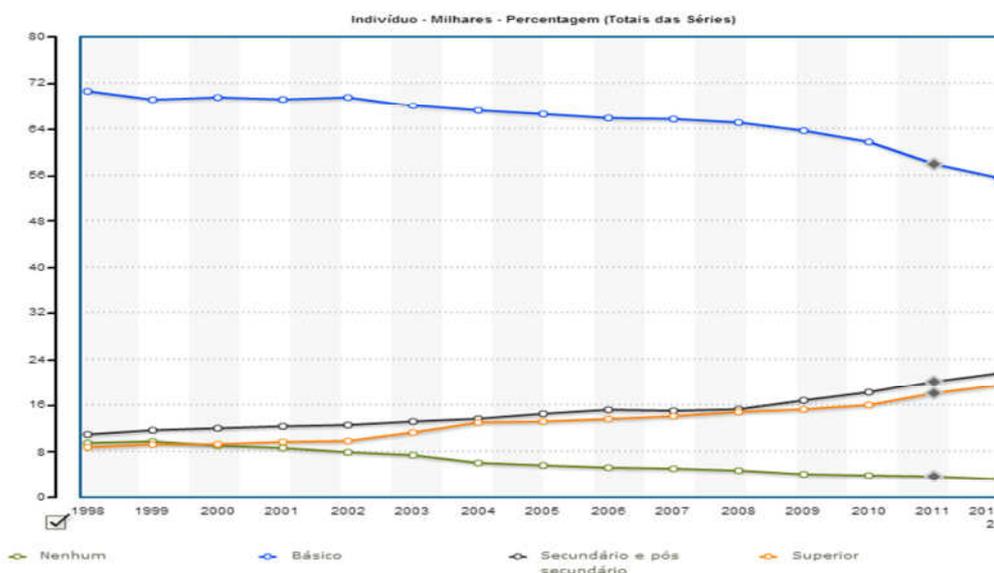
De acordo com a tabela 6, no ano de 2000, Portugal produzia menos por hora de trabalho do que a Grécia, Espanha, Alemanha e EUA, sendo esta diferença explicada por uma menor contribuição do capital humano e, sobretudo, por uma menor produtividade dos fatores. Assim, como podemos verificar na tabela 6, o capital físico não é a causa da falta de produtividade de Portugal, estando o nosso país até melhor posicionado face aos restantes no que respeita a capital físico. Inversamente, o capital humano parece ser um dos fatores responsáveis pelo fraco produto por hora português, o que não é de estranhar face à conhecida baixa escolaridade da população portuguesa (ver Figura 13). No entanto, o capital humano não é suficiente para explicar a enorme diferença de produto por hora entre Portugal e os restantes países em análise. Na terceira coluna está representada a produtividade que, basicamente, reflete tudo o resto que não foi explicitamente considerado, capital físico e humano, e que não se consegue observar. Na verdade, não basta ter os fatores de produção, é necessário também saber usá-los. Transparece assim que, apesar de se ter vindo a investir mais em educação em Portugal, em especial após 1974, o aumento do número de anos de escolaridade dos trabalhadores não é suficiente para aumentar a produtividade, podendo refletir baixos níveis de literacia. Em todo o caso, e em especial quando comparado com a Alemanha e os EUA, o capital humano é responsável pela explicação de uma parcela importante dos baixos níveis de produtividade em Portugal.

Com efeito, segundo dados da PORDATA sobre a população ativa portuguesa por nível de escolaridade, apesar de existir uma melhoria significativa ao longo dos últimos anos em termos da população ativa com ensino secundário e com ensino superior, a maior parte da população ativa portuguesa possui apenas o ensino básico,



como podemos verificar na figura 13. Em 2012, analisando os dados da figura 13, verificamos que 56% da população ativa tinha o ensino básico completo, 21% da população ativa tinha o ensino secundário completo e apenas 19% tinham o ensino superior completo, os restantes 4% correspondem aos indivíduos que tinham qualificações abaixo do ensino básico, que correspondem às pessoas mais idosas. Apesar de ainda haver muito trabalho a fazer, através da figura 13 fica claro que houve uma grande melhoria ao nível de aumento da taxa de escolarização em Portugal. Em 1999, verificamos que 69% da população ativa possuía apenas o ensino básico completo, 12% da população ativa possuía o ensino secundário completo e apenas 9% possuía o ensino superior completo; os restantes 10% correspondem aos indivíduos com qualificações abaixo do ensino básico. Comparando o ano de 1999 com 2012, verificamos que houve um aumento na ordem dos 10% nos indivíduos com o ensino superior completo, e um aumento também na ordem dos 10% dos indivíduos com ensino secundário completo, ou seja, uma melhoria de cerca de 20% nos dois níveis de escolarização mais elevados.

Figura 13-População ativa: Total e por nível de escolaridade completo (1998-2012)



Fonte - INE e PORDATA

Comparando com a média da União Europeia, segundo dados da Comissão Europeia, Portugal está muito abaixo da média, principalmente na percentagem de alunos com o ensino secundário completo.



Segundo um estudo da autoria de Maria João Valente Rosa e Paulo Chitas incluído no livro “Portugal: os Números” editado em 2010 (Valente Rosa e Chitas (2010)), cerca de um em cada dois trabalhadores por conta própria (54%) não tinham mais do que a antiga 4ª classe e cerca de quatro em cada cinco (82%) atingira, no máximo, o 9º ano de escolaridade (dados para 2010). Na União Europeia, verifica-se uma inversão total destes valores: em termos médios, apenas 27% dos trabalhadores por conta própria (empresários e trabalhadores independentes) se haviam ficado pelo correspondente ao 9º ano de escolaridade. Por outro lado, 25% dos residentes na União Europeia que trabalham por conta própria detém um diploma do ensino superior, enquanto em Portugal apenas 9% das pessoas nessa situação o possuem. Note-se ainda que em toda a União Europeia se verifica uma discrepância entre as qualificações dos trabalhadores por conta própria e os trabalhadores por conta de outrem, sendo que estes últimos são, regra geral, mais qualificados. Contudo, a diferença em Portugal é bastante superior à que se regista, em termos médios, na União Europeia.

Em todo o caso, os dados da tabela 6 justificam a preocupação com as habilitações literárias dos trabalhadores e, nomeadamente, no que respeita aos trabalhadores que desempenham cargos de gestão e direção. Com efeito, na generalidade das PMEs portuguesas, o nível de escolaridade dos trabalhadores é baixo, não sendo exceção os cargos de gestão e direção (segundo estudo da autoria de Ricardo Reis no livro “Portugal e o Futuro” editado em 2011).

Numa situação de recessão, a preocupação com as qualificações dos trabalhadores torna-se ainda mais relevante pois são fundamentais para permitir às empresas, em especial as PMEs, a recuperação.

Face à reduzida escolaridade da generalidade dos sócios gerentes (ver dados acima referidos de Valente Rosa e Chitas (2010)), é natural que estes tenham menos capacidade para inovar em termos organizacionais e superar assim o mau enquadramento macroeconómico onde se inserem. Neste contexto, um gestor com qualificação superior pode contribuir para inverter a situação quando os resultados não são os pretendidos.

No caso da “FIPAL, Lda”, esta tem sido a estratégia. Perante a incapacidade dos sócios gerentes desta empresa em reverter o decréscimo registado nos resultados, os mesmos resolveram contratar um funcionário com formação superior para gerir a empresa, o que



permitiu a implementação de inovações, por exemplo novos mercados e novos produtos, que permitiram melhorar os resultados (ver secção 2).

### 3.6. Reflexões Finais

O objetivo principal desta secção, face à evolução recente da economia portuguesa, é permitir refletir na secção seguinte sobre a possível influência do (mau) desempenho macroeconómico de Portugal sobre as decisões e evolução de uma PME em particular, atendendo a que qualquer PME desenvolve a sua atividade num determinado enquadramento macroeconómico, que vai influenciar e ser determinante para a sua atividade, pelo que tem que o conhecer, compreender e até antecipar.

Todos estes fatores estudados na secção 3 influenciam o desempenho de uma PME. Não querendo dizer que uma PME não possa até ter os melhores resultados de sempre em época de crise. Para a maioria isto não vai acontecer, pois não têm capacidade para inovar e para equacionar soluções para crescer em tempo de crise, dado que a população portuguesa e consequentemente os gestores e funcionários das PME portuguesas têm poucas habilitações literárias.

Um dos objetivos desta secção era mostrar que, provavelmente, um dos principais problemas da economia portuguesa não é possuir um tecido empresarial sustentado em micro e pequenas empresas, mas sim ter um tecido empresarial assente em trabalho pouco qualificado e facilmente replicável, o que provoca uma falta de trabalho qualificado, e por sua vez um elevado desemprego entre os indivíduos com formação superior.

Um dos outros objetivos era analisar o crédito concedido às empresas e a sua relação com o PIB *per capita*. Onde vimos que com a crise, e associada redução do PIB, verificou-se também uma redução do crédito às empresas principalmente às empresas que apenas dependem do consumo interno, visto que se a população tem menos poder de compra, as empresas vão vender menos, e por sua vez vão ter menos hipóteses de sucesso e portanto menos crédito bancário disponível.

A secção 3 é a secção onde se faz a análise teórica da situação macroeconómica do país e o seu impacto no comportamento das PME's, começa-se a análise com a definição europeia de PME, seguida do estudo da evolução do PIB e consequente evolução da



taxa de desemprego, faz-se uma análise do défice orçamental e da dívida pública, estuda-se a relação entre o PIB e o crédito concedido às empresas e por fim analisa-se a falta de produtividade em Portugal.

Depois desta análise teórica, vamos relacionar a teoria com a prática analisando um caso prático, que neste caso será a empresa onde estagiei, esta análise será feita na próxima secção.

#### **4. Análise da evolução de alguns indicadores da atividade da empresa “FIPAL, Lda” face ao enquadramento macroeconómico**

Esta secção analisa alguns indicadores relativos à atividade recente da “FIPAL, Lda” procurando, face ao enquadramento macroeconómico realizado na secção anterior, refletir sobre as diferentes formas através das quais esta empresa em particular reagiu à crise económica, mas também a problemas estruturais. Vamos analisar os indicadores financeiros e económicos da “FIPAL, Lda”, identificar as estratégias de marketing que a empresa utilizou para evitar a redução da faturação (provocada pela quebra do consumo interno), bem como as estratégias que utilizou ao nível de financiamento.

##### **4.1. Alterações no acesso ao crédito bancário inerentes às condições macroeconómicas**

Como vimos na secção 3, as condições macroeconómicas atuais são desfavoráveis em termos de acesso ao crédito por parte das empresas. O objetivo desta subsecção é analisar o caso particular da “FIPAL, Lda.” neste contexto.

A empresa possui quatro empréstimos de curto prazo (contas caucionadas) e dois empréstimos de longo prazo, como mostra a tabela 7.



Tabela 7-Empréstimos Bancários da “FIPAL, Lda.”

Banco	Montante	Tipo de Empréstimo
Millennium BCP	100.000€ (limite máximo)	Curto Prazo (1 ano)
Millennium BCP	75.000€ (limite máximo)	Curto Prazo (1 ano)
Millennium BCP	75.000€ (limite máximo)	Curto Prazo (1 ano)
Caixa Agrícola Ansião	75.000€ (limite máximo)	Curto Prazo (1 ano)
Millennium BCP	50.000€ (2013)	PME Crescimento (6 anos)
Barclays	50.000€ (2012)	PME Crescimento (4 anos)

Fonte – elaborado pelo autor a partir de dados contabilísticos da FIPAL, Lda.

A empresa encontra-se com empréstimos bancários de curto prazo com o limite máximo na ordem dos 325 000 euros e com empréstimos a longo prazo na ordem dos 100 000 euros, sendo que as duas contas caucionadas de 75 000 euros do Millennium BCP não apresentam movimentos e encontram-se totalmente utilizadas. No entanto, a conta caucionada de 100.000€ está constantemente a ser movimentada. Na Caixa Agrícola, a conta respetiva é movimentada, mas apenas nos últimos 25 000 euros. No que respeita aos empréstimos a longo prazo, foram feitos dois, usando a linha PME Crescimento, sendo que o do Barclays foi realizado em 2012, com o prazo de operações elegíveis de 4 anos, e o do Millennium BCP foi realizado em 2013, com o prazo de operações elegíveis de 6 anos.

Existe um endividamento excessivo da empresa face ao volume de negócios que possui, sendo que a maior parte desse endividamento é de curto prazo, ou seja a maior parte do endividamento está em contas caucionadas de renovação anual e não em empréstimos de longo prazo.

A vantagem dos empréstimos a curto prazo é o acesso ao crédito apenas com o pagamento de juros e não com amortizações de capital, o que possibilita um acesso ao crédito muito mais facilitado do que num empréstimo a longo prazo dado que as prestações são muito menores. No entanto, num empréstimo a longo prazo, a dívida à banca vai diminuindo à medida que se vão pagando as prestações, o que não acontece nos empréstimos de curto prazo, uma vez que, apesar de supostamente estes empréstimos de curto prazo apenas terem a duração de um ano, a verdade é que são, em geral, sucessivamente renovados.



Na época em que Portugal registou crescimento económico significativo, estes empréstimos de curto prazo/contas caucionadas eram usadas como “bandeiras” de muitos bancos para atrair clientes e oferecidas de maneira fácil e baseada em pressupostos errados às empresas. Porquê errados? Porque eram oferecidas como se de empréstimos de longo prazo se tratassem, com o crédito a ser disponibilizado já com a intenção de o renovar sucessivamente. Estas contas caucionadas deveriam servir apenas de fundo de maneiio imediato. Imaginando uma conta caucionada de 100 000 euros, esta tanto poderia estar com o crédito no máximo como poderia estar com o crédito praticamente sem ser usado. O que acontece na maior parte das empresas é que algumas contas caucionadas nem sequer são movimentadas, estando sempre no máximo e outras são movimentadas apenas em parte. Por exemplo, no caso da conta da “FIPAL, Lda” do Millennium BCP de 100 000 euros de empréstimo a curto prazo, a conta no mínimo está a 75 000€ e no máximo a 100 000€, logo apenas 25% da conta é movimentada e não 100%.

No início do ano de 2013, tanto o Millennium BCP como a Caixa Agrícola mostraram a intenção de trocar parte dos empréstimos a curto prazo da “FIPAL, Lda” por empréstimos a longo prazo, sendo que as instituições bancárias estariam interessadas nesta troca devido ao facto de os empréstimos a longo prazo, além de juros, terem amortizações, ou seja, a dívida iria progressivamente diminuindo, ao contrário do que acontece nos empréstimos a curto prazo. Contudo, os empréstimos de curto prazo já eram sucessivamente renovados há muitos anos, sem qualquer tipo de entrave. Porquê então agora o interesse das instituições bancárias na troca? As razões podem ser várias. Por um lado, é agora mais difícil aceder ao crédito tanto pelas empresas como pelos bancos, logo é normal uma maior restrição e cuidado no acesso ao crédito. Outra das razões poderá ter a ver com a diminuição de cerca de 15% na faturação da “FIPAL, Lda” de 2011 para 2012, o que pode ter causado receio de incumprimento nas instituições bancárias e, por sua vez, a necessidade de começarem a liquidar o crédito concedido a esta empresa. A diminuição do volume de negócios da “FIPAL, Lda” pode ser uma justificação, mas, com a crise, a troca de contas caucionadas por empréstimos a longo prazo verificou-se em várias empresas. As instituições bancárias, de forma indireta, começaram a exigir a liquidação parcial dos créditos concedidos, tentando assim corrigir os erros do passado, quando as instituições bancárias concediam crédito



talvez não na quantidade errada, mas sim da maneira errada, optando pelo caminho mais fácil e benéfico das contas caucionadas.

Analisando novamente o caso da “FIPAL, Lda”, tanto o Millennium BCP como a Caixa Agrícola ofereceram créditos a longo prazo com o intuito de diminuir ou liquidar totalmente as contas caucionadas. Cada instituição bancária disponibilizou 150 000 €, sendo que no caso da Caixa Agrícola a condição seria liquidar totalmente os empréstimos a curto prazo e, no caso do Millennium BCP, seria liquidar a conta caucionada com maior montante (100 000€) e pagar parte de outra.

Após ter tido acesso aos dados contabilísticos da empresa, foi-me pedido que efetuasse um parecer acerca da possibilidade de transformar todos os empréstimos a curto prazo da empresa em empréstimos de longo prazo.

Depois de analisar a capacidade ao nível das prestações dos empréstimos a longo prazo por parte da empresa e os custos que a transição do crédito a curto prazo para longo prazo traria, chegou-se à conclusão de que o aumento dos encargos era de aproximadamente 6000 euros adicionais, que a empresa teria de pagar todos os meses.

Analisando o lucro obtido e considerando por hipótese que o lucro e o volume de vendas se manteriam sensivelmente iguais no ano seguinte, cheguei à conclusão que a empresa apenas teria condições para suportar um aumento de custos de 3000 euros por mês. Dito de outra forma, apenas teria capacidade para obter um empréstimo de longo prazo, que neste caso seria a linha PME Crescimento, visto que este tem juros muito menores que o empréstimo suportado apenas pelo banco. No caso do PME Crescimento, que é apoiado pelo Estado, o *spread* seria de 4,219%, enquanto no outro empréstimo seria de cerca de 7%, ou seja, uma diferença considerável.

No entanto, atualmente ainda não se optou por nenhum destes empréstimos a longo prazo, visto que, perante o inverter do ciclo de vendas, e face ao aumento exponencial destas, os cortes nas contas caucionadas ficaram suspensos por tempo indeterminado.

Em todo o caso, o meu parecer foi de que, gradualmente, parte dos empréstimos a curto prazo deveriam ser substituídos por empréstimos a longo prazo, para assim obter uma redução do crédito em dívida aos bancos, que é excessivo e está muito apoiado nos empréstimos a curto prazo, causando uma grande dependência dos bancos, bem como maior incerteza. Esta transição de empréstimos a curto prazo para empréstimos a longo



prazo deveria ser lenta, parcial e voluntária, sem pressão por parte dos bancos, para assim a empresa não ficar com encargos que não poderá suportar no futuro.

## **4.2. Novas zonas de atuação e novos produtos como resposta à crise**

Perante o aumento das vendas em 2013, as melhores condições na compra de produtos, tanto a nível de prazo como de preço, e o aumento dos recursos humanos disponíveis na empresa com novas contratações, a gerência decidiu aumentar a zona de atuação da empresa. Em relação à entrada de novos produtos, ponderou-se a comercialização de sal para panificação, *pellets* de madeira, melhorante para panificação e carvão vegetal.

### **4.2.1. Novas zonas de atuação**

No que respeita a novas zonas de atuação, ponderou-se a hipótese de entrar no mercado de farinhas de panificação de Coimbra. A “FIPAL, Lda” já é líder na farinha de panificação em concelhos vizinhos a Coimbra, nomeadamente Lousã e Miranda do Corvo.

Na escolha das novas zonas de atuação é preciso ter especial cuidado pois, tratando-se de um armazém e não de uma fábrica, e sendo a farinha de panificação um produto muito comum, ou seja, onde há muita competição baseada no preço e pouca diferenciação do produto, não se pode vender para zonas a partir de uma certa distância sem que isso aumente o preço do produto e consequentemente diminua a hipótese de venda.

No caso de Coimbra a distância à base é de cerca de 60 km, com boas estradas entre a base e a zona de atuação em estudo. Assim, a nível de distância, Coimbra é uma zona de atuação viável. Só a partir dos 100 km de distância é que o preço começa a aumentar, fruto das despesas com o gasóleo bem como do aumento do tempo despendido na execução do serviço.

Ao nível dos acessos e da circulação dentro da cidade, Coimbra pode ser um problema visto que, em certas zonas da cidade, é quase impossível o acesso por parte de um veículo pesado. A solução passa por, em certas situações, usar um veículo ligeiro de mercadorias, tal como uma carrinha. No entanto, isto diminui a capacidade de carga



máxima, sendo que para os clientes maiores, os veículos ligeiros não funcionam. Por outro lado, enquanto a carga de um camião pode servir para entregar várias encomendas, o veículo ligeiro torna-se limitado nesse aspeto, visto que para entregar a vários clientes obriga a voltar à base, o que provoca diminuição da rentabilidade.

Ao nível de aceitação do produto, a perspetiva é boa uma vez que a maior parte das pastelarias de Coimbra se fornecem num armazenista concorrente, o “MONTEPAN”, que comercializa exclusivamente uma marca de farinha que a “FIPAL, Lda” também possui (não esquecer que a “FIPAL, Lda” tem mais marcas de farinha além da sua marca própria).

Em termos de competitividade-preço, a perspetiva também é positiva visto que a “FIPAL, Lda” vende o mesmo produto mas com preços mais competitivos que o nosso concorrente mais forte em Coimbra, o “MONTEPAN”, em virtude do maior volume de negócios neste produto em particular por parte da FIPAL, o que permite melhores condições de preço.

No que respeita à tipologia dos clientes, a situação não é tão boa, dado que a maior parte dos potenciais clientes em Coimbra são pastelarias e não padarias, ao contrário do que acontece nas atuais zonas de atuação. As padarias normalmente são menos suscetíveis ao incumprimento do que as pastelarias, uma vez que as padarias são um mercado de muito difícil penetração para novas empresas, o que não acontece com as pastelarias. Ou seja, a concorrência nas padarias é menos agressiva pois, basicamente, nem todos conseguem ser gerentes de uma padaria, mas todos podem ser gerentes de uma pastelaria. Normalmente as padarias permanecem na mesma família de geração em geração, tornando-se um negócio familiar, onde a tradição e a perícia são essenciais para fazer um bom produto. Apesar de, à primeira vista, as pastelarias terem mais condições de sucesso, pois no caso das pastelarias as vendas normalmente são a pronto e nas padarias as vendas são a prazo, na prática isso não se verifica devido ao que já foi referido. Outra das vantagens das padarias é a quantidade de mercadoria, uma vez que estas normalmente recebem cargas maiores de farinha de panificação do que as pastelarias, aumentando assim a rentabilidade.

A tabela 8 contém um resumo da análise anterior. Analisando a tabela 8, verificamos que temos mais situações positivas do que negativas. Além disso, as situações positivas são de extrema importância visto que representam a aceitação do



produto e maior competitividade-preço, dois dos fatores mais determinantes do mercado. Tudo o resto, de uma maneira ou de outra, melhor ou pior, pode ser contornado. Assim, conclui-se que Coimbra é uma boa zona de atuação para a empresa em estudo.

Tabela 8-Análise do mercado de farinha de panificação da cidade de Coimbra

Características	Situação	Observações
<b>Distância ao Armazém</b>	Positiva	Distância de apenas 60 km, o que não afeta o preço final do produto.
<b>Circulação dentro da cidade</b>	Negativa	Estradas estreitas e zonas de difícil acesso, especialmente no centro da cidade.
<b>Aceitação do produto</b>	Positiva	Mesmo marca de produto que a empresa dominante na zona em questão.
<b>Competividade de preços</b>	Positiva	Preços mais baixos na FIPAL, para o mesmo produto.
<b>Tipologia dos Clientes</b>	Negativa	Mais pastelarias e menos padarias é igual a mais possibilidade de incumprimento e menos rentabilidade nas cargas de mercadoria vendidas.

Fonte - elaborado pelo autor a partir de estudo de mercado

#### 4.2.2 Novos produtos

Da análise do carvão vegetal, *pellets* de madeira, sal para panificação e melhorante para panificação como possíveis novos produtos para a listagem de artigos vendidos pela “FIPAL, Lda”, identificou-se quais seriam os produtos viáveis e os não viáveis para serem incluídos na gama de produtos vendidos pela empresa.

No caso do carvão vegetal, verificou-se que os potenciais clientes deste produto seriam as churrasarias, o que implicaria a contratação de um novo vendedor comercial especializado só para esse tipo de mercado. Outro dos problemas deste produto é que o carvão tem Imposto de Valor Acrescentado (IVA) de 23%, ao contrário dos outros produtos que a empresa tem no armazém, que têm IVA de apenas 6%. Devido a esta diferença no IVA, no caso do carvão existe uma tendência clara de fuga às obrigações fiscais, com os potenciais concorrentes a apresentarem preços muito baixos em



consequência. Face a esta situação, concluiu-se que a empresa em estudo nunca teria preços competitivos para competir com os fabricantes de carvão que não cumprem as suas obrigações fiscais. Além disso, os custos de contratar um vendedor especializado no produto, bem como a entrada de clientes completamente fora do âmbito da empresa, evidenciaram que a entrada deste produto não era viável para a empresa.

No caso do sal de panificação, melhorante para panificação e *pellets* de madeira verifica-se que os potenciais clientes destes produtos são as empresas de panificação, que são já clientes da farinha de panificação. O melhorante corrige as imperfeições da farinha de panificação, o sal é essencial para o sabor do pão, e as *pellets* de madeira são muito usadas nos fornos de fabrico de pão. Logo, não existe necessidade de contratação de um novo vendedor para estes produtos e estes mesmos produtos podem servir de complemento de carga para encomendas de farinha de panificação, pelo que os custos de distribuição destes produtos seriam nulos. Constatou-se portanto que a entrada destes produtos seria viável, bem como de qualquer outro produto que sirva de complemento de carga para a farinha de panificação.

#### **4.3. Marca Própria: Vantagens e Desvantagens**

A criação de uma marca própria consiste apenas no embalamento do produto, sendo que o produto não vem com a embalagem de origem da fábrica, mas sim com uma embalagem própria do estabelecimento que o vai comercializar.

A lei portuguesa estabelece que um armazém tem de indicar sempre na embalagem do produto onde o mesmo foi fabricado. No entanto, essa identificação pode ser feita através da introdução da designação do fabricante ou pela indicação do número discográfico. O número discográfico consiste, basicamente, num número que identifica o produtor e que obedece a certas normas europeias. Este número tornou-se bastante útil aos armazenistas visto que evita a impressão da designação do fabricante e, através do número discográfico, é muito difícil para um indivíduo comum identificar o fabricante. Apenas as entidades competentes, nomeadamente entidades fiscais e de segurança alimentar, o conseguem fazer. O pioneiro na marca própria dos armazenistas em Portugal foi a cadeia de hipermercados “Continente”, a primeira a atribuir o seu nome a certos produtos que vendia.



Na atualidade a “FIPAL, Lda” apenas apostou em marca própria na farinha de panificação, sendo que se encontra em estudo a possibilidade de utilizar marca própria nas rações e nos cereais. A figura 14 contém um exemplo de um produto com marca própria, neste caso o único em venda pela “FIPAL, Lda”, a farinha de panificação.

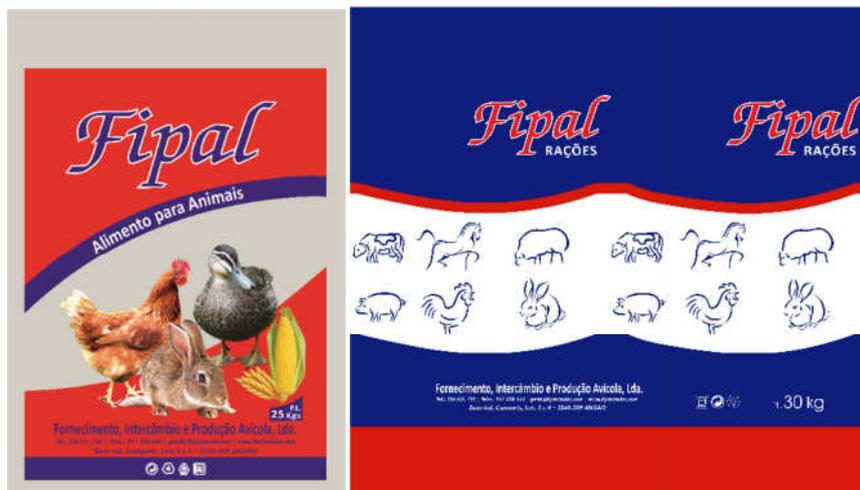
Figura 14- Exemplo de produto com a marca própria da “FIPAL, Lda”



Fonte - elaborado pelo autor

A figura 15 contém maquetes sobre possíveis embalagens da marca própria a criar para os cereais e para as rações.

Figura 15- Maquetes de embalagem de marca própria para cereais e rações



Fonte - elaborado pelo autor a partir de maquetes feitas pela empresa



As vantagens da marca própria dos armazenistas, são várias, nomeadamente, a publicidade no próprio produto, visto que não há melhor publicidade do que a publicidade no próprio artigo vendido. Desta forma, faz-se publicidade junto não só do cliente que comprou o produto, mas também junto de outras pessoas que possam ver a embalagem do mesmo. Com esta solução a empresa faz publicidade a si própria em vez de fazer publicidade ao fabricante do produto. Este tipo de publicidade acaba por ser mais eficiente e mais barato do que qualquer outro.

Outra das vantagens da marca própria é a fidelização do cliente, uma vez que o cliente não sabe onde foi fabricado o produto e, além disso, a marca própria é única, sendo que não existe mais nenhuma empresa com a marca “FIPAL”, além da própria. Se fosse a marca do fabricante o cliente podia procurar por outros estabelecimentos que vendessem a mesma marca, sendo que um deles podia ser a própria fábrica. No caso da farinha de panificação, a vantagem de ter marca própria e de se desconhecer a identidade do fabricante é ainda maior, visto que, se a identidade do fabricante fosse conhecida, neste caso as vendas certamente seriam menores, pois existe uma grande “inércia” dos clientes da farinha de panificação quando se trata de um produto estrangeiro (ensacado em Espanha) dado que preferem comprar produtos nacionais. A diminuição de competição com concorrentes que vendem a mesma marca, ou com a própria fábrica que produz o bem, é outra das vantagens, sendo que, com a marca própria, a empresa tem liberdade para vender em qualquer sítio. Se não tivesse marca própria, não seria permitido vender a clientes com a mesma marca do fabricante do produto, uma vez que poderia gerar conflitos de interesse. Com a marca própria a liberdade é total.

Apesar das inúmeras vantagens, ter marca própria acarreta também algumas desvantagens. Uma delas é o aumento da responsabilidade com o estado do produto, visto que, se o produto apresentar anomalias, o armazenista tem que assumir a responsabilidade por inteiro, não podendo assim dirigir as responsabilidades para o fabricante. Outra das desvantagens é a obrigação de comprar os produtos em grandes quantidades, para assim compensar embalar o produto com as embalagens próprias da empresa. No início da implementação, a marca própria seria nova no mercado, sendo por isso desconhecida. Para entrar no mercado seria sempre necessário baixar as margens de lucro de forma a diminuir o preço e incentivar os clientes a comprar uma



marca desconhecida. No entanto, passado algum tempo e depois de os clientes conhecerem a marca, já se voltaria às margens de lucro normais.

Além das três desvantagens anteriores, há ainda mais duas de menor relevância. Por um lado, o aumento do tempo para a entrega do produto, uma vez que a fábrica precisa de mais tempo para parar a linha de montagem e assim colocar as embalagens do armazenista/próprias. Por outro lado, os custos médios com a elaboração da imagem e do “cliché” (o carimbo com a imagem a colocar na embalagem) são de 500€, apenas incorridos da primeira vez em que se utilizarem na embalagem.

Da análise que me foi pedida, concluí que ter marca própria é sempre vantajoso, não querendo com isto dizer que a empresa não possa ter, para o mesmo tipo de produto, duas hipóteses concorrentes: a marca própria e as marcas dos fabricantes (como faz o Continente).

#### **4.4. Análise de indicadores contabilísticos da empresa**

Nesta secção vamos analisar alguns rácios e indicadores contabilísticos relativos à atividade da empresa que efetivamente permitem identificar fragilidades e/ou pontos fortes da “FIPAL, Lda” ao nível financeiro e económico.

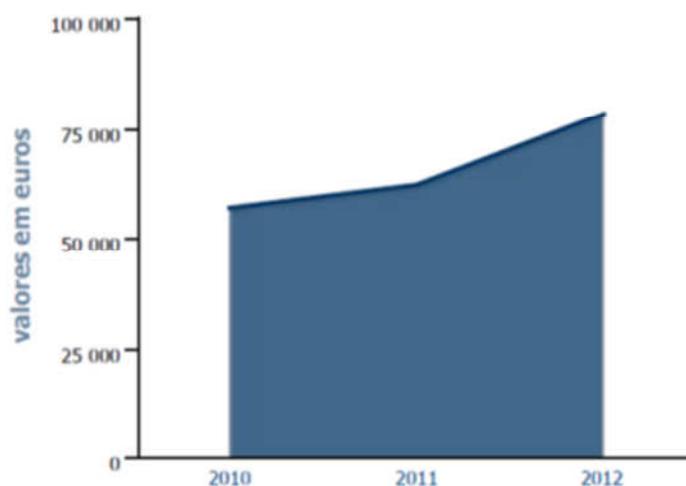
##### **4.4.1. Evolução do EBITDA**

O primeiro rácio a ser analisado é o “*earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization*” (EBITDA) que, como o próprio nome indica, representa os lucros de uma empresa antes de juros, impostos, depreciação e amortização, que são subtraídos para qualquer contabilização final dos seus lucros. O EBITDA da empresa dá uma indicação da rentabilidade operacional atual da empresa.

Da análise da figura 16, podemos verificar que existe uma grande diferença entre o EBITDA e os resultados líquidos finais. Isto deve-se ao excesso de empréstimos de curto prazo que a empresa possui, sendo que os juros destes empréstimos de curto prazo representam uma despesa considerável. Esses juros não são considerados no EBITDA, mas são considerados nos resultados líquidos finais.



Figura 16-Evolução do EBITDA



Fonte - elaborado pelo autor a partir dos dados contabilísticos da FIPAL

Comparando os resultados líquidos nos anos de 2010, 2011 e 2012 que constam da figura 4 da secção 2 com o EBITDA nos mesmos anos presentes na figura 16, verificamos, como já foi dito, que existe uma grande diferença, mais evidente no ano de 2012, quando os resultados líquidos aumentam apenas ligeiramente, enquanto o EBITDA tem um aumento de quase 15 000€. Ou seja, em 2012 houve um grande aumento das receitas operacionais, mas um aumento ainda maior das despesas financeiras, nomeadamente com os juros dos empréstimos a curto prazo, que tiveram um aumento de quase 2%, o que por sua vez provoca um aumento menor nos lucros finais, chegando a ser residual.

No ano 2013 houve uma diminuição dos juros em 2% face a 2012, e o volume de negócios e os resultados líquidos aumentaram exponencialmente, como já referi antes. Assim, para o corrente ano prevê-se um EBITDA muito maior e mais próximo dos resultados líquidos finais.

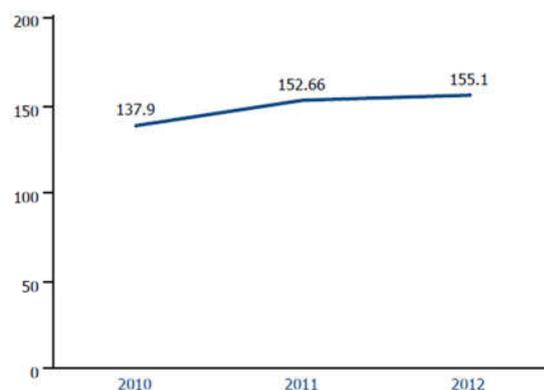
#### 4.4.2. Prazos de recebimento e pagamento

Numa empresa não basta ter bons resultados contabilísticos, o fundo de manei o é tão ou mais importante que isso. Se não dispuser de fundo de manei o, a empresa atrasa-



se nos pagamentos aos fornecedores, desse atraso resulta um aumento do preço de venda, com esse aumento perdem-se clientes, o que causa uma diminuição do volume de negócios e, conseqüentemente, dos resultados líquidos.

Figura 17- Prazo médio de recebimento (dias)



Fonte - elaborado pelo autor a partir de dados contabilísticos da “FIPAL, Lda”

Neste momento a “FIPAL, Lda” encontra-se a pagar aos seus fornecedores a 60 dias e, de acordo com a figura 17, é visível que o prazo de recebimento é superior ao prazo de pagamento, continuando aquele a aumentar. No entanto, isto deve-se ao crédito mal parado que ainda não foi declarado como tal, dado que há uma ligeira esperança de recebimento ou a empresa devedora está em processo de revitalização. Esse crédito vai somando dias, no entanto não deve ser considerado no prazo médio de recebimento operacional.

O prazo médio de recebimento operacional atual é de cerca de 60 dias, o que pode provocar problemas de fundo de maneiço, pois a empresa não se pode endividar mais com a banca, e um prazo de pagamento igual ao prazo de recebimento pode causar problemas a este nível.

No presente ano de 2013, com o aumento exponencial do volume de faturação, estão em processo negociações para aumentar o prazo médio de pagamento da “FIPAL, Lda” para com os seus fornecedores para os 90 dias, sem que isso prejudique de qualquer forma as condições ao nível do preço de compra. Desta forma, mantendo-se o mesmo prazo de recebimento para os clientes, conseguia-se um aumento considerável no fundo de maneiço.



#### 4.5. Soluções para o fundo de maneiio da “FIPAL, Lda”

Um dos principais problemas que a “FIPAL, Lda” enfrenta de momento é a escassez de fundo de maneiio. Isto acontece por várias razões mas, principalmente, porque com o aumento da faturação existe maior utilização de fundos financeiros. Ou seja, as faturas a pagar aos fornecedores são em maior quantidade e de maiores dimensões, o que provoca uma necessidade de maior capacidade financeira para pagar essas faturas, e mais cuidado com os recebimentos, pois a mercadoria vendida aumenta, e com isso aumenta também a quantidade de mercadoria vendida mas cujo valor da venda ainda não foi liquidado perante a “FIPAL, Lda”.

Uma forma de solucionar esta questão passa por aumentar o prazo de pagamento aos fornecedores da empresa, por exemplo de 60 dias para 90 dias. Esta solução resolvia o problema pois são poucos os clientes da “FIPAL, Lda” que pagam a 90 dias, e os que assim o fazem enviam um cheque pré-datado que se pode colocar na conta dos pré-datados da empresa. Porém, esta conta de pré-datados está limitada a 20.000€ no máximo, o que é muito pouco para o volume de negócios da empresa.

Se a “FIPAL, Lda” começasse a pagar aos fornecedores a 90 dias, na altura do pagamento a empresa já teria vendido e recebido a maior parte da mercadoria comprada há 90 dias atrás. A média da rotação de mercadoria no armazém é de 5 dias, ou seja, em média, a mercadoria assim que é descarregada no armazém demora 5 dias a ser vendida na sua totalidade. Com os 60 dias em média de prazo de recebimento dos clientes por parte da “FIPAL, Lda”, obtém-se 65 dias, ou seja, em 65 dias a “FIPAL, Lda” recuperava o capital investido em mercadoria, acrescido do lucro obtido.

Face à análise anterior, podemos concluir que, se o prazo de pagamento da “FIPAL, Lda” para com os seus fornecedores aumentasse para 90 dias, os problemas de fundo de maneiio da empresa ficariam resolvidos. No entanto, para isso ser possível, é necessário que os fornecedores aceitem, o que, face à redução da faturação em 2012 e ao forte endividamento bancário, torna-se difícil. A principal hipótese para o concretizar é esperar pela entrada do balanço de 2013, que vai ser bastante mais positivo que o de 2012, e pode assim abrir a porta para a aceitação de um prazo de pagamento mais alargado por parte fornecedores da “FIPAL, Lda”.

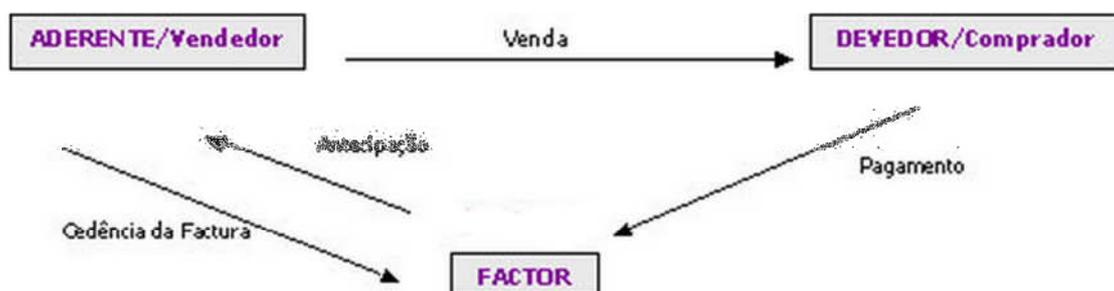


Contudo, a “FIPAL, Lda” não se pode dar ao luxo de estar à espera que o ano feche e que os resultados da empresa sejam publicados para assim tentar negociar prazos de pagamento mais alargados, necessitando de arranjar uma solução no imediato.

Duas das soluções são o “factoring” e a “Fatura OK”. Apesar de parecidas, estas duas soluções são completamente diferentes.

O “factoring” é um instrumento financeiro de curto prazo que consiste na aquisição de créditos de curto prazo (faturas), resultantes do fornecimento de bens ou serviços. Tem como principal objetivo, o apoio à gestão de tesouraria das empresas, através da conversão de créditos comerciais sobre devedores em liquidez imediata. Este produto envolve três intervenientes: A instituição financeira que presta o serviço de factoring - Factor, a empresa que vende determinado produto ou serviço que cede a sua fatura à Factor- Aderente, e a empresa compradora dos produtos ou serviços disponibilizados pelo Aderente- Devedor. Esta relação está descrita na figura 18.

Figura 18- "Factoring"



Fonte – elaborado pelo autor

A “Fatura OK” consiste na prestação de um conjunto de serviços disponibilizados pelo banco, tendo por base a gestão dos pagamentos aos fornecedores e o acesso destes à garantia de pagamento das faturas emitidas. O banco torna-se assim a entidade centralizadora deste tipo de pagamentos da sua empresa, agindo como agente pagador e ficando encarregue de notificar os fornecedores e de os informar sobre os montantes a serem pagos nas respetivas datas de vencimento.

O “factoring” atua sobre o cliente, ou seja o cliente tem de aceitar usar o instrumento financeiro “factoring”, tendo que assinar um termo de responsabilidade em



como aceita que o capital em dívida seja transmitido para o banco. A “Fatura Ok” atua sobre os fornecedores, ou seja, o fornecedor tem de aceitar usar o instrumento financeiro “Fatura Ok”, visto que é o banco que paga antecipadamente a fatura em dívida ao fornecedor em causa. Quanto ao “factoring”, envolve o cliente, visto que o mesmo passa o seu capital em dívida para o banco.

Esta última solução pode não ser muito viável para a “FIPAL, Lda” visto que muitos clientes podem não gostar de ver a sua dívida transmitida para o banco, podendo mesmo causar a perda do cliente. Esta solução é possível para uma minoria de clientes específicos da “FIPAL, Lda”, com alguma dimensão e com algum conhecimento técnico destas matérias.

A “Fatura Ok” parece ser assim uma solução mais viável, pois com esta solução é possível aumentar o fundo de maneiio sem o cliente saber ou precisar de fazer algo. Esta solução envolve apenas a “FIPAL, Lda”, o fornecedor em causa e o banco. Em relação aos custos da operação, estes parecem ser muito menores do que os custos das contas caucionadas escritas anteriormente. A “Fatura Ok” é também uma alternativa muito mais vantajosa do que as letras bancárias, pois as letras são talvez a solução bancária mais cara de todas. Além disso, podem mesmo eliminar-se todos os custos inerentes a este instrumento financeiro pois, se as margens dos fornecedores da “FIPAL, Lda” não forem muito pequenas e se fizerem um bom desconto de pronto-depagamento, esse desconto pode pagar todos os custos do processo, isto acontece pois com a “Fatura Ok” o banco paga as faturas aos fornecedores assim que os mesmos a emitem e os custos deste processo podem ser iguais ou inferiores ao desconto dado pelo fornecedor por receber o pagamento da mercadoria a pronto.

Concluindo, a “Fatura Ok” pode ser a solução bancária para a escassez de fundo de maneiio da “FIPAL, Lda”. Todavia, nem todos os bancos oferecem esta solução.

#### **4.6. PME Líder e PME Excelência**

O Estatuto PME Líder é atribuído pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal, no caso das empresas de turismo, no âmbito do Programa FINCRESCCE, em parceria protocolada, até agora, com nove grupos bancários a operar em Portugal: Barclays,



Banco BPI, Banco Espírito Santo, Banco Espírito Santo dos Açores, Caixa Geral de Depósitos, Crédito Agrícola, Millennium BCP, Montepio e Banco Santander Totta.

As vantagens de conseguir este estatuto são várias, no entanto as maiores são o acesso a crédito bonificado, com a reputação e a credibilidade que se ganha após a obtenção destes estatutos perante o mercado e o sistema bancário.

Para se aceder ao estatuto PME Líder, para além do perfil superior de rating (que avalia o risco de incumprimento da empresa), são necessários pelo menos três exercícios de atividade completos e que apresentem, com contas fechadas do último ano: resultados líquidos positivos ou crescimento do volume de negócios ou crescimento EBITDA, com EBITDA positivo nos dois anos em análise; autonomia financeira superior ou igual a 25% (Capitais Próprios/Ativo Líquido); volume de negócios superior ou igual a 750.000,00€; e número de trabalhadores (UTA) superiores ou igual a 10.

Analisando o caso da “FIPAL, Lda” em termos de possível candidatura ao estatuto de PME Líder 2014, podemos verificar que o EBITDA, como já foi dito anteriormente, teve um crescimento contínuo nos últimos três anos sendo que, em Agosto de 2013, tinha já ultrapassado o valor do EBITDA de 2012. Em relação à autonomia financeira, em 2012 era 30,52% e em 2013 subiu para os 40,42%, logo mais do que supera o valor mínimo necessário para o estatuto PME Líder. O volume de negócios e o número de empregados também ultrapassam claramente os valores mínimos exigidos. Assim, tudo indica que a “FIPAL, Lda” reúne todas as condições para adquirir este estatuto.

Em relação ao estatuto “PME Excelência”, este é de mais difícil acesso, pois tem em conta outros aspetos, nomeadamente: pertencer aos dois primeiros níveis de rating (AAA ou AA), baseado no Relatório e Contas do último ano em análise; autonomia financeira superior a 35%; crescimento mínimo do volume de negócios face ao ano anterior de 5%.; rendibilidade dos capitais próprios (Resultados Líquidos/Capitais Próprios) superior ou igual a 10%; e rendibilidade do ativo (Resultados Líquidos/Ativo Líquido) superior ou igual a 3%. O rácio de Rentabilidade dos Capitais Próprios (RCP) constitui o indicador de rentabilidade mais utilizado pelos analistas financeiros e permite aferir a capacidade da empresa em remunerar os seus acionistas/sócios. O rácio de Rentabilidade do Ativo (RA) é um rácio de avaliação do desempenho dos capitais totais investidos na empresa, independentemente da sua origem (próprios ou alheios).



Procura relacionar os resultados antes de impostos e encargos financeiros com o ativo total da empresa, este rácio permite analisar a rentabilidade separadamente das decisões financeiras.

Analisando o caso da “FIPAL, Lda”, com 40,42% de autonomia financeira cumpre o primeiro requisito necessário para o estatuto “PME Excelência”. Também regista um crescimento do volume de negócios superior a 5% (em Agosto de 2013 já tinha ultrapassado os 50% de crescimento). Em relação aos dois rácios exigidos, a situação é mais complicada: Relativamente ao RCP, em 2012 a empresa atingiu o valor de 6,13%, muito aquém dos 10% exigidos. Em relação ao RA, o valor atingido em 2012 é de 1,99%, mais uma vez longe dos 3% necessários para a PME Excelência.

A questão que se coloca é se os bons resultados de 2013 vão ser suficientes para melhorar estes rácios e assim permitir à “FIPAL, Lda” obter o estatuto PME Excelência. De momento não se podem calcular estes rácios sem os resultados finais da empresa do ano em exercício. Porém, tudo indica que estes rácios vão melhorar substancialmente. No entanto, poderão não melhorar o suficiente para obter o estatuto PME Excelência.

No passado, em alguns anos os critérios da PME Excelência foram suavizados de forma permitir o acesso a este estatuto por mais empresas. Na figura 19 podemos verificar os símbolos dos dois estatutos descritos anteriormente.

Figura 19- PME Líder e PME Excelência



Fonte - elaborado pelo autor a partir de IAPMEI

## 5. Conclusão

O objetivo deste relatório é refletir sobre a relação entre a atual crise económica e o desempenho das PME's , para depois podermos comparar com o caso prático, que



neste caso, é a empresa onde estagiei. Abordámos assim esta potencial relação primeiro de forma genérica, para depois falarmos do caso prático que é o caso da “FIPAL, Lda”.

Portugal foi particularmente afetado pela crise financeira e económica mundial com início em 2007-08, registando uma quebra significativa do produto em 2009 e novamente em 2011 e 2012, bem como um aumento na taxa de desemprego. A intervenção do Estado em termos de estímulo à atividade económica em 2008-09 veio por sua vez tornar inevitável um pedido de ajuda financeira, concretizado em 2011, na sequência do qual foram implementadas medidas profundas de austeridade numa tentativa de garantir a sustentabilidade das finanças públicas. Neste contexto, o acesso ao crédito por parte das empresas tornou-se mais difícil, registou-se uma contração do consumo interno e as medidas públicas de apoio às PME sofreram também limitações. Contudo, o fraco desempenho macroeconómico português tem também características estruturais, nomeadamente a baixa escolaridade da população ativa. Estas são restrições que qualquer PME deve conhecer para gerir eficaz e eficientemente a sua atividade e poder de alguma forma responder à situação generalizada de crise.

Na empresa onde estagiei, a FIPAL, Lda, os gestores não possuem qualificações ao nível do ensino superior, no entanto, a partir do ano de 2013, começaram a delegar tarefas em funcionários qualificados, nomeadamente contratando recém-licenciados, o que poderá ter sido um dos fatores que permitiu um aumento exponencial na faturação e nos resultados líquidos em 2013, em contexto ainda de recessão, após um decréscimo entre 2003 e 2012. Com isto poderemos ter indícios de que a gestão profissional pode ser também a solução para melhorar os resultados das micro e pequenas empresas nacionais.

A motivação pessoal para realizar este trabalho surge do facto de querer levar a cabo um estágio virado para o mercado de trabalho, em que pudesse por em prática os meus conhecimentos de uma forma prática e imediata.

Neste estágio aprendi que, apesar da “FIPAL, Lda” ser uma PME virada apenas para o mercado interno, isso não significa que a mesma piore os seus resultados em situação de recessão económica nacional. Várias medidas financeiras e de marketing foram tomadas para contrariar a situação nacional, com especial destaque para as medidas propostas para a escassez de fundo de maneio da “FIPAL, Lda”, medidas que além de trazerem segurança para os pagamentos a efetuar aos fornecedores, não aumentaram o



endividamento da empresa, funcionando assim como um crédito que não é contabilizado como endividamento.

Aprendi neste estágio que gerir uma PME é um trabalho constante, onde a inovação, com a entrada de novos produtos, exploração de novos mercados e alteração das técnicas de marketing é essencial para manter a empresa competitiva no mercado. É possível contrariar a má situação macroeconómica nacional se forem tomadas medidas adequadas para que isso aconteça.

Termino expressando a satisfação pessoal e profissional que este estágio me proporcionou, na medida em que aproximou da realidade empresarial e, simultaneamente, permitiu-me aplicar conhecimentos adquiridos ao longo de todo o meu percurso académico, sem os quais teria tido maiores dificuldades na execução das tarefas que me foram atribuídas.

## 6. Bibliografia

Alves, Nuno de Almeida. “Evolução do PIB e desemprego: Portugal e a média da União Europeia, 1998-2007.” *Observatório das Desigualdades*. s.d. <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=projects&id=96> (acedido em 14 de Novembro de 2013).

Banco Central Europeu. 2012. <http://www.ecb.europa.eu/pub/annual/html/index.en.html> (acedido em 25 de Setembro de 2013).

Banco de Portugal. 2012. <http://www.bportugal.pt/pt-pt/estatisticas/publicacoesestatisticas/nie/Paginas/default.aspx> (acedido em 9 de Outubro de 2013).

Diniz, André Sander, e Frederico G. Jayme Jr. “Competitividade e restrição externa na Zona do Euro.” *Revista de Economia Política*, 2013.

Eurostat. s.d. <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> (acedido em 30 de Setembro de 2013).

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. s.d. <http://www.iapmei.pt/resources/download/pme.pdf> (acedido em 25 de Setembro de 2013).

Instituto Nacional de Estatística. s.d. [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQU](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQU)



ESdest\_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2 (acedido em 26 de Setembro de 2013).

Marinheiro, Carlos Fonseca. “A Política Orçamental em Portugal entre Duas Intervenções do FMI: 1986-2010.” 2013.

Marinheiro, Carlos Fonseca. “A Urgência de um Excedente Primário para a Redução da Dívida.” (Jornal de Negócios) 2013.

Pereira, Paulo Trigo. *Portugal: Dívida Pública e Défice Democrático*. Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2012.

Pordata. s.d. <http://www.pordata.pt/Tema/Portugal/Contas+Nacionais-11> (acedido em 26 de Outubro de 2013).

Reis, Ricardo. “Solução para Portugal: Fazer mais com os portugueses.” Em *Portugal e o Futuro: Falam duas gerações de economistas*, de Daniel Bessa, et al. Porto: Vida Económica - Editorial, SA, 2011.

Rosa, Maria João Valente, e Paulo Chitas. *Portugal: os Números*. Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2010.

Sousa, Leopoldino. *Entrevista de apresentação da empresa Ansião*, (9 de Novembro de 2013).

Wymenga, Paul, Dr. Viera Spanikova, Anthony Barker, Dr. Joep Konings, e Dr. Erik Canton. *EU SMEs in 2012 : at the crossroads. Annual report on small and medium-sized enterprises in the EU, 2011/12*. Rotterdam: ECORYS, 2012.