



Instituto Superior de Gestão

Dissertação de Mestrado em Gestão Financeira

*A Rentabilidade Financeira como Alavanca da Competitividade
das PME em Portugal*

Ana Sofia Amador de Meneses Alarcão

Dissertação apresentada no ISG para
obtenção do Grau de Mestre em
Gestão Financeira

Orientador: Prof. Doutor José Magalhães

Lisboa

2013

Resumo

O tecido empresarial português é constituído maioritariamente por Pequenas e Médias Empresas (PME).

O estudo procura identificar as estratégias a adotar por parte das empresas para serem mais competitivas no mercado nacional e internacional.

Assim, realizou-se uma breve caracterização do tecido empresarial português, onde foram referidos temas como a estrutura das PME, a Competitividade e as PME em Portugal. Posteriormente foi feita uma análise sobre o efeito patamar como alavanca da competitividade das empresas em Portugal.

Palavras-chaves: PME, Competitividade, Efeito Alavanca Financeira, Efeito Patamar

Abstract

The portuguese enterprises are on their majority Small and Medium Enterprises.

This study identifies some of the strategies that could be adopted by companies who seek to be more competitive in domestic and international markets.

On the following was made a brief characterization of the portuguese companies focused on topics such as the SME's structure and competitiveness. Subsequently an analysis was taken on the effect level to leverage the competitiveness of companies in Portugal.

Keywords: SME, Competitiveness, Financial Leverage Effect, Threshold Effect.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Doutor José Magalhães, pela disponibilidade dispensada na orientação e transmissão de conhecimentos, na elaboração do presente estudo.

À minha família, em particular aos meus pais, pelo apoio e motivação que me deram ao longo deste trabalho e em todo o meu percurso escolar e de vida.

Aos meus amigos pelo apoio e motivação para terminar o quanto antes a elaboração deste trabalho.

Um muito obrigado a todos os que referi e os que me esqueci de citar.

Dedicatórias

Aos meus pais pelo esforço que fizeram para me proporcionarem a hipótese de tirar a Licenciatura e o Mestrado.

E aos meus avós que não estando presentes, sei que era algo que eles desejavam.

Abreviaturas

BSC	Balanced Scorecard
CEE	Comunidade Económica Europeia
EICPME	Euro Info Centre PME
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
INE	Instituto Nacional de Estatística
OVAR	Objetivos Variáveis de Ação Responsável
PME	Pequenas e Média Empresas
UE	União Europeia
VAB _{CF}	Valor Acrescentado Bruto ao Custo de Fatores

Índice

Resumo.....	II
Abstract.....	II
Agradecimentos	III
Dedicatórias.....	IV
Abreviaturas.....	V
Índice de Figuras.....	VIII
Índice de Gráficos	VIII
Índice de Tabelas.....	IX
Introdução.....	10
Parte I - Caracterização do tecido empresarial em Portugal.....	11
1. Estudo das PME.....	11
1.1 Definição de PME	11
1.2. Estrutura das PME	13
1.3.Vantagens e Dificuldades das PME	14
1.4. Situação das PME em matéria de gestão e avaliação da performance	15
2. Competitividade.....	25
2.1. Definição	25
2.2. Implementação da Competitividade na Estratégia Empresarial	26
2.3. Globalização.....	27
2.4. Avaliação da Competitividade.....	35
Parte II - Caracterização das PME em Portugal	39
1. Caracterização das PME em Portugal	39
2. Caracterização Financeira das PME	48
2.1. Cultura e Mentalidade dos Empresários.....	48
2.2. Afundamento do endividamento sobretudo a partir dos meados dos anos 90	51
2.3. Efeito Financeiro Alavanca.....	52

Parte III – Estudo Empírico	54
Conclusões	55
Bibliografia	56
Webgrafia.....	59
Anexos	60

Índice de Figuras

Figura 1: Processo de Conceção dos Tableaux de Bord.....	16
Figura 2: Exemplo de utilização de medidas de desempenho genéricas, Impulsionadores de Performance e Relações de Causa e Efeito no BSC	20
Figura 3: Modelo de Gestão do Capital Intelectual.....	23
Figura 4: Determinantes Nacionais e regionais da vantagem Competitiva nas Indústrias – O “Diamante”	35
Figura 5: Modelo das cinco forças de Porter.....	37

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Os três mais representativos entre as PME, 2009	39
Gráfico 2: As três regiões mais representativas entre as PME, 2009	40
Gráfico 3: Estrutura das PME em Portugal, 2009.....	42
Gráfico 4: Número de PME exportadoras de bens e Valor das exportações de bens das PME, 2007-2009	42
Gráfico 5: Saldo da Balança Comercial de bens das PME, 2007-2009	43
Gráfico 6: Principais Países de destino das exportações de bens das PME, 2007-2009.....	44
Gráfico 7: Principais grupos de produtos exportados pelas PME, 2007-2009	45
Gráfico 8: Estrutura Financeira das PME, 2009.....	46
Gráfico 9: Indicadores de financiamento das PME, 2009	46
Gráfico 10: Indicadores de rendibilidade das PME, 2009	47
Gráfico 11: Empréstimos a Sociedades Não Financeiras.....	52

Índice de Tabelas

Tabela 1: Quadro Síntese: Estrutura das PME	14
Tabela 2: Principais indicadores das PME por sector de atividade económica, 2009	39
Tabela 3: Principais indicadores das PME por regiões NUTS II, 2009	40
Tabela 4: Principais rácios das PME por regiões NUTS II, 2009	41
Tabela 5: Fontes de Financiamento do Investimento	50

Introdução

Devido à crise económica que a Europa enfrenta, desde 2008, o estudo analisa a atual situação das PME e medidas que consigam ajudar as empresas a manterem-se competitivas e a crescerem no mercado, o que se torna crucial hoje em dia.

Um dos principais objetivos do estudo tem por base a identificação de medidas que permitam uma balança comercial portuguesa mais equilibrada com o aumento das exportações e diminuição das importações.

A dissertação encontra-se dividida em quatro partes: estudo das PME, competitividade, caracterização das PME em Portugal e aplicação do caso prático.

Parte I - Caracterização do tecido empresarial em Portugal

Em Portugal e nos restantes países da União europeia predominam as Pequenas e Médias Empresas (PME). Segundo o INE, nos Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2007-2009, existiam cerca de 348.552 PME em Portugal, representando 99,7% do total das sociedades não financeiras e cerca de 59% do volume de negócio e do VAB_{cf}. Em relação às PME exportadoras de bens, estas representam apenas 10% do total tendo contribuído com cerca de 40% para o volume de negócios total realizado pelas PME. Segundo este estudo, as máquinas e aparelhos, o vestuário, os metais comuns, os produtos agrícolas e o calçado, são os principais grupos de produtos exportados que proporcionam aos países da União Europeia dominarem as transações das PME com o exterior.

1. Estudo das PME

1.1 Definição de PME

São consideradas PME as empresas que satisfaçam as seguintes condições: empreguem até 500 pessoas, à exceção das empresas que funcionem por turnos regulares que poderão empregar até 600 pessoas; não ultrapassem 11.9711,50 euros de vendas anuais; não adquiram e nem sejam adquiridas por outra empresa em mais de 50%, que ultrapasse os limites mencionados nos pontos anteriores, de acordo com o site do EICPME (Euro Info Centre PME – Eurogabinete do IAPMEI).

Nesta definição não se distingue os conceitos de micro, pequena e média empresa, sendo apenas referidos os critérios de classificação de pequenas e médias empresas.

As empresas para serem consideradas PME, através da definição europeia (3 de Abril de 1996), deverão preencher as seguintes condições:

- ✓ Ter menos de 250 empregados; obter um volume de negócios anual que atinja no máximo os 40 milhões de euros ou um balanço total anual que não ultrapasse os 27 milhões de euros;

- ✓ Cumpram o critério de independência, isto é, não deverão ser proprietários de 25% ou mais do capital ou dos direitos de voto de uma ou várias empresas que não se encontrem definidas no conceito de PME.

Porém, existem duas exceções referentes ao critério de independência, são elas:

- ✓ Caso a empresa seja proprietária de sociedades públicas de investimento, sociedades de capital de risco ou investidores institucionais, desde que estes últimos não executem a título individual ou possuam controlo sobre a empresa;
- ✓ Caso não seja possível identificar quem detém o capital e se a empresa declarar que não é propriedade em 25% ou mais de uma ou várias empresas que não se encontrem definidas no conceito de PME.

Segundo o Estatuto das Pequenas e Médias Empresas publicado no dia 28 de Novembro de 2008, a nova definição de PME agrega 3 tipos de empresas em função do tipo de relação que mantêm com outras empresas, no que diz respeito à participação no capital, direito de exercer uma influência dominante ou direito de voto.

São consideradas **empresas autónomas**, as empresas que preenchem os seguintes requisitos:

- ✓ Não tenha uma participação de 25% ou mais numa outra empresa; não seja adquirida em 25% ou mais por uma empresa ou entidade pública;
- ✓ Não realize contas consolidadas e não esteja incluída numa empresa que realize contas consolidadas.

Neste tipo de empresa existe uma exceção, caso a empresa atinja ou ultrapasse os 25%, continua a ser considerada como empresa autónoma se estiver em presença de investidores providenciais, mais conhecidos por “business angels”.

As **empresas parceiras** são constituídas pelas empresas que mantêm parcerias financeiras noutras, sem que não haja um controlo efetivo direto ou indireto de ambas. Deste modo, podemos definir que uma empresa é parceira de outra empresa, caso satisfaça as seguintes formalidades:

- ✓ Adquirir uma participação compreendida entre os 25% e menos de 50% da outra empresa;
- ✓ Se a outra empresa possuir 25% e menos de 50% da empresa requerente;
- ✓ A empresa requerente não pode efetuar contas consolidadas que incluam a outra empresa e se não estiver incluída por consolidação nas contas desta ou de uma empresa associada a esta última.

As **empresas associadas** são caracterizadas pela situação económica das empresas que fazem parte do grupo, pelo poder de controlo direto ou indireto da maioria do capital, ou dos direitos de votos, ou ainda pela capacidade de exercer uma influência sobre uma empresa. A Comissão Europeia apresenta no 1º artigo da Diretiva 83/349/CEE do Conselho, os casos em que são adaptados este tipo de empresas, para que as empresas em causa não tenham dificuldade na interpretação da definição deste tipo de empresas. Por norma, a empresa sabe que é associada a partir do momento em que é obrigada, ao abrigo da diretiva mencionada anteriormente, a realizar a consolidação de contas, ou quando é incluída na consolidação de contas de uma outra empresa.

1.2. Estrutura das PME

A Comissão Europeia em 6 de Maio de 2003 publicou a Recomendação nº 2003/361/CEE, onde se pode visualizar uma atualização da definição de micro, pequenas e médias empresas (PME), pois tornou-se necessário devido à evolução económica verificada desde 1996.

Segundo o Estatuto das Pequenas e Médias Empresas (PME) publicado no dia 28/11/2008 pelas 03:37h, esta recomendação veio proporcionar uma maior eficácia dos programas e políticas comunitárias em relação a este tipo de empresas. Um dos objetivos, também presentes na publicação desta recomendação, era evitar que as empresas cujo poder económico ultrapassa o das PME (Grandes Empresas) possam beneficiar dos mecanismos de apoio especificamente destinados a estas últimas.

Como já foi mencionado anteriormente, dentro das PME existem três tipos de empresas: microempresas, pequenas empresas e médias empresas.

As microempresas definem-se por serem constituídas por menos de 10 trabalhadores e cujo volume de negócios e balanço total anual não ultrapasse os 2 milhões de euros.

As pequenas empresas têm menos de 50 trabalhadores e o volume de negócios ou o balanço total anual poderão atingir apenas os 10 milhões de euros.

As médias empresas empregam menos de 250 pessoas e o volume de negócios não poderá ultrapassar os 50 milhões de euros e o balanço total anual terá como limite máximo os 43 milhões de euros.

Tabela 1: Quadro Síntese: Estrutura das PME

	Microempresas	Pequenas Empresas	Médias Empresas
N.º Trabalhadores	<10 Pessoas	<50 Pessoas	<250 Pessoas
Volume de Negócios	≤2 Milhões de euros	≤10 Milhões de euros	≤50 Milhões de euros
Balanço Total Anual	≤2 Milhões de euros	≤10 Milhões de euros	≤43 Milhões de euros

Fonte: Própria

1.3.Vantagens e Dificuldades das PME

1.3.1. Vantagens das PME

Segundo Paola Albiero Gomez, na Dissertação de Mestrado “O design como diferencial competitivo para alavancar as exportações das pequenas e médias empresas do setor moveleiro”, as PME proporcionam algum bem-estar económico para o País, pois produzem parte total dos bens e serviços produzidos, novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competitividade, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Em relação às vantagens materiais, a autora menciona a adoção de inovações. Esta vantagem pode ser verificada nas grandes empresas através da sua maior capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento, e nas pequenas e médias empresas através da sua maior adaptação às mudanças do mercado.

No que diz respeito às vantagens das PME face aos seus concorrentes, a autora define as seguintes: a credibilidade dos produtos da empresa; a oferta de produtos especializados e a qualidade ou desempenho dos produtos.

1.3.2. Dificuldades das PME

Um dos motivos que levam as PME a não terem competitividade nos mercados em que atuam é a falta de incentivos à indústria, comércio, e serviços. Uma das soluções que Paola Gomez sugere é a adoção de alianças estratégicas entre as empresas. (este tema será desenvolvido mais à frente)

Paola Gomez, invoca Jacobsen e Ulman, para enumerar os principais obstáculos que as pequenas e médias empresas enfrentam no processo de inserção no comércio internacional, são eles: o tamanho das empresas, sendo associado a padrões como a tecnologia e o volume de produção; a falta de conhecimento das restantes empresas e o limitado crédito bancário; falta de preparação para o comércio internacional; o desconhecimento de técnicas de comercialização externa e a falta de apoio institucional.

1.4. Situação das PME em matéria de gestão e avaliação da performance

João Carvalho das Neves, no Livro “Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa”, afirma que a performance da empresa não pode ser apenas avaliada a partir de indicadores financeiros.

O autor refere que Ittner e Larcker (2003) afirmaram que os modelos Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1992 e 1996), o Prisma de Performance (Neely e Adams, 2002) ou o Capital Intelectual (Edvinsson, 2002) falham uma vez que negligenciam nos seus sistemas as relações causa-efeito. Este tipo de relações permite estabelecer uma ligação entre as medidas de performance não financeira com os lucros, os fluxos de caixa e o valor das empresas no mercado.

O autor menciona dois modelos que permitem avaliar a performance das empresas, são eles: o Tableux de Bord e o Método OVAR e o Balanced Scorecard. As razões

que levaram o autor a escolher estes dois instrumentos foram as seguintes: o primeiro indicador permite organizar a informação de gestão para controlo da performance de forma integrada; já o Balanced Scorecard por ser o sistema de avaliação da performance mais conhecido e debatido na literatura de gestão. Justifica ainda a sua escolha afirmando que a principal função de ambos os instrumentos é a de diminuir o número de indicadores disponíveis para que os gestores se concentrem sobre aqueles que são fundamentais para a implementação da estratégia e alcance dos objetivos.

O Tableaux de Bord foi desenvolvido por Daniel Michel, em França, em meados dos anos 80 e descrita pelo grupo HEC Paris em 1994 designado por “La démarche OVAR”, tendo sido apresentado em Portugal por Jordan, Neves e Rodrigues (2003). Segundo João Carvalho das Neves, para que se verifique a concretização deste modelo é necessária a realização de cinco fases:

Fase 1 - Visão global que inclui a missão, a estratégia, objetivos estratégicos e indicadores a usar para medir a realização desses objetivos.

Fase 2 – Descrição dos centros de responsabilidade para a implementação da estratégia e das suas missões e objetivos

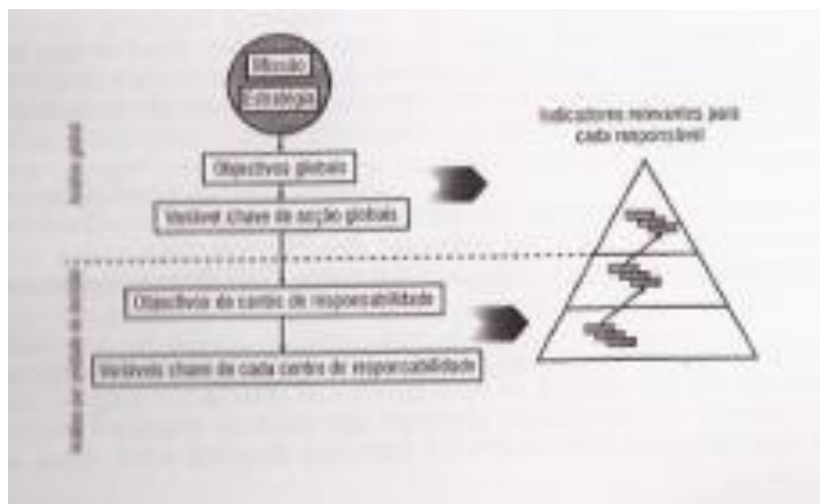
Fase 3 – Ligação dos objetivos de cada centro de responsabilidade com variáveis chave de ação ao alcance do responsável.

Fase 4 – Escolha dos indicadores a utilizar pelo centro de responsabilidade

Fase 5 – Criação de sistema de normas e sinais de alerta.

Fase 6 – Processo de obtenção das informações.

Figura 1: Processo de Conceção dos Tableaux de Bord



Fonte: “Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa” de João Carvalho das Neves

Em relação à terceira fase, o autor refere que existem duas vias para identificar as variáveis chave de ação, são elas: a **via arborescente** que reflete os objetivos sobre os quais as variáveis de ação podem ter efeito significativo sobre cada objetivo; e a **via orgânica** detalha os processos e atividades do centro de responsabilidade e fazer um *brainstorming* sobre as necessidades de melhoria para a contribuição dos objetivos do centro.

O autor afirma que os dois métodos são complementares e que é nesta fase que se discute com o responsável de cada centro os planos de ação para alcançar os objetivos, aconselhando ainda que não se deve ultrapassar os 10 indicadores por responsável (2 a 3 objetivos e 7 e 8 variáveis de ação) para não dispersar demasiado a atenção do responsável.

Na fase 4, a escolha dos indicadores tem como finalidade atingir os objetivos ou um plano de ação. O autor refere que os indicadores deverão possuir as seguintes características, ser abrangente, claro e com direção de ação, possuir um número limitado de indicadores e que não sejam manipuláveis.

Na fase 5 existem algumas condições, cada indicador deverá ter um valor explícito e um limite que permitirá indicar o nível de alerta. O indicador poderá ter referência a dados históricos ou a informações externas, como por exemplo a dados da concorrência.

Na última fase da criação dos Tableaux de Bord procuram-se as fontes e a mecanização da recolha de informação. Caso não seja possível realizar a construção de alguns indicadores, o autor recomenda três soluções: dados que possam substituir os dados originais e que permitam aproximar o valor do indicador; passar a criar informação ou adquiri-la, caso esta seja externa; procurar reconhecer outro indicador que permita observar as variáveis chave e os objetivos com regularidade.

O modelo Balanced Scorecard foi criado por Kaplan e Norton, em 1992. Segundo João Carvalho das Neves, este modelo é composto por 4 perspetivas mas cada empresa poderá adotar apenas a que achar mais conveniente e necessária. O autor salienta como exemplo a Tese de Mestrado de António Bugalho (2004) que

considerou que as empresas de Construção Civil e de Obras Públicas com subsidiárias internacionais deveriam considerar no seu Balanced Scorecard a perspectiva sobre o ambiente económico do país de destino do respetivo investimento.

José Flávio Bontempo Resende no artigo “Modelos de Indicadores de Desempenho Empresarial, utilidade, usos e usuários” refere que o BSC cria uma estrutura e uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia e que utiliza indicadores para informar os funcionários quais são os valores do sucesso atual e futuro. Segundo o autor, o BSC permite:

- Esclarecer e obter consenso em relação às estratégias;
- Comunicar as estratégias a toda a empresa;
- Associar os objetivos e as metas estratégicas de longo prazo e direcionar os recursos;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais às estratégias; comunicar e criar vínculos;
- Implementar um processo sistemático que alcançar feedback, de forma a aprofundar o conhecimento das estratégias e a promover realinhamentos necessários;
- Facilitar revisões e a aprendizagem estratégica;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.

O autor apresenta dois elementos chaves do BSC, as relações causa/efeito e os impulsionadores, vinculando deste modo todas as medições das quatro perspectivas em um cadeia de causa efeito.

A implementação do BSC contribui para o planeamento estratégico nas empresas, uma vez que obriga a empresa à adoção de uma série de novas atitudes organizacionais.

O autor enaltece ainda que a existência das quatro perspectivas favorecem a articulação das estratégias, uma vez que permitem apresentar, divulgar e informar a

todas as pessoas que pertencem à organização as estratégias a adotar para alcançarem os objetivos pretendidos.

De acordo com José Vicente B. de Mello Cordeiro e Renato Vieira Rebelo no livro Gestão Empresarial, o BSC contempla dois tipos de medidas, as de desempenho referentes ao passado e as referentes aos seguidores da performance que irão definir os resultados das medidas de desempenho referentes ao futuro. Consideram que para a elaboração do BSC os pontos de partida são a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização em questão.

Os autores referem ainda que esta metodologia tem como principais funções avaliar o desempenho organizacional e implementar a estratégia empresarial com vista à realização dos objetivos estratégicos da empresa no longo prazo.

Os autores definem que o BSC traduz a missão e a estratégia empresarial em objetivos e medidas de desempenho dispostos em 4 perspetivas:

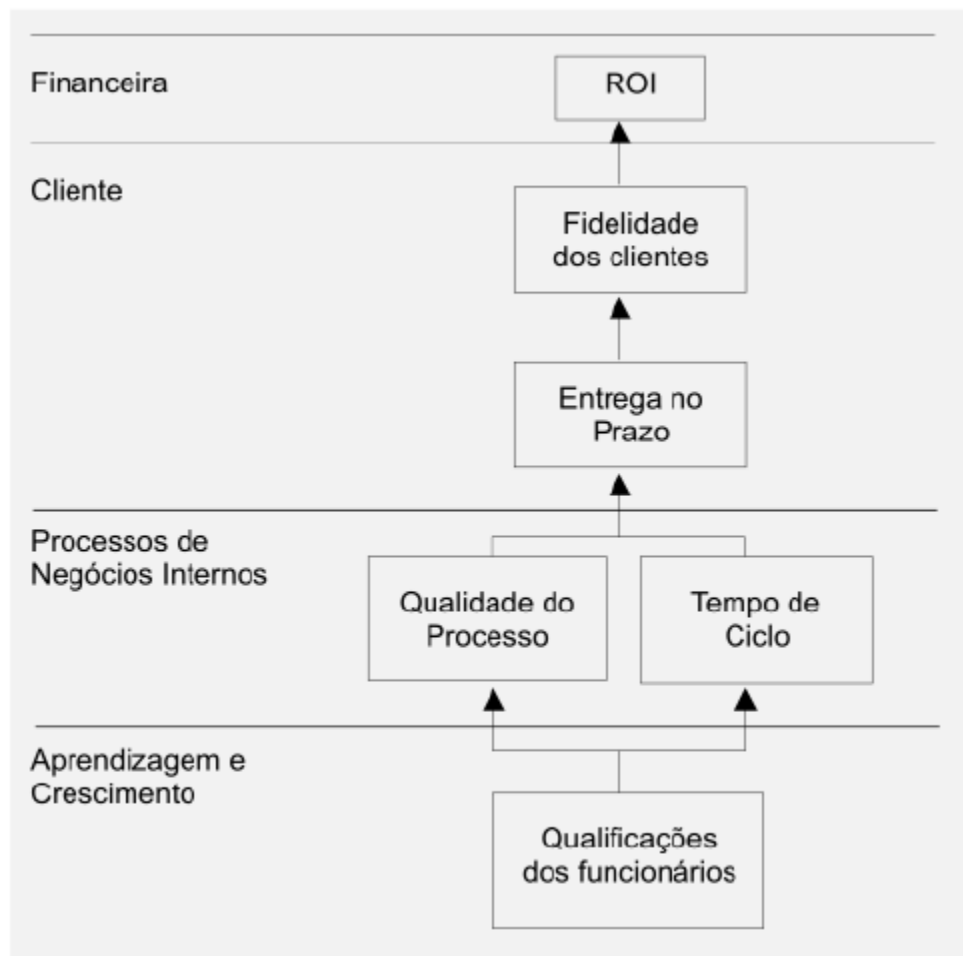
Perspetiva financeira – os indicadores financeiros indicam as consequências que provêm das ações passadas e de que maneira a estratégia da empresa e a sua implementação estão a contribuir para o melhoramento da lucratividade e rentabilidade da empresa.

Perspetiva dos clientes – os indicadores de desempenho incluem a retenção e satisfação dos clientes, conquista de novos clientes, lucratividade de clientes e participação de clientes.

Perspetiva de Negócios Internos – os indicadores desta perspetiva tendem a ser medidas de desempenho dos processos de inovação, que incluem novos produtos e serviços que permitirão impulsionar as medidas da perspetiva de clientes.

Aprendizagem e Crescimento – os indicadores de desempenho têm como principal intuito alcançar a construção de infraestrutura, que permitam às empresas crescerem e melhorarem a longo prazo e incluir metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

Figura 2: Exemplo de utilização de medidas de desempenho genéricas, Impulsionadores de Performance e Relações de Causa e Efeito no BSC



Fonte: Gestão da Empresarial, autores José Vicente B. de Mello Cordeiro e Renato Vieira Rebelo

Os autores referem que o retorno sobre o capital investido (ROI) é uma medida genérica de desempenho da perspectiva financeira. O elevado grau de fidelidade dos clientes atuais da empresa que consta no BSC influencia a determinação do ROI. Um outro indicador que influencia a fidelidade dos clientes é o prazo de entrega. Este indicador para ser determinado necessita desenvolver os processos com qualidade e tempo de ciclo adequados. Os autores afirmam ainda que para a qualidade e o tempo de ciclo alcançarem os valores pretendidos é necessário que os processos sejam executados por funcionários qualificados que detenham os conhecimentos e habilidades necessárias para a realização dos mesmos.

Os autores concluem que a quantidade de indicadores, apresentada pelo modelo não é excessiva, mas estes não são desdobráveis nos níveis hierárquicos inferiores,

o que pode impulsionar algumas medidas de desempenho pouco significativas para aqueles que atuam nos níveis operacionais.

João Carlos Jorge, no relatório de Estágio Curricular de Mestrado em Ciências Empresariais “Avaliação do Desempenho de uma empresa através de Rácios Financeiros: Caso da Industria Hoteleira”, enuncia uma série de características que demonstram que a abordagem do BSC é um bom veículo para a reestruturação da avaliação do desempenho:

- a) Ligação explícita entre as estratégias adotadas e a avaliação de desempenho que é usada para acompanhar e controlar a execução da estratégia;
- b) As quatro áreas de desempenho correspondem aos interesses diretos dos *stakeholders*;
- c) Existência de uma tentativa de modelar os principais impulsionadores de desempenho futuro, uma vez que cada área requer a mesma pergunta: “O que devemos fazer a fim de satisfazer as expectativas do nosso...?”;
- d) O requerimento de só poderem existir quatro medidas de desempenho por área, o que permite uma concentração maior nos fatores críticos de sucesso. O autor salienta que este pormenor poderá ajudar a compensar a tendência para a construção de um número sempre crescente de indicadores de desempenho.

José Vicente Bandeira de Mello Cordeiro, no artigo “Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard”, publicado na Revista da FAE, afirma que os indicadores económicos e financeiros revelam-se cada vez mais insuficientes na avaliação do desempenho empresarial. O autor compara duas metodologias de desempenho não financeiros como forma de alcançar uma competitividade mais duradoura, são elas o Capital Intelectual e o Balanced Scorecard. Estas duas metodologias têm em comum a criação de valor através de ativos tangíveis e intangíveis.

De acordo com o autor, o Capital Intelectual resulta da diferença entre o valor contabilístico e o valor de mercado de uma empresa. Este indicador inclui todos os

ativos intangíveis (conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, patentes, marcas registradas, direitos de autor e comerciais) e alguns ativos tangíveis que não são contabilizados no Resultado Líquido da empresa. E têm como principal função identificar as medidas de desempenho não financeiras direcionadas para o valor de mercado.

Segundo o autor as equações fundamentais para determinar este indicador são:

$$\text{Valor de Mercado} = \text{Capital Financeiro} + \text{Capital Intelectual}$$

$$\text{Capital Financeiro} = \text{Passivo} + \text{Resultado Líquido da Empresa}$$

$$\text{Capital Intelectual} = \text{Capital Humano} + \text{Capital Estrutural}$$

$$\text{Capital Estrutural} = \text{Capital Organizacional} + \text{Capital de Clientes}$$

$$\text{Capital Organizacional} = \text{capital Inovação} + \text{Capital de Processos}$$

Capital Humano é formado por toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos trabalhadores de uma empresa. Resulta do cálculo do valor atual líquido descontado do lucro médio por trabalhador em relação ao seu tempo de trabalho na empresa.

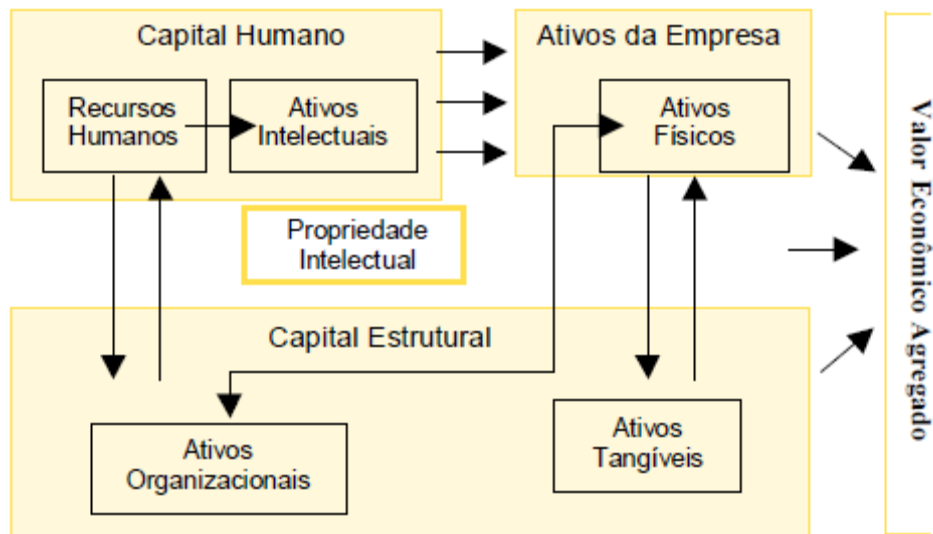
Capital de clientes denominado por *goodwill*, corresponde ao resultado da subtração entre o valor da venda da empresa, o seu valor contábilístico e o valor das suas patentes e direitos de autor.

Capital de Inovação está relacionado com a capacidade da empresa em inovar através do desenvolvimento de novos produtos.

Capital de processos é constituído por todas as técnicas, metodologias e programas voltados para o aumento da eficiência na produção de produtos e serviços.

Para o autor o valor da empresa aumentará consoante o crescimento do seu Capital Intelectual, para tal é necessário que a empresa implemente o modelo de Gestão do Capital Intelectual da Skandia apresentado por Edvinsson e Malor (1998), que o autor apresentou no seu artigo:

Figura 3: Modelo de Gestão do Capital Intelectual



FONTE: EDVINSSON e MALONE (1998)

Fonte: “Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard”, de José Vicente Bandeira de Mello Cordeiro

Este modelo é constituído por cinco indicadores, financeiros e não financeiros:

- **Financeiro** – Medidas que aparecem refletidas no balanço, medidas referentes ao desempenho, rapidez ou qualidade.
- **Cientes** – uma das parcelas do Capital Estrutural
- **Processo** – Uma das parcelas do Capital Organizacional
- **Renovação e Desenvolvimento** – estes indicadores medem a qualidade da empresa para o futuro em relação à formação dos funcionários, e substituição de produtos e mercados antigos e obsoletos.
- **Foco Humano** – combinação entre a experiência e a inovação dos funcionários somadas às estratégias da empresa para manter ou mudar a combinação.

O autor afirma ainda que o modelo tem como ambição a atribuição de um valor numérico ao Capital Intelectual, cuja equação é:

$$\text{Valor do Capital Intelectual} = i \times C$$

i (Índice do coeficiente da eficiência do Capital Intelectual) – resulta da média aritmética dos nove principais indicadores percentuais relativos aos focos de clientes, processo e humano.

C - Soma das 20 principais medidas numéricas que não constam no balanço.

José Vicente Bandeira de Mello Cordeiro ao comparar o Capital intelectual e o Balanced Scorecard concluiu que ambas as medidas obtêm sucesso competitivo no longo prazo e chegam a resultados semelhantes, apesar dos objetivos iniciais serem diferentes. Para o autor, o BSC é a abordagem mais racional, uma vez que obtém um número inferior de indicadores finais, entre 5 e 15 medidas diferentes, para a sua implementação. O autor refere ainda que a utilização de relações lineares de causa e efeito pode constituir uma ameaça ao relacionarmos os indicadores não financeiros a financeiros, uma vez que nos sistemas organizacionais predominam as relações não lineares.

O autor salienta ainda que a definição de estratégia é muito importante para a definição dos indicadores de desempenho da Gestão do Capital Intelectual e do Balanced Scorecard. Apresenta duas abordagens para definir estratégia competitiva, as competências essenciais e o posicionamento.

As competências essenciais estão relacionadas com os resultados a longo prazo e têm como finalidade o desenvolvimento dos ativos humanos e organizacionais, com o intuito de inserir a empresa em segmentos de clientes e de mercados mais lucrativos.

Em relação ao posicionamento, esta abordagem está relacionada com os resultados a curto prazo e na avaliação do desempenho sobre os ativos de clientes e fornecedores, que sejam capazes de possibilitar à empresa a maior criação de valor possível dentro do posicionamento competitivo.

O autor conclui que estas duas abordagens complementam-se, uma vez que uma empresa deve ter um sólido posicionamento competitivo para criar valor e sólidas competências essenciais que permitam competir em segmentos mais lucrativos.

2. Competitividade

2.1. Definição

Eduardo Barroso de Medeiros no livro “Economia Internacional” define competitividade como a capacidade que uma empresa tem para entrar na concorrência e adquirir quotas de mercado, e assim alcançar o seu desenvolvimento e o crescimento do volume de negócios. Segundo o autor, a competitividade é determinada pelos seguintes fatores:

- Gestão eficaz dos fluxos de produção e de stocks de matérias-primas e produtos intermédios
- Análise prospetiva do mercado
- Conceção, engenharia e fabricação industrial
- Análise das características da procura e da evolução dos mercados consumidores
- Estabelecimento de relações interempresariais eficientes, sobretudo com os fornecedores de componentes
- Aperfeiçoamento das qualificações dos trabalhadores
- Adequada relação entre a procura final e a comercialização.

Segundo José Barroso de Magalhães na dissertação “A Competitividade das Exportações da Industria Farmacêutica Portuguesa”, a competitividade define-se pela capacidade que um individuo, empresa ou nação tem de atuar melhor ou igual em relação aos seus concorrentes.

O autor menciona ainda alguns fatores que permitem medir a competitividade: produtividade, capacidade de tecnológica e técnica, informação, qualidade das infraestruturas, abundância ou a escassez de recursos.

O autor menciona que Sousa, em 1999, constatou que a definição de competitividade tem como base a competitividade preço, isto é, a capacidade de colocar no mercado produtos a preços inferiores aos da concorrência, justificando tal situação devido a uma redução dos custos salariais e a uma taxa de câmbio nominal mais favorável.

2.2. Implementação da Competitividade na Estratégia Empresarial

Segundo José de Magalhães Santos na tese “A Competitividade das Exportações da Indústria Farmacêutica Portuguesa”, a implementação das estratégias empresariais para manter a competitividade contribui ativamente para o progresso de todo o sector industrial.

O autor foca Henderson, que em 1989 definiu que a estratégia está relacionada com o conceito de competitividade, uma vez que a estratégia consiste na procura deliberada de um plano de ação cuja finalidade consiste no desenvolvimento de uma vantagem competitiva do negócio e a sua implementação. E que segundo Henderson, a estratégia competitiva define cinco elementos básicos:

1. Capacidade para compreender o comportamento competitivo como um sistema em que os concorrentes, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem de forma continua;
2. Capacidade de prever o risco e o retorno
3. Vontade para agir
4. Capacidade de utilizar a sua perceção para prever uma determinada estratégia que por sua vez irá afetar o equilíbrio competitivo
5. Os recursos que podem ser permanentemente comprometidos para novas utilizações, mesmo que os benefícios sejam diferidos.

José de Magalhães Santos afirma que a competitividade não é exclusivamente das empresas de grande dimensão, que as pequenas empresas também poderão ser criadoras de grande valor. Neste contexto, o autor foca Ashton et al., que em 2003 concluíram que no curto prazo, o crescimento dos lucros pode ser de 15% a 20% ao ano e que nas médias empresas o método de identificação das prioridades torna-se muito importante uma vez que têm muitas limitações e não têm recursos para fazer tudo em simultâneo. Assim, os autores enunciam uma sequência de prioridades estratégicas a adotar conhecida por “via estratégica”. Esta via é constituída por quatro estádios:

1. Proteção do negócio existente
2. Maior implementação nos segmentos de mercados
3. Extensão do mercado, criando novos produtos para segmentos de mercado já existentes
4. Diversificação para novos mercados através de novos produtos.

O autor salienta ainda que no contexto da globalização, as políticas e as estratégias adotadas pela indústria são decisivas para o nosso país, uma vez que reduzem os obstáculos de melhoria da competitividade, através do contributo que proporcionam à sociedade e à economia nacional. Segundo o autor, a estratégia pode ter vários rumos, mas a competitividade e a criação de vantagens competitivas e cooperativas nunca podem ser esquecidas, uma vez que são fundamentais para a sua sustentação.

2.3. Globalização

2.3.1. Parcerias e Alianças Estratégicas

José Ultimar da Silva, no artigo “A Reorganização das Empresas no Comércio Internacional” aborda o tema da competitividade no mundo dos negócios, assim como a importância das empresas se prepararem para a forte concorrência no comércio internacional, uma vez que o mercado está cada vez mais globalizado e competitivo.

Segundo o autor, as propostas de Desenvolvimento estão interligadas às parcerias, pois a presença de diversos capitais tornam-se fundamentais para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas. Os resultados positivos provenientes deste processo são considerados como um mecanismo fundamental no processo de globalização.

Para o autor o grande potencial das parcerias está relacionado com a venda das mercadorias e com a conquista de novos clientes. Estes dois grandes instrumentos acabam por ser a solução para eliminar os problemas internos e externos existentes.

Considera ainda que as parcerias são favoráveis quer para o produtor, fornecedor, vendedor e consumidor. A questão mais importante para a existência de parcerias numa empresa é a eliminação dos custos e o aumento dos lucros, proporcionando assim aos consumidores ganhos importantes nos preços e na qualidade dos produtos, entre outros.

Em relação às alianças estratégicas, o autor considera que são a chave da conquista de novos mercados, proporcionando deste modo a expansão dos negócios, aumentando assim as hipóteses de sobrevivência das empresas. O autor dá um exemplo de união entre empresas que até então eram concorrentes, o caso da GM, Ford e Chrysler, indústrias automobilísticas que acordaram trabalhar juntas com a finalidade de desenvolver novas tecnologias, entrar em novos mercados e diminuir os custos de produção.

O autor constata que as empresas nos tempos de hoje não ficam restritas a um só país, quer sejam vendedoras ou compradoras. A procura de novos produtos e a forte competição que se vive atualmente leva-as a procurar novos mercados e a diversificar os seus parceiros, ou seja a procurar matérias-primas e serviços mais baratos.

O autor concluiu que as estratégias de um país devem focar o comércio internacional de modo a alcançar o crescimento socioeconómico, aproveitando deste modo as oportunidades de expansão do negócio para qualquer empresa que esteja bem estruturada e competitiva. O autor afirma ainda que para tal se verifique é necessário que exista incentivos do Estado para que as empresas possam enfrentar positivamente a competição internacional.

Jansen MDC, Wesley da Silva e Giulliano Sandrini, no artigo sobre “Alianças Estratégicas e Vantagem Competitiva: Uma visão analítica da Cadeira de Fornecedores”, constataram que as alianças estratégicas geram vantagens competitivas não só para o cliente mas também para todos os intervenientes. Aspectos que caracterizam as alianças estratégicas:

- Na implementação das alianças, ambas as partes têm que estar de acordo
- As alianças têm um grau de maturidade, isto é, nascem e evoluem
- Dois fatores-chave das alianças são a integração e o ambiente entre as empresas envolvidas tem que ser sempre propício para que a mesma evolua.
- A competitividade da relação tem que existir sempre e caso deixe de existir a aliança tende a dissolver-se.
- Os aspetos informais definidos têm a mesma relevância que os contratos formais
- A confiança é o fator que se verifica sempre nas alianças
- Alianças estratégicas encontradas pelos autores foram entre cliente e fornecedores de grande, média e pequena dimensão. O que confirma que a implementação das alianças, nada tem a ver com o tamanho das empresas envolvidas.

No artigo “Avaliação de competitividade sob o foco de redes simultâneas: Alianças estratégicas e parcerias na indústria gráfica”, os autores Maria Cristina Siqueira e José Paulo Fusco concluíram que nas alianças estratégicas os intervenientes já possuem um grau mais elevado de confiança mútua e que acreditam que este tipo de relacionamento é mais vantajoso para ambos.

Em relação às parcerias constataram que existe uma maior instabilidade no relacionamento entre os intervenientes, uma vez que são mais influenciados pelas ocorrências que se verificam no mercado nesse momento. Os autores revelam que o interveniente que tem de fazer um esforço maior para manter o relacionamento estável é o fornecedor.

2.3.2. Vantagens competitivas

José de Magalhães Santos afirma que para se ser competitivo é necessário criar vantagens competitivas. Para tal, é necessário que a vantagem competitiva criada, permita que a empresa se destaque e que se mantenha na liderança por um longo período de tempo.

O autor define ainda que as vantagens competitivas diferenciam as empresas e concedem que as mesmas obtenham competitividade e estabilidade na realização da sua atividade. Segundo o mesmo, as vantagens competitivas são alcançadas após a escolha do posicionamento que a empresa pretende, tendo assim acesso a recursos, a clientes e à gestão da calendarização do desenvolvimento, da produção, da introdução no mercado e da venda.

Segundo Carlos Duarte e José Paulo Esperança no livro “Empreendedorismo e Planeamento Financeiro – Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas”, as empresas poderão diferenciar-se da concorrência através das seguintes características: preço, custo, qualidade, inovação, personalização, tempo, acabamento, durabilidade, funcionalidade, embalagem, qualidade no atendimento, nível de satisfação em relação aos produtos ou serviços disponíveis, entre outros.

Os autores identificaram algumas variáveis chave face aos concorrentes no ciclo de produção, cuja responsabilidade desta fase é obter duas qualidades fundamentais, a racionalização dos custos e a garantia dos fatores de diferenciação estrategicamente definidos. Os autores classificam ainda estes elementos em cinco objetivos de desempenho:

- **Vantagem Qualidade** – a decisão quanto à qualidade de produção inclui opções quanto a equipamentos, processos e recursos humanos. Na área de produção esta vantagem é a mais visível das operações. As consequências desta vantagem não se refletirão apenas no número de rejeições e desperdícios, mas também no valor apercebido pelo cliente e à capacidade de produção.
- **Vantagem Rapidez** – refere-se ao tempo que o cliente tem que esperar até receber o produto. A consequência registada nesta vantagem é caso o

produto não esteja disponível no mercado, o cliente poderá optar pela compra de outro da concorrência ou então adiar.

- **Vantagem Flexibilidade** – traduz a capacidade que a empresa tem de mudar a operação dando assim resposta à expansão ou redução da capacidade sem grande alteração tecnológica. As operações deverão estar em condições de mudar para satisfazer os requisitos do mercado.
- **Vantagem Gasto** – esta vantagem é orientada para as empresas que concorrem diretamente com o fator preço, traduzindo assim que o gasto será o principal objetivo de produção. Ou seja, quanto menor for o gasto menor será o preço que o cliente terá que pagar.
- **Vantagem Inovação** – consiste na capacidade de implementação de novas funcionalidades aos produtos já existentes, proporcionando assim um aumento no valor do produto na perspetiva do cliente. Na perspetiva da produção, a inovação consiste na otimização de processo produtivos ou no relacionamento com outras unidades de cadeia de valor do produto.

Para além das vantagens competitivas anteriormente referidas, também existem outras que também são igualmente relevantes, como é o caso da Marca, da Gestão de Recursos Humanos e da Fiscalidade.

Segundo António Medeiros e outros, no livro “Marketing pessoal – és um produto de sucesso”, as *“As marcas fazem parte da nossa vida, foram construídas pelas empresas nas mentes dos consumidores. Quando falamos de produtos, falamos de características e de satisfação de necessidades, mas, quando falamos de marca, a conversa é diferente. Nós consumimos produtos, mas compramos marcas. Pagamos um preço por aquilo que elas nos fazem sentir e experimentar”* (pag.131) Existem vários produtos no mercado que comprovam que as marcas têm um papel relevante na sociedade, por exemplo quando se pretende comprar uma lâmina para a barba, as pessoas utilizam o nome de Gillette. Um outro exemplo é do berbequim, as pessoas utilizam o nome de Black & Decker.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos, de acordo com João Abreu de Faria Bilhim no livro “Gestão Estratégica de Recursos Humanos”, é constituída por quatro componentes:

- Organização – Estruturas, procedimentos, funções e alinhamento hierárquico;
- Pessoas – Competências, potencial e gestão das suas capacidades;
- Sistemas de Recursos Humanos – Compensação, recrutamento, formação e comunicação;
- Cultura Organizacional – Normas, valores e crenças.

As pessoas são uma fonte de vantagem competitiva uma vez que integram a empresa com os seus conhecimentos, por isso têm que possuir mais-valias únicas ou raras, características que não sejam imitadas pela concorrência e que não sejam substituíveis facilmente. O autor refere que *“Aqueles que lideram as empresas com sucesso, através do processo de transformação, descobriram uma verdade universal: nada muda se as pessoas não mudarem”*, uma vez que o comportamento das pessoas causa impacto no desempenho financeiro da empresa.

A Gestão Estratégica de Recursos Humanos consiste na implementação de um conjunto de políticas e práticas que garantam que os trabalhadores contribuam para a concretização dos objetivos da empresa. O autor faz referência ao estudo realizado por Jeffrey Pfeffer, o qual permitiu descobrir quais as práticas das empresas que se encontram na base do sucesso da Gestão de Recursos Humanos:

- Garantia de segurança no emprego;
- Seletividade no recrutamento;
- Salários mais elevados que os da concorrência;
- Incentivos;
- Trabalhador acionista;
- Partilha de informação;
- Descentralização de poderes de controlo do processo de trabalho; funcionamento baseado em equipa;
- Desenvolvimento das capacidades de cada um;

- Flexibilidade de funções;
- Eliminação dos símbolos de “status”;
- Compreensão das diferenças salariais;
- Preenchimento dos lugares por promoção interna;
- Perspetiva de longo prazo;
- Medição de resultados;
- Filosofia global e mobilizadora ou visão da gestão.

No que diz respeito, à vantagem competitiva no âmbito da fiscalidade, segundo Manuel Freitas Pereira no livro “Fiscalidade”, os objetivos dos benefícios fiscais são:

- Investimento produtivo;
- Investigação e desenvolvimentos;
- Proteção e defesa do ambiente;
- Poupança e aplicação de capitais;
- Emprego e formação profissional;
- Concentração e cooperação empresariais;
- Desenvolvimento regional;
- Cultura e património cultural;
- Habitação;
- Fomento do cooperativismo;
- Proteção de pessoas portadoras de deficiência.

Relativamente ao investimento, os benefícios fiscais têm como objetivos:

- Aumentar o valor dos rendimentos líquidos esperados através da isenção total ou parcial da tributação que recai sobre os rendimentos do investimento e pela concessão de determinadas vantagens em relação ao apuramento do rendimento coletável;
- Diminuir o custo do investimento, pois os incentivos fiscais atuam fundamentalmente sobre o montante global dos meios financeiros disponíveis, sem prejuízo de poderem discriminar a favor de algum deles.

A filosofia subjacente aos benefícios do investimento pode estar associada ao montante deste (quanto maior for o volume do capital investido maior será o benefício), ou à rendibilidade do investimento (quanto mais elevado for o lucro derivado do investimento maior será o benefício), ou à tentativa de compatibilizar estes dois objetivos. Deste modo, as modalidades de benefícios podem ser classificadas em duas medidas:

1. Medidas dependentes do volume de investimento:

- a. Crédito de investimento – dedução de uma certa fração do investimento, na coleta do contribuinte que praticou o investimento;
- b. Desconto por investimento – dedução de uma determinada fração do valor do investimento, aplicada ao rendimento tributável e não ao próprio imposto;
- c. Crédito provisório por investimento – redução provisória do montante do imposto devido, ou seja é equivalente ao empréstimo sem juros, isto é igual à importância do imposto cujo pagamento é diferido.

2. Medidas de fomento dependentes do rendimento derivado do investimento:

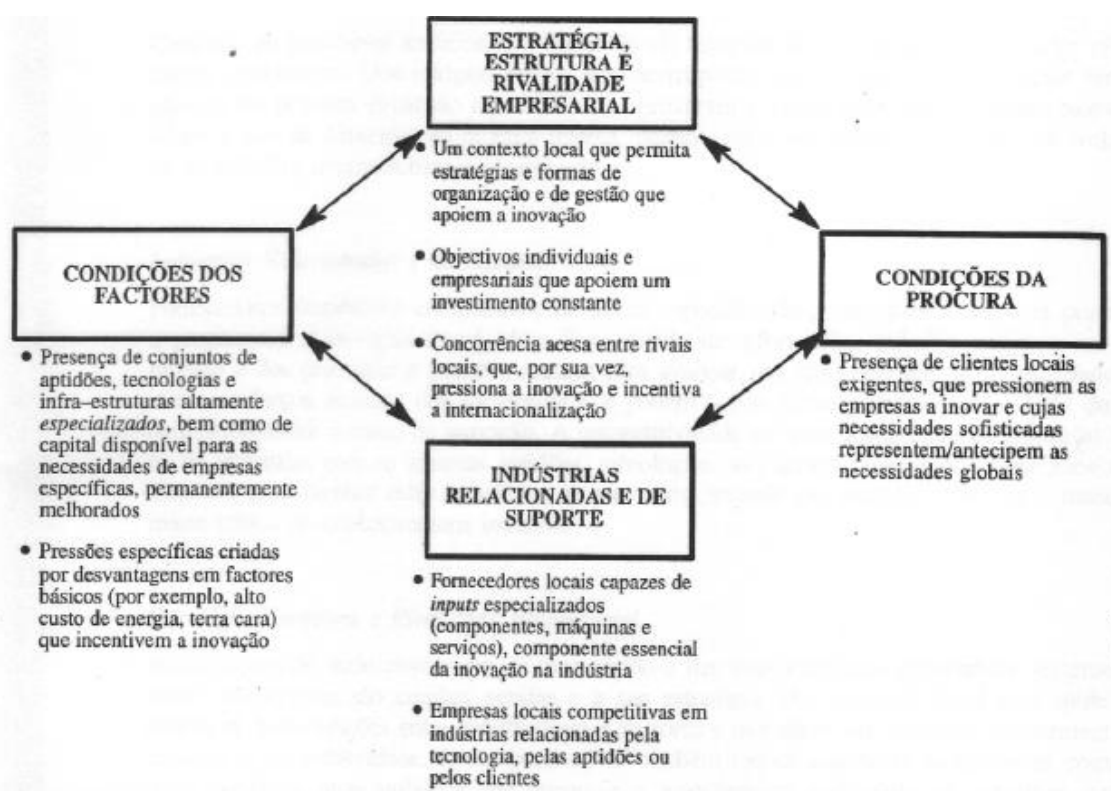
- a. Isenção de caráter permanente ou temporário;
- b. Redução da taxa de caráter permanente ou temporário.

2.4. Avaliação da Competitividade

2.4.1. Modelo Diamante de Porter

Segundo Michael Porter no seu livro “Construir as vantagens competitivas de Portugal”, o modelo Diamante de Porter permite avaliar a competitividade e baseia-se em 4 condições, como se poderá observar pela figura seguinte:

Figura 4: Determinantes Nacionais e regionais da vantagem Competitiva nas Indústrias – O “Diamante”



Fonte: “Construir as vantagens competitivas de Portugal” de Michael Porter

As condições dos fatores incluem os recursos naturais, as infraestruturas, os fatores financeiros, de conhecimento e os humanos. Eduardo de Medeiros menciona que o conhecimento e os fatores humanos ganham relevância em relação aos físicos ou financeiros.

As condições de Procura proporcionam às empresas inovarem e dirigirem-se para segmentos de maior sofisticação, uma vez que os consumidores são cada vez mais exigentes. Porém, Eduardo Medeiros menciona que, segundo Porter, o mercado doméstico não é o fator-chave da vantagem competitiva.

As Indústrias Relacionadas e de Suporte são, para Eduardo Medeiros, o terceiro fator a ponderar devido aos fornecedores e consumidores estarem relativamente muito próximos uns dos outros.

Por fim, em relação à Estratégia, Estrutura e Rivalidade Empresarial, as condições do meio envolvente de uma região e das indústrias influenciam a forma como as empresas são criadas, geridas e a sua estratégia. A rivalidade interna entre as empresas constitui uma razão de êxito para o campo internacional. Segundo Michael Porter, a competitividade requer que as empresas assim como os indivíduos trabalhem num ambiente que encoraje o investimento sustentado em aptidões, capacidades e ativos físicos.

Os autores constataam que a desvantagem nos fatores de produção, especificamente na energia não proporcionará inovação se não houver uma séria concorrência local que exija o investimento e a criação das bases técnicas dos fornecedores que permitam esses investimentos. Os autores mencionam ainda que as fraquezas numa das quatro condições limitarão o desenvolvimento e o progresso da indústria, uma vez que as quatro condições do modelo fortalecem-se mutuamente.

Eduardo de Medeiros mencionou que o papel dos governos deverá influenciar positivamente as quatro condições seguintes:

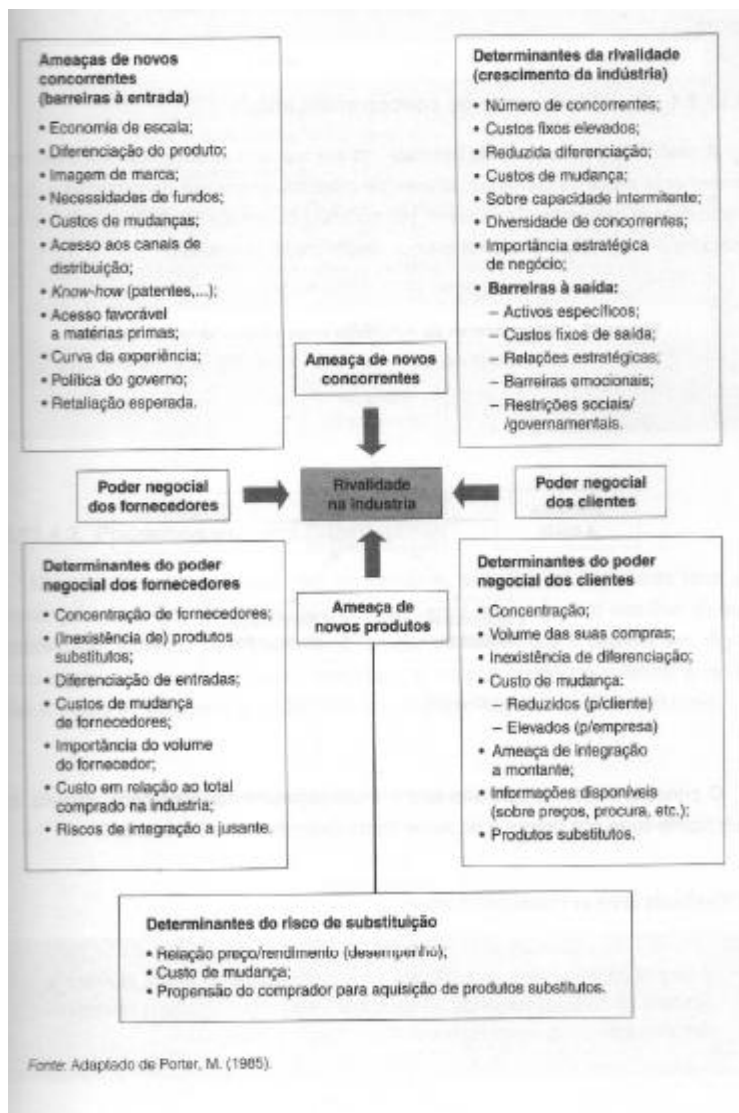
- Catalisador da mudança, uma vez que impulsiona as empresas a estabelecerem metas ambiciosas;
- Investidor de preferência nas áreas da educação e das infraestruturas;
- Fiscalizador para fazer executar os padrões de qualidade;
- Consumidor com a finalidade de estimular a procura do mercado.

2.4.2. Cinco Forças de Porter

Segundo Carlos Duarte e José Paulo Esperança no livro “Empreendedorismo e Planeamento Financeiro – Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas”, a intensidade concorrencial de um setor depende das cinco forças referenciadas por Porter. A rendibilidade potencial do setor resulta

da conjugação do impacto relativo de cada uma dessas forças. Os autores afirmam que “o objetivo estratégico de cada empresa, será o de encontrar uma posição na indústria que permita defender-se das cinco forças ou influencia-las a seu favor”.

Figura 5: Modelo das cinco forças de Porter



Fonte: “Empreendedorismo e Planeamento Financeiro – Transformar oportunidades em negócios. Criar micro, pequenas e médias empresas” de Carlos Duarte e José Paulo Esperança

Adriano Freire, no livro “Internacionalização Desafios para Portugal Volume I”, realizou diversos estudos a diferentes setores de atividade, um deles foi o setor do vestuário. Segundo o autor, este setor, em função da sua natureza competitiva, tem que ser estudado de forma desagregada, uma vez que este tem diversos segmentos, que apresentam diferentes estruturas, níveis de atratividade e fatores críticos de sucesso.

Para caracterizar a atratividade neste setor, segundo o autor, é necessário recorrer à relação qualidade/preço, que distingue entre as gamas média/alta e baixa. Assim, propõe a aplicação do modelo das cinco forças de Porter e menciona que a influência do governo é diferente para cada segmento. Caso esteja perante a gama média/alta, a intervenção do governo tem um impacto direto muito mais reduzido, devido à força das estratégias de diferenciação adotadas pelas empresas. Contudo o autor ressalva que o Governo tem um papel relevante no desenvolvimento do país e na promoção da sua imagem para o exterior, pois influencia indiretamente a gama média/alta do setor em causa através da conotação Associada ao COO (Country of Origin: país de origem).

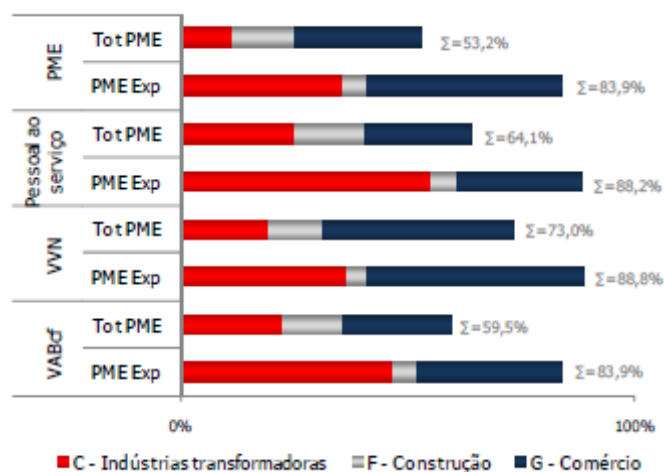
No que concerne à gama baixa, o autor refere que o preço é um fator determinante no processo da compra, e que por este motivo o governo tem a possibilidade de influenciar diretamente o custo dos produtos intermédios e finais. O autor menciona algumas medidas que o Governo poderá adotar para exercer essa influência: imposição de quotas ou tarifas, a atribuição de subsídios diretos e indiretos à indústria ou a regulamentação de leis laborais e ambientais restritivas.

Parte II - Caracterização das PME em Portugal

1. Caracterização das PME em Portugal

Segundo os Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2007-2009, realizado pelo INE, podemos caracterizar o perfil exportador das PME em Portugal entre os anos 2007 e 2009.

Gráfico 1 - Os três mais representativos entre as PME, 2009



Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Tabela 2: Principais indicadores das PME por sector de atividade económica, 2009

Principais indicadores das PME por sector de actividade económica, 2009

Seções da CAE Rev.3	PME (N.º)		Pessoal ao serviço (N.º)		Volume de negócios (10³ Euros)		VAB _{cf} (10³ Euros)	
	Total PME	PME Exportadoras*	Total PME	PME Exportadoras*	Total PME	PME Exportadoras*	Total PME	PME Exportadoras*
Total	348 552	33 861	2 092 271	585 818	87 493 160	75 023 240	46 174 100	15 954 019
A (parte) - Pesca e aquicultura	524	02	5 002	1522	234 801	06 301	03 066	44 737
B - Indústrias extractivas	927	262	10 622	5 558	774 286	461209	293 330	170 351
C - Indústrias transformadoras	40 009	12 65	527 704	325 035	36 812 831	27 693 160	10 396 545	7 404 615
D - Electricidade	660	19	2 170	222	2 193 190	87 514	930 080	36 010
E - Água	894	170	17 883	4 286	1798 965	594 057	762 006	167 547
F - Construção	47 536	1650	323 690	31845	22 108 890	3 229 298	6 214 455	9 15 020
G - Comércio	97 906	14 604	489 891	159 566	77 954 155	35 714 050	10 879 102	5 062 808
H - Transportes e armazenagem	19 258	1083	95 330	14 105	8 594 470	2 114 817	2 768 726	533 633
I - Alojamento e restauração	31740	119	176 188	3 318	6 171833	164 757	2 255 776	75 244
J - Act. de informação e de comunicação	7 361	889	43 464	12 716	4 019 486	1670 559	1508 736	533 929
L - Actividades imobiliárias	24 358	65	45 709	15 11	5 512 991	265 138	1688 541	70 549
M - Actividades de consultoria	32 604	1551	118 435	19 190	8 658 509	1503 012	3 372 848	5 16 518
N - Actividades administrativas	11502	688	91657	8 855	6 104 102	1086 907	1947 776	3 18 525
P - Educação	4 648	59	36 833	574	974 137	45 786	731804	22 575
Q - Actividades de saúde humana	16 510	45	65 062	1199	3 777 908	72 816	1654 752	24 152
R - Actividades artísticas	4 104	65	15 267	1036	1062 095	101714	439 622	28 756
S - Outras actividades de serviços	8 011	125	28 364	1400	780 569	82 145	326 935	28 041

* A distribuição por sector de actividade económica tem em conta a actividade principal da empresa e não o tipo de produtos transaccionados.

Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Em análise à tabela e ao gráfico apresentados anteriormente, podemos verificar que os três setores mais representativos são as Indústrias Transformadoras, a Construção e o Comércio. Estes setores registam uma melhor performance nas PME exportadoras do que no total das PME. Porém, o total das PME regista um desempenho mais favorável face às PME exportadoras nos seguintes setores, eletricidade, água, atividade de saúde humana e atividades artísticas.

Tabela 3: Principais indicadores das PME por regiões NUTS II, 2009

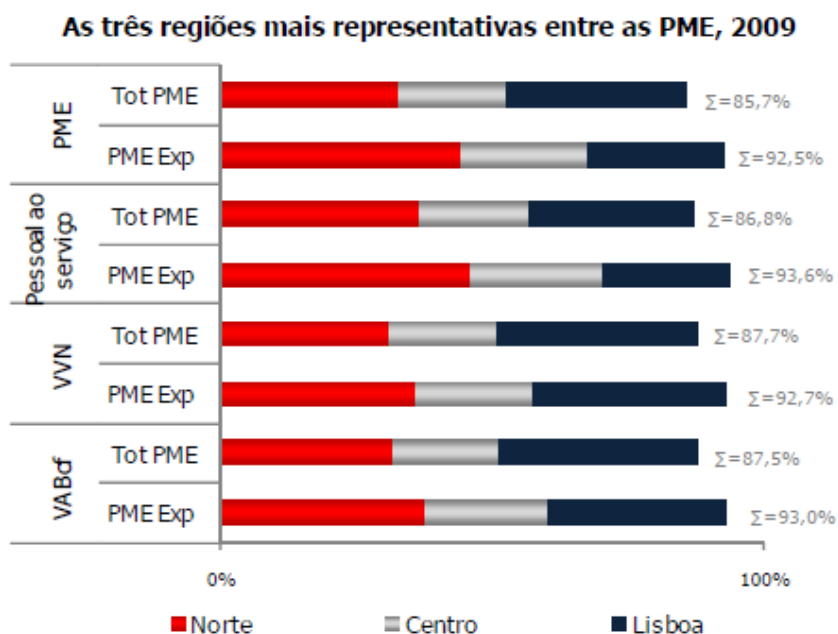
Principais indicadores das PME por regiões NUTS II, 2009

Regiões NUTS II	PME (N.º)		Pessoal ao serviço (N.º)		Volume de negócios (10 ³ Euros)		VAB ^{af} (10 ³ Euros)	
	Total PME	PME Exportadoras*	Total PME	PME Exportadoras*	Total PME	PME Exportadoras*	Total PME	PME Exportadoras*
Total	348 552	33 861	2 092 271	585 818	187 493 160	75 023 240	46 174 100	15 954 013
Norte	118 898	14 989	765 480	269 827	58 134 674	26 956 456	14 589 820	5 997 191
Centro	70 118	7 808	423 319	111 117	36 663 091	16 079 700	8 941 618	3 607 397
Lisboa	114 737	8 517	628 000	137 200	69 670 555	26 544 618	16 892 970	5 227 562
Alentejo	18 159	1 589	97 304	23 814	8 899 991	3 370 120	2 131 265	703 299
Algarve	17 710	776	93 048	9 553	6 460 034	1 033 469	1 731 571	225 815
R.A. Açores	4 064	96	32 774	2 481	3 350 180	625 834	703 844	89 187
R.A. Madeira	9 886	86	52 346	1 826	4 314 635	413 044	1 183 013	113 563

* A distribuição por regiões NUTS II tem em conta a sede da empresa e não as regiões de origem dos produtos exportados.

Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Gráfico 2: As três regiões mais representativas entre as PME, 2009



Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Ao observarmos as figuras acima, podemos concluir que as PME concentram-se sobretudo em Lisboa, no Centro e no Norte. As PME exportadoras apresentam maior peso do que o total das PME em todos os indicadores, registando-se acima dos 90%.

Tabela 4: Principais rácios das PME por regiões NUTS II, 2009

Principais rácios das PME por regiões NUTS II, 2009

Regiões NUTS II	Volume de negócios per capita (10 ³ euros/pessoa)		Produtividade aparente do trabalho (10 ³ euros/pessoa)		Custos com o pessoal per capita (10 ³ euros/pessoa)		Peso dos custos com o pessoal no VAB _{cf} (%)	
	Total PME	PME Exportadoras*	Total PME	PME Exportadoras*	Total PME	PME Exportadoras*	Total PME	PME Exportadoras*
Total	89,8	128,1	22,1	27,2	14,9	18,2	67,3	66,8
Norte	78,0	99,9	19,1	22,2	13,1	15,2	68,5	68,5
Centro	88,8	114,0	21,1	25,8	13,9	16,4	65,8	72,7
Lisboa	110,9	133,5	26,9	38,1	18,3	26,0	67,9	64,2
Alentejo	91,5	111,5	21,9	29,5	13,8	17,5	63,0	68,3
Algarve	69,4	108,2	18,8	23,8	13,3	17,2	71,3	59,1
R.A. Açores	102,2	252,3	21,5	36,0	13,5	18,8	62,9	46,8
R.A. Madeira	82,4	226,2	22,8	56,7	13,9	25,3	61,6	44,7

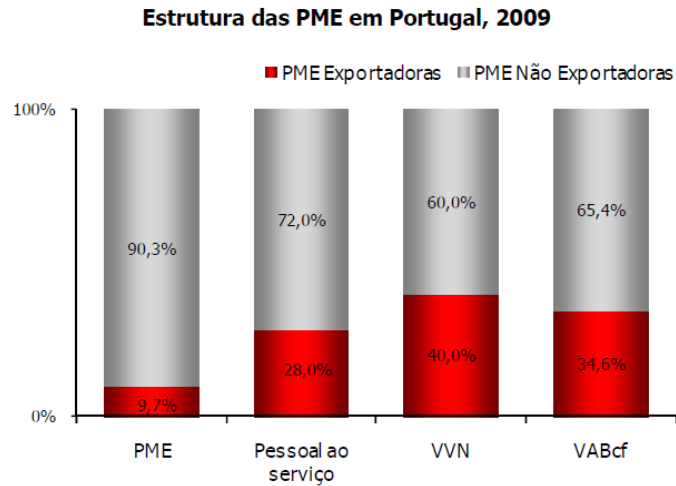
* A distribuição por regiões NUTS II tem em conta a sede da empresa e não as regiões de origem dos produtos exportados.

Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

As PME exportadoras apresentam, na maioria das vezes, melhores resultados do que o total das PME em qualquer um dos indicadores.

No que diz respeito ao indicador Volume de negócios per capita, a Região Autónoma dos Açores é aquela que apresenta o valor mais elevado de 252,3 milhares de euros. A região Autónoma da Madeira foi a segunda melhor com 226,2 milhares de euros por pessoa. Esta região foi a que apresentou melhores resultados em relação ao indicador Produtividade aparente do trabalho com 56,7 milhares de euros por pessoa. Em relação ao custo com o pessoal per capita, a região que apresenta melhores resultados é Lisboa com 26,0 milhares de euros por pessoa, e a região Centro é a que apresenta maior peso dos custos com o pessoal no VAB_{cf} (72,7%).

Gráfico 3: Estrutura das PME em Portugal, 2009



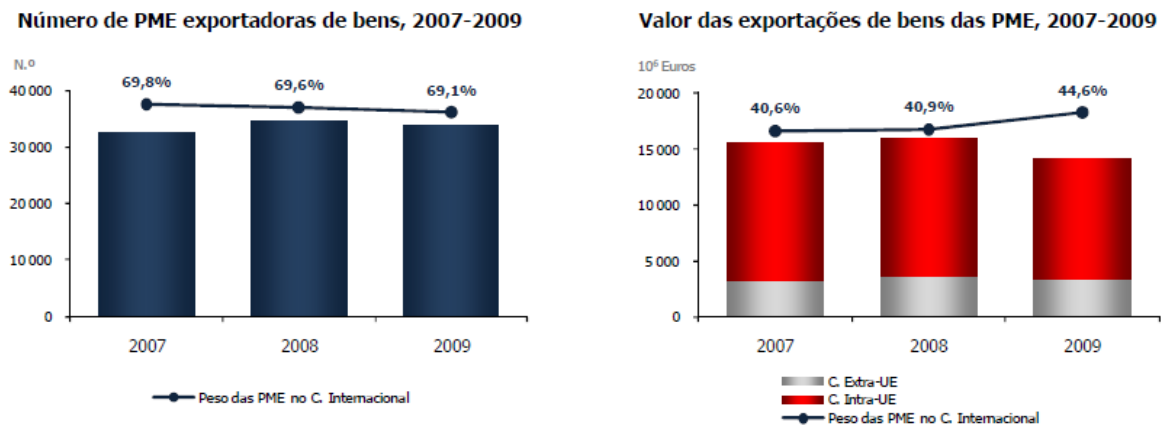
Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Em 2009, apenas 9,7% das PME eram exportadoras, sendo as restantes (90,3%) empresas não exportadoras.

No que diz respeito às PME exportadoras, nesse ano contribuíram apenas com 28% para o pessoal ao serviço, com 40% para a criação do volume de negócios e com 34,6% para o valor acrescentado bruto ao custo de fatores.

Já as PME não exportadoras têm um peso bastante superior ao das exportadoras, contribuem com 72% para o pessoal ao serviço, com 60% para o volume de negócios e com 65,4% para o valor acrescentado bruto ao custo de fatores.

Gráfico 4: Número de PME exportadoras de bens e Valor das exportações de bens das PME, 2007-2009



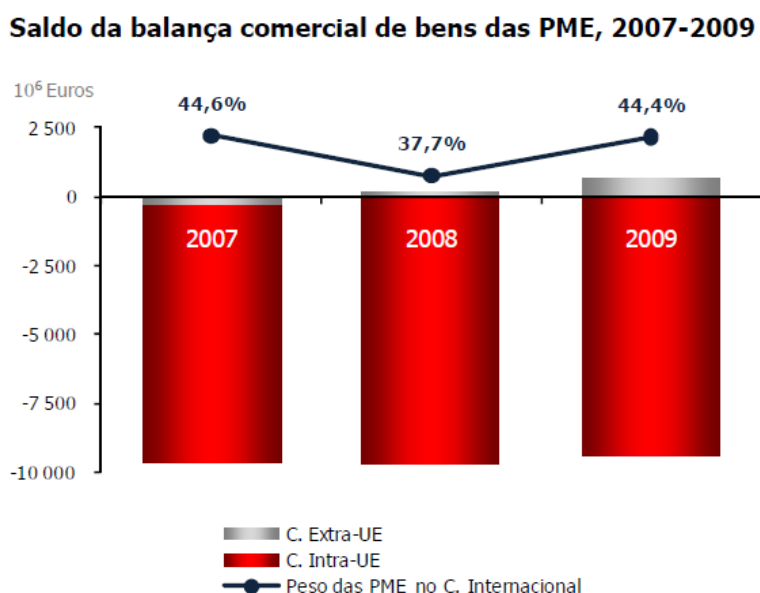
Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Em relação ao número de PME exportadoras de bens, o peso das PME no Comércio Internacional tem vindo a decrescer desde 2007 a 2009, tendo-se registado uma redução de 0,7%.

Ao contrário do número de PME exportadoras de bens, o valor das exportações de bens das PME registou um aumento de 4% desde 2007 a 2009. Isto é, 69,1% das empresas exportadoras em 2009 eram PME, responsáveis por 44,6% do valor exportado pelo conjunto de empresas portuguesas.

O comércio Extra-UE tem uma menor expressão face ao comércio Intra-UE, embora o comércio Intra-UE tenha sofrido uma ligeira redução.

Gráfico 5: Saldo da Balança Comercial de bens das PME, 2007-2009



Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Em análise ao gráfico podemos concluir que o saldo da balança comercial de bens das PME é negativo entre 2007 e 2009.

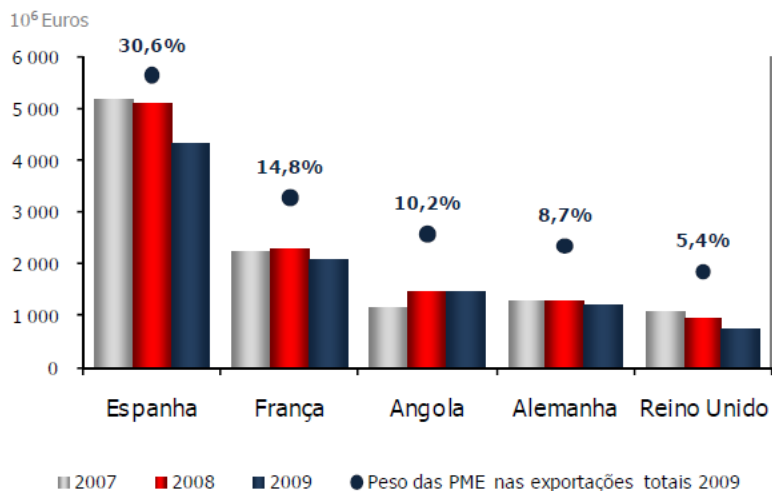
Em 2009, o défice comercial das PME registou uma melhoria, que se deveu sobretudo à evolução de ambos os mercados. O défice atingiu cerca de 8750 milhões de euros, sendo composto por 9450 milhões de euros do comércio Intra-UE e 700 milhões de euros do comércio Extra-UE, este último apresentou um superavit.

O relatório salienta ainda que as PME correspondem à maioria das empresas portuguesas que realizam transações com os mercados externos e foram

responsáveis apenas por 44,4% em 2009, que representa menos de metade do défice comercial global.

Gráfico 6: Principais Países de destino das exportações de bens das PME, 2007-2009

Principais países de destino das exportações de bens das PME, 2007-2009



Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Os principais países parceiros das PME portuguesas exportadoras de bens são a Espanha, França, Angola, Alemanha e Reino Unido. Em 2009, este conjunto de países atingiu 69,7% do valor total exportado pelas PME portuguesas.

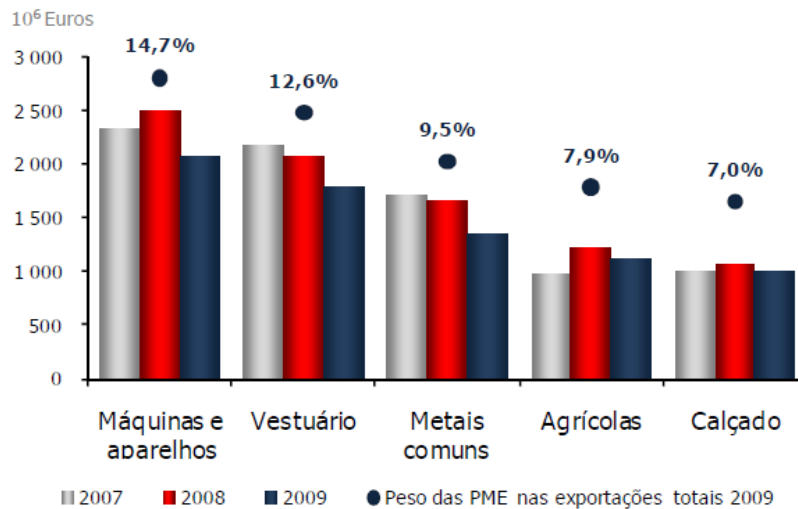
O país que detém maior peso das exportações das PME portuguesas é Espanha, embora tenha sofrido uma redução em 2009, continua ainda a ser o principal mercado externo para estas.

O país que apresenta menor peso para as exportações é o Reino Unido, que tem vindo a decrescer desde 2007 a 2009.

Em 2009, o país que revela uma trajetória contrária para com os restantes países é Angola, uma vez que se manteve igual ao ano anterior. Já os restantes sofreram uma redução de 2008 para 2009.

Gráfico 7: Principais grupos de produtos exportados pelas PME, 2007-2009

Principais grupos de produtos exportados pelas PME, 2007-2009



Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

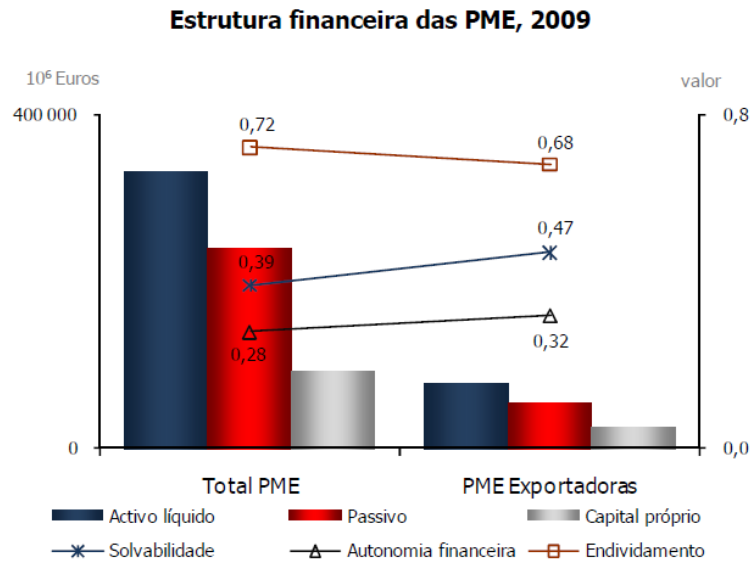
Segundo o gráfico, os principais grupos de produtos exportados pelas PME são as máquinas e aparelhos, vestuário, metais comuns, produtos agrícolas e o calçado.

O principal produto exportado são as máquinas e aparelhos, que representam 14,7% do peso das exportações das PME em 2009. Porém este produto sofreu uma redução significativa comparado com 2008.

O calçado é o produto que não tem tanta expressão face aos restantes, atingindo apenas 7,0% em 2009.

Os produtos agrícolas e o calçado foram os produtos que sofreram uma redução ligeira em 2009, comparado com os restantes. Os produtos que registaram uma maior redução foram as máquinas e aparelhos.

Gráfico 8: Estrutura Financeira das PME, 2009

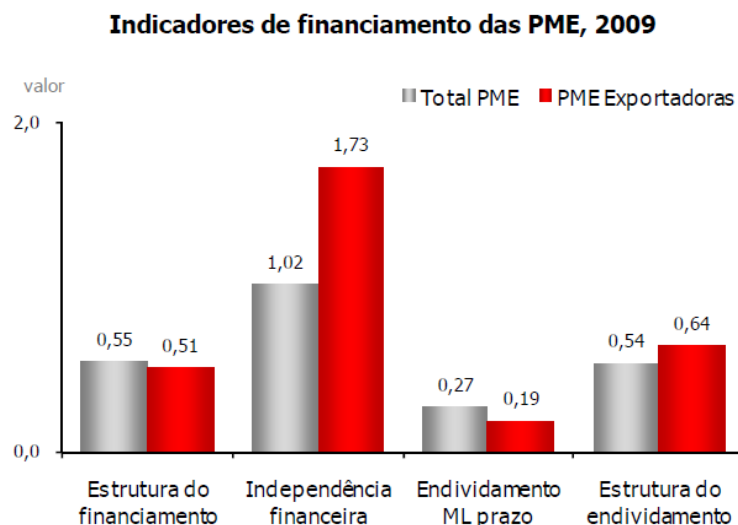


Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Podemos assim constatar que o grau de endividamento é muito elevado situando-se na ordem dos 72%, o que traduz uma elevada dependência das PME face aos seus credores. Porém, nas PME exportadoras este rácio é de 68%, o que revela uma menor dependência em relação aos seus credores.

Conclui-se assim, que são nas PME exportadoras que se registam os rácios de autonomia financeira e de solvabilidade mais elevados, sendo de 0,32 e de 0,47 respetivamente, o que traduz uma maior percentagem de utilização de capitais próprios para financiamento dos ativos.

Gráfico 9: Indicadores de financiamento das PME, 2009



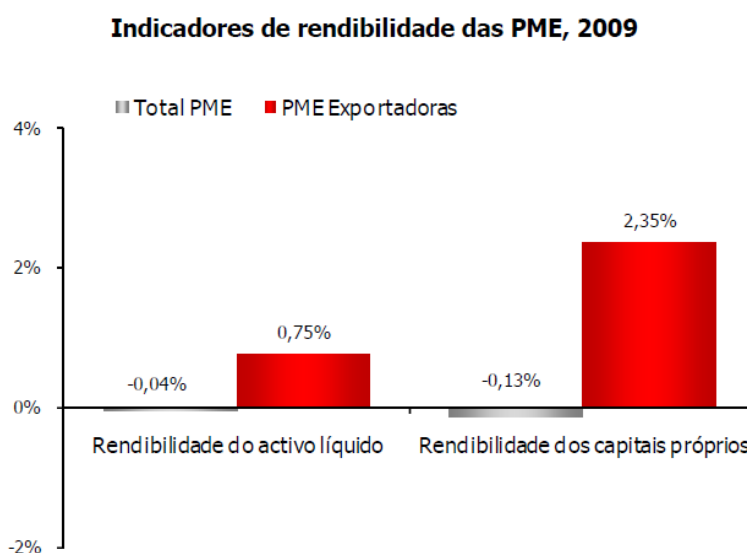
Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Em relação à estrutura de financiamento, o total das PME é o que apresenta um valor mais elevado (55%), devido ao maior peso do endividamento de médio e longo prazo (0,27).

Em relação à independência financeira, são as PME exportadoras que registam mais independência face aos seus credores (1,73), uma vez que o grau de endividamento de médio e longo prazo é mais reduzido (0,19).

No que diz respeito à estrutura do endividamento, o passivo de curto prazo quer no total das PME quer nas PME exportadoras, representa mais de metade do passivo total. Porém, as PME exportadoras são as que têm maior percentagem.

Gráfico 10: Indicadores de rendibilidade das PME, 2009



Fonte: INE – Estudos sobre Estatísticas Estruturais das empresas 2007-2009

Em relação à Rendibilidade do Ativo Líquido e à Rendibilidade dos Capitais Próprios, as PME exportadoras apresentam melhores resultados face ao total das PME, uma vez que estas apresentam rendibilidades negativas.

2. Caracterização Financeira das PME

Tal como referido no ponto anterior onde se apresentou a estrutura financeira das PMES, podemos aprofundar as causas desta situação, são elas:

- ✓ Cultura e mentalidade dos empresários;
- ✓ Afundamento do endividamento sobretudo a partir dos anos 90 (Baixa da Taxa de juro)
- ✓ Efeito Alavanca Financeira

2.1. Cultura e Mentalidade dos Empresários

João Carvalho das Neves, no livro “Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa” afirma que o princípio fundamental nas decisões de Financiamento é de garantir que os fluxos de caixa gerados pelos ativos asseguram que são suficientes para cobrir o serviço da dívida.

Assim, uma empresa ao adquirir uma estrutura de capitais que garanta o princípio do equilíbrio financeiro mínimo com grau de endividamento baixo e tesouraria líquida positiva, reduz o risco de falência e obtém menores custos de capital.

Segundo o artigo “Decisões das Empresas Portuguesas sobre a Estrutura de Capital” de Paula Antão e Diana Bonfim, publicado no Relatório de Estabilidade Financeira 2008 do Banco de Portugal, existem 2 Teorias sobre a estrutura de capitais: a Teoria Trade-off e a Teoria pecking order.

A **Teoria Trade-off** permite que uma empresa escolha o nível ótimo da dívida tendo em atenção os benefícios e os custos da dívida. Isto é, as empresas alcançam o nível ótimo de dívida quando o benefício marginal de uma unidade de dívida adicional iguala-se ao seu custo marginal. Nos benefícios da dívida incluem-se a dedução nos impostos das despesas incorridas com juros e a redução dos custos de agência provenientes do excedente de cash-flows livres. Nos custos da dívida incluem-se sobretudo os custos de falência que poderão ocorrer numa situação de dívida excessiva.

Na **Teoria pecking order** existe uma hierarquia em relação ao tipo de Financiamento das empresas, no que diz respeito à variedade de informação entre os *insiders* da empresa (grandes acionistas ou gestores) e os *outsiders* (pequenos acionistas e outro tipo de financiadores da empresa). A rúbrica principal desta teoria recai sobre o custo de emissão de novos títulos, as empresas preferem financiarem-se primeiro com recurso ao autofinanciamento (utilização dos lucros não distribuídos), de seguida pela dívida (capital alheio) e por último através do aumento de capital (curto ou médio e longo prazo).

Em relação ao financiamento com recurso a capital alheio, Elizabeth S. Vieira e António João Novo no artigo “A Estrutura de Capital das PME: Evidência no Mercado Português” mencionam que este tipo de financiamento é essencialmente bancário e que as PME enfrentam algumas dificuldades, embora sejam este tipo de organizações que necessitam mais deste tipo de endividamento. Um dos fatores que tem maior peso na decisão de financiamento de médio e longo prazo é a Dimensão que simultaneamente analisada com os diversos tipos de informação existentes define a relação das PME com o mercado financeiro, tornando deste modo o financiamento de curto prazo o mais utilizado pelas PME portuguesas.

No que diz respeito ao aumento do capital, a Associação Portuguesa de Bancos revela que existem duas maneiras de uma empresa aumentar o seu capital social:

- a) Emissão de novas ações por incorporação de Reservas** – consiste na transferência do capital próprio para o capital social, o que se traduz, numa distribuição gratuita de algumas ações para os acionistas. O número de ações distribuídas é definido proporcionalmente a partir das ações detidas. Este tipo de aumento de capital define-se como uma operação contabilística uma vez que não afeta a situação líquida da empresa.

- b) Emissão de novas ações por novas entradas** – Este tipo de operação afeta a situação líquida da empresa, uma vez que se vai verificar uma entrada de dinheiro ou em espécie (por bens) devido ao valor da subscrição das ações emitidas. O número de ações que o acionista tem direito a subscrever é proporcional às ações detidas na data do aumento. O preço é determinado na altura da emissão das novas ações, podendo ser diferente

do valor nominal, do valor contabilístico ou do preço a que a empresa é transacionada no mercado.

Segundo Paula Antão e Diana Bonfim, o aumento de capital é a fonte de financiamento menos interessante pois acarreta mais custos referentes à diversidade de informação, tornando deste modo a emissão dos novos títulos mais dispendiosa do que as outras fontes de financiamento.

António João Novo concluiu que a teoria mais utilizada pelas PME é a teoria *pecking order*, uma vez que os responsáveis pelas PMES são avessos a partilharem o seu negócio, recorrendo inicialmente aos capitais próprios e só em última hipótese a capitais alheios.

A tabela seguinte confirma as fundamentações dos autores referidos anteriormente:

Tabela 5: Fontes de Financiamento do Investimento

FONTES DE FINANCIAMENTO DO INVESTIMENTO								
CAE-Rev.3	ANO	FONTES DE FINANCIAMENTO (a)						
		AUTO FINANCIAMENTO	CRÉDITO BANCÁRIO	AÇÕES E OBRIGAÇÕES	EMPRÉSTIMOS DO ESTADO	FUNDOS UE	OUTROS	
Indústrias Extrativas (Secção B)	2012	96,1	1,2	0,0	1,1	0,1	1,5	
	2013	94,2	1,7	0,0	2,2	0,0	1,9	
Indústrias Transformadoras (Secção C)	2012	63,9	27,7	0,0	1,4	2,8	4,2	
	2013	67,8	26,3	0,0	1,1	2,5	2,2	
<i>Das quais: empresas exportadoras</i>		2012	63,1	29,5	0,0	1,7	2,6	3,0
		2013	67,9	26,9	0,0	1,2	2,5	1,4
Elettricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio (Secção D)	2012	90,1	3,6	0,0	0,0	0,0	6,3	
	2013	92,4	2,9	0,0	0,0	0,0	4,7	
Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento, gestão de resíduos e despoluição (Secção E)	2012	47,7	24,5	0,0	0,0	16,8	10,9	
	2013	54,5	23,5	0,0	0,0	13,0	9,1	
Construção (Secção F)	2012	56,8	22,4	0,0	0,2	0,1	20,5	
	2013	61,8	25,0	0,0	1,0	0,6	11,7	
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas (Secção G)	2012	82,8	15,1	0,0	0,2	0,9	1,0	
	2013	87,2	11,1	0,0	0,0	0,7	1,0	
Transportes e armazenagem (Secção H)	2012	42,1	38,8	2,6	2,9	9,3	4,3	
	2013	42,4	36,8	2,2	2,6	11,2	4,8	
Alojamento, restauração e similares (Secção I)	2012	58,8	21,3	0,0	0,0	2,1	17,8	
	2013	68,8	26,6	0,0	0,0	0,6	4,0	
Atividades de informação e comunicação (Secção J)	2012	85,8	0,8	1,6	0,0	0,2	11,5	
	2013	87,7	0,8	0,0	0,0	0,2	11,3	
Atividades financeiras e de seguros (Secção K)	2012	87,1	4,0	0,0	0,0	0,0	8,8	
	2013	87,5	9,4	0,0	0,0	0,0	3,1	
Atividades imobiliárias (Secção L)	2012	2,4	0,5	0,0	0,0	61,8	35,4	
	2013	2,4	0,7	0,0	0,0	42,6	54,3	
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (Secção M)	2012	72,6	21,7	0,0	0,0	0,0	5,7	
	2013	84,4	10,9	0,0	0,0	0,0	4,7	
Atividades administrativas e dos serviços de apoio (Secção N)	2012	21,5	36,5	0,0	0,0	0,0	42,0	
	2013	21,1	33,4	0,0	0,2	0,0	45,3	
TOTAL	2012	65,7	18,4	0,5	0,7	4,6	10,2	
	2013	67,9	17,1	0,2	0,6	4,1	10,1	

(a) Distribuição percentual do investimento por fontes de financiamento

Fonte: INE – Inquérito de Conjuntura ao Investimento – Outubro 2012

Em observação à tabela podemos afirmar que o autofinanciamento é a principal fonte de financiamento do nosso país, tendo um peso de 65,7% em 2012 e de 67,9% em 2013. O crédito bancário é a segunda principal fonte de financiamento com 18,4% em 2012 e 17,1% em 2013.

2.2. Afundamento do endividamento sobretudo a partir dos meados dos anos 90

A partir dos anos 90, em Portugal verificou-se um aumento do crédito concedido a particulares e a empresas, que se deveu às reduzidas taxas de juro.

Luciana Barbosa, Ana Lacerda e Nuno Ribeiro, no artigo “Investimento e Situação Financeira das Empresas Portuguesas”, salientaram que o endividamento das empresas cresceu de forma considerável especialmente na segunda metade dos anos 90 devido à redução das taxas de juro nominal, provenientes do processo de convergência nominal e pela participação da economia portuguesa na zona do euro.

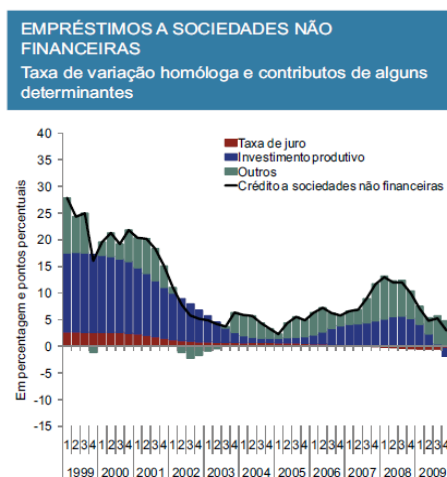
Gabriela Castro e Carlos Santos no artigo “Determinantes das Taxas de juro e do Crédito Bancário” enunciaram alguns fatores que contribuíram para o aumento do crédito concedido:

- ✓ Concorrência no sector bancário;
- ✓ Evolução das taxas de juro bancárias;
- ✓ Adoção de novos métodos para a avaliação do risco de crédito pelos bancos;
- ✓ Sofisticação das empresas no que diz respeito à aplicação de instrumentos de crédito.

Em relação aos empréstimos concedidos a sociedades não financeiras, o agregado de despesa que os autores optaram para o estudo foi o Investimento Empresarial.

Gráfico 11: Empréstimos a Sociedades Não Financeiras

Gráfico 10



Fonte: Banco de Portugal – Determinantes das Taxas de Juro e do Crédito Bancário

Como podemos observar a partir do gráfico acima, no início da participação na zona do euro, os empréstimos apresentavam uma taxa de variação bastante elevada, isto é, apresentavam um investimento produtivo elevado e uma redução das taxas de juro bancárias de empréstimos.

A partir de 2002, registou-se uma diminuição dos empréstimos devido à redução dos investimentos e as taxas de juro mantiveram-se praticamente constantes.

Porém, a partir de 2005, verificou-se uma evolução crescente dos empréstimos concedidos devido ao financiamento de existências e de necessidades de Fundo de Maneio e a situações de reestruturação da dívida.

Em 2009, segundo os autores, a taxa de variação dos empréstimos diminuiu consideravelmente devido à retração do investimento.

2.3. Efeito Financeiro Alavanca

H. Caldeira Menezes no livro “Princípios de Gestão Financeira”, o efeito financeiro de Alavanca permite-nos estudar as relações existentes entre os Resultados de Exploração anuais e os Resultados Líquidos anuais. Permite ainda analisar a capacidade da empresa em maximizar a rentabilidade dos capitais próprios, a partir do recurso ao crédito. Assim, o efeito financeiro de alavanca regista-se sempre que

sucedam custos de financiamento, e pode ser aplicado quer no sentido positivo quer no negativo.

João Carvalho das Neves no livro “Análise Financeira – Técnicas Fundamentais” conclui que o endividamento é favorável desde que a junção entre os rácios resulte num efeito de alavanca superior a 1.

Segundo José Alberto Oliveira Martelo Magalhães, na Tese de Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, “Rendibilidade Financeira como Alavanca de Competitividade das PMES Industriais Portuguesas”, o efeito patamar verifica-se quando existe uma inversão na relação entre a rendibilidade económica e o custo de capital, o que obriga as empresas a procurarem meios de defender a respetiva rendibilidade financeira e a impedir a progressão do serviço da dívida (encargos financeiros) a partir dos respetivos preços de venda. O efeito patamar define-se, portanto por, um coeficiente que mede o aumento percentual dos preços de produção, sem alterar as restantes condições de mercado.

Por outras palavras, o efeito patamar permite à empresa alcançar o nível de preço unitário desejado, proveniente da diminuição do Resultado Líquido. A redução do Resultado Líquido resulta da diminuição da Rentabilidade dos Capitais Próprios, o que permitirá à empresa tornar-se mais competitiva em contrapartida da diminuição do preço de venda.

Parte III – Estudo Empírico

O caso prático apresentado baseia-se numa empresa têxtil em que será analisado o Efeito Patamar associado ao Efeito Alavanca, para tal foi necessário recorrer a um teste de hipóteses.

A Rendibilidade dos Capitais Próprios da empresa é igual a 60,48%.

As Vendas registaram o valor de 214.379.457,82 €, a nível académico assumi o pressuposto que o Preço de venda unitário é de 1,00 €.

O estudo baseou-se na suposição de os sócios da empresa prescindirem de uma percentagem da sua rentabilidade e incorporarem nos capitais próprios da empresa. Em seguida apresenta-se um quadro síntese do mesmo:

Hipóteses:	RCP	Q _v	P _v
1	50,48%	214.379.457,82	0,83 €
2	40,48%	214.379.457,82	0,67 €
3	30,48%	214.379.457,82	0,50 €

A primeira hipótese consiste nos sócios prescindirem de 10% da Rentabilidade dos Capitais Próprios, o que resultou numa descida do preço de 1,00€ para 0,83€ por unidade.

Na segunda hipótese, os sócios prescindiram de 20% da Rentabilidade dos Capitais Próprios o que proporcionou uma descida do preço de 1,00€ para 0,67€ por unidade.

Na última hipótese, os sócios prescindiram de 30% da Rentabilidade dos Capitais Próprios o que resultou numa descida dos preços de 1,00€ para 0,50€ por unidade.

Conclusões

Uma das conclusões que podemos retirar, a partir do estudo apresentado, é que para a mesma quantidade de vendas, o preço vai diminuindo quanto maior for a percentagem da Rentabilidade dos Capitais Próprios que os sócios estão dispostos a prescindir para incorporarem nos capitais próprios da empresa.

Assim, a diminuição do preço é motivada não pela perda de qualidade do produto, das condições e dos custos de produção, de cortes salariais e de regalias para os trabalhadores, mas sim pela incorporação da Rentabilidade dos Capitais Próprios acrescida do Efeito Alavanca. O que permite à empresa tornar-se mais competitiva.

Deste modo, seria importante para as PME adotarem este método para se tornarem mais competitivas e conseguirem exportar os seus produtos/serviços. Este método permite à empresa praticar preços mais baixos do que a concorrência, o que permitirá à empresa sobreviver durante mais tempo no mercado.

Em Portugal, a mentalidade dos empresários tem de ser mais focada no futuro e não no curto prazo, para que as empresas sejam mais competitivas sem alterarem a estrutura da própria empresa, prescindindo somente de alguma percentagem da Rentabilidade dos Capitais Próprios.

Com a elaboração deste trabalho, percebemos que o efeito patamar é um tema muito pouco desenvolvido e conhecido, o que constituiu uma limitação. Fica em aberto uma possibilidade para trabalhos futuros desenvolver uma análise prática nos diversos setores competitivos em Portugal.

Bibliografia

- ✓ Antão, Paula e Bonfim, Diana (2008). *Decisões das Empresas Portuguesas sobre Estrutura de Capital*. Relatório de Estabilidade Financeira 2008, Banco de Portugal
- ✓ Azeitão, João e Roberto, José (2009). *O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME*.
- ✓ Barbosa, Lucinda; Lacerda, Ana e Ribeiro, Nuno (2007). *Investimento e situação Financeira das Empresas Portuguesas*. Boletim Económico, Banco de Portugal.
- ✓ Bilhim, João Abreu de Faria (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- ✓ Brealey, R. A. e Myers, S. (1992). *Princípios de Finanças Empresariais*. McGraw-Hill.
- ✓ Carvalho, Francisco Neves Marques (2010). *O Aumento de capital social por entradas em espécie, em particular com créditos sobre a sociedade*. Tese de Mestrado, ISCTE - IUL.
- ✓ Castro, Gabriela e Santos, Carlos (2010). *Determinantes das Taxas de Juro e do Crédito Bancário*. Boletim Económico, Banco de Portugal.
- ✓ Cordeiro, José Vicente Bandeira de Mello (2002). *Reflexões sobre a avaliação do desempenho empresarial na era da informação: uma comparação entre a gestão do capital intelectual e o Balanced Scorecard*. Revista FAE, Curitiba, V. 5, n. 2, p. 61-76.
- ✓ Cordeiro, José Vicente de Mello e Ribeiro, Renato Vieira, *Gestão da Empresa*. Coleção *Gestão Empresarial*. FAE Gazeta do Povo.
- ✓ Corso, Jansen Maia Del; Silva, Wesley Vieira e Sandrini, Giulliano (2005) *Aliança Estratégicas e Vantagem Competitiva: Uma Visão Analítica da Cadeia de Fornecedores*. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 17-31
- ✓ Dinis, Ana Isabel Correia (2010). *Avaliação do Desempenho: Balanced Scorecard um Caso Prático*. Universidade de Aveiro.

- ✓ Duarte, Carlos e Esperança, José Paulo (2012). *Empreendedorismo e Planeamento Financeiros*. Lisboa, Edições Sílabo, Lda.
- ✓ Fagundes, Jair Antunes et al. (2007). *Tableau de Bord Vs Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro, Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, v. 12, n. 1, p. 1.
- ✓ Freire, Adriano (1999) *Internacionalização Desafios para Portugal – Volume I*. Editora Verbo
- ✓ Freitas Pereira, Manuel Henrique (2009). *Fiscalidade*. Coimbra, Almedina
- ✓ INE (2011). *Estudos sobre Estatísticas Estruturais das Empresas 2007-2009*.
- ✓ INE (2013). *Inquérito de conjuntura ao Investimento – Outubro 2012*.
- ✓ Jorge, João Carlos Torres Vieira da Maia (2010). *Avaliação do Desempenho de uma Empresa através de Rácios Financeiros: Caso da Indústria Hoteleira*. Tese de Mestrado, ISEG – UTL.
- ✓ Magalhães, José Alberto Oliveira Martelo (1995). *Rendibilidade financeira como Alavanca de competitividade das PME'S Industriais Portuguesas*. Tese de Mestrado, ISEG.
- ✓ Medeiros, António et al. (2010). *Marketing Pessoal – És um Produto de Sucesso?* Texto Editores
- ✓ Medeiros, Eduardo Raposo (2007). *Economia Internacional – 8.ª Edição Revista e Complementada*. Lisboa, Livraria Petrony.
- ✓ Mendonça Siqueira, Maria Cristina e Alves Fusco, José Paulo (2005) *Avaliação de competitividade sob o foco de redes simultâneas: alianças estratégicas e parcerias na indústria gráfica*. Revista de Administração da unimep, vol. 3, num. 1, p. 94-114
- ✓ Menezes, H. Caldeira (2010). *Princípios de Gestão Financeira*. Lisboa, Editorial Presença.
- ✓ Nascimento, Mafalda Sofia Domingues (2009). *Aumento de Capital e Emissão de Direitos: O Caso do BPI, S.A. em 2008*. Tese de Mestrado, ISCTE.

- ✓ Neves, João Carvalho (2002). *Avaliação de Empresas e Negócios*. Amadora: McGraw-Hill de Portugal, Lda.
- ✓ Neves, João Carvalho (2007). *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Lisboa: Texto Editores
- ✓ Neves, João Carvalho (2007). *Análise Financeira – Técnicas Fundamentais*. Lisboa: Texto Editores
- ✓ Novo, António João Figueiredo (2009) *Estrutura de Capital das Pequenas e Médias Empresas: Evidência no Mercado Português*. Dissertação de Mestrado Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.
- ✓ Porter, Michael (1994). *Construir as vantagens competitivas de Portugal*. Lisboa: Monitor Company.
- ✓ Resende, José Flávio Bontempo (2005). Modelos de Indicadores de Desempenho Empresarial, Utilidade, Usos e Usuários. *Revista Milton de Campos*
- ✓ Rezende, Yara (2002). *Informação para negócios: Os novos agentes do conhecimento e a gestão do Capital intelectual*. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 31, n. 1, p. 75-83.
- ✓ Santos, José de Magalhães (2011). *A Competitividade das Exportações da Indústria Farmacêutica Portuguesa*. Tese de Mestrado ISEG-UTL.
- ✓ Silva, José Ultemar (2003). *A Reorganização das Empresas no Comercio Internacional*. *Revista Gerenciais*, São Paulo, v. 2, p. 7-14.
- ✓ Souza, D. B. de e Baldin, C. (2005). *O Papel das Alianças Estratégicas na Competitividade das Cooperativas de Leite*. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 7, n. 3, p. 324-334.
- ✓ Vivas, Carla Russo e Sousa, António Coelho (2004). *Estratégias Empresariais para os Mármoreos do Alentejo: Contributo para o Desenvolvimento competitivo do sector*. Gabinete de investigação e Ação Social do Instituto Superior Económico e Social de Évora.
- ✓ Zaccarelli, Sérgio Baptista (1995). *A Nova Ideologia da Competição*. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 14-21.

Webgrafia

✓ IAPMEI

<http://www.iapmei.pt/>

✓ EICPME

<http://www.eicpme.iapmei.pt/>

✓ Associação Portuguesa de Bancos

<http://www.apb.pt/>

Anexos

Empresa AA, Lda.

BALANÇO

ATIVO	Ano n
ATIVO NÃO CORRENTE	
Ativos fixos tangíveis	13.988.921,14 €
Propriedades de investimento	- €
Goodwill	- €
Ativos intangíveis	1.105.533,38 €
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial	- €
Participações financeiras . Outros métodos	- €
Acionistas/sócios	- €
Outros ativos financeiros	- €
Ativos por impostos diferidos	- €
Investimentos financeiros (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	1.283.341,75 €
TOTAL DO ATIVO NÃO CORRENTE	16.377.796,27 €
ATIVO CORRENTE	
Inventários	36.345.667,51 €
Ativos biológicos	
Clientes	2.453.102,60 €
Adiantamentos a fornecedores	
Estado e outros entes públicos	
Acionistas/sócios	
Outras contas a receber	33.592.239,84 €
Diferimentos	3.007.489,61 €
Ativos financeiros detidos para negociação	
Outros ativos financeiros	
Ativos não correntes detidos para venda	
Outros ativos correntes	
Caixa e depósitos bancários	1.832.739,61 €
TOTAL DO ATIVO CORRENTE	77.231.239,17 €
TOTAL DO ATIVO	93.609.035,44 €

CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	Ano n
CAPITAL PRÓPRIO	
Capital realizado	175.625,00 €
Ações (quotas) próprias	
Outros instrumentos de capital próprio	4.917.500,00 €
Prémios de emissão	
Reservas legais	35.125,00 €
Outras reservas	
Resultados transitados	
Ajustamentos em ativos financeiros	
Excedentes de revalorização	
Outras variações no capital próprio	
Resultado Líquido do período	7.865.690,88 €
Dívidos antecipados	
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	12.993.940,88 €
PASSIVO	
PASSIVO NÃO CORRENTE	
Provisões	6.498,83 €
Financiamentos obtidos	
Responsabilidades por benefícios pós-emprego	
Passivos por impostos diferidos	
Outras contas a pagar	
TOTAL DO PASSIVO NÃO CORRENTE	6.498,83 €
PASSIVO CORRENTE	
Fornecedores	50.491.786,37 €
Adiantamentos de clientes	135.400,55 €
Estados e outros entes públicos	4.021.086,82 €
Accionistas/sócios	
Financiamentos obtidos	
Outras contas a pagar	13.514.209,57 €
Diferimentos	12.446.112,42 €
Passivos financeiros detidos para negociação	
Outros passivos financeiros	
Passivos não correntes detidos para venda	
Outros passivos correntes	
TOTAL DO PASSIVO CORRENTE	80.608.595,73 €
TOTAL DO PASSIVO	80.615.094,56 €
TOTAL CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO	93.609.035,44 €

Empresa AA, Lda.**DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS**

	Ano n
RENDIMENTOS E GASTOS	
Vendas e serviços prestados	214.379.457,82 €
Subsídios à exploração	
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos	
variação nos inventários da produção	
Trabalhos para a própria entidade	
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	164.738.084,23 €
Fornecimentos e serviços externos	23.660.899,69 €
Gastos com o pessoal	19.174.232,40 €
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	1.001.798,02 €
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	35.788,86 €
Provisões (aumentos/reduções)	
Imparidade de investimentos não depreciables/amortizações (perdas/reversões)	
Outras imparidades (perdas/reversões) / Imparidades (perdas/reversões) (utilização exclusiva pelas pequenas entidades e microentidades)	
Outros rendimentos e ganhos	12.397.853,48 €
Aumentos/reduções de justo valor	
Outros gastos e perdas	3.547.192,96 €
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	14.619.315,14 €
Gastos /reversões de depreciação e de amortização	3.968.050,88 €
Imparidade de investimentos depreciables/amortizações (perdas/reversões)	
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	10.651.264,26 €
Juros e rendimentos similares obtidos	27.899,79 €
Juros e gastos similares suportados	41.135,59 €
Resultado antes de impostos	10.638.028,46 €
Imposto sobre o rendimento do período	2.772.337,57 €
Resultado líquido do período	7.865.690,89 €

Empresa AA, Lda.

Hipótese 1:

Os sócios prescindem de 10% para incorporar nos capitais próprios.

RCP = 60,48%	Pv = 1,00 €	
Sócios 50,48%	Qv = 214.379.457,82	(em metro lineares)
Capital Próprio 10,00%		

RCP = Resultado Líquido / Capital Próprio

$$0,5048 = \frac{\text{RL}}{12.993.940,88 \text{ €}}$$

$$\text{RL} = 12.993.940,880 \times 0,5048$$

$$\text{RL} = 6.559.341,36 \text{ €}$$

$$\text{RL/Vendas} = 7.865.690,89 / 214.379.457,82$$

$$\text{RL/Vendas} = 3,7\%$$

Vendas	100%
6.559.341,36 €	3,7%

$$\text{Vendas} = (6.559.341,36 * 100\%) / 3,7\%$$

$$\text{Vendas} = 178.774.892,54 \text{ €}$$

$$\text{Pv1} = 178.774.892,54 / 214.379.457,82$$

$$\text{Pv1} = \mathbf{0,83 \text{ €}}$$

Empresa AA, Lda.

Hipótese 2:

Os sócios prescindem de 20% para incorporar nos capitais próprios.

RCP = 60,48%	Pv = 1,00 €	
Sócios 40,48%	Qv = 214.379.457,82	(em metro lineares)
Capital Próprio 20,00%		

RCP = Resultado Líquido / Capital Próprio

$$0,4048 \frac{\text{RL}}{12.993.940,88 \text{ €}}$$

$$\text{RL} = 12.993.940,880 \times 0,4048$$

$$\text{RL} = 5.259.947,27 \text{ €}$$

$$\text{RL/Vendas} = 7.865.690,89 / 214.379.457,82$$

$$\text{RL/Vendas} = 3,7\%$$

Vendas	100%
5.259.947,27 €	3,7%

$$\text{Vendas} = (5.259.947,27 * 100\%) / 3,7\%$$

$$\text{Vendas} = 143.359.897,98 \text{ €}$$

$$\text{Pv2} = 143.359.897,98 / 214.379.457,82$$

$$\text{Pv2} = \mathbf{0,67 \text{ €}}$$

Empresa AA, Lda.

Hipótese 3:

Os sócios prescindem de 30% para incorporar nos capitais próprios.

$$\begin{array}{ll} \text{RCP} = 60,48\% & \text{Pv} = 1,00 \text{ €} \\ \text{Sócios} 30,48\% & \text{Qv} = 214.379.457,82 \quad (\text{em metro lineares}) \\ \text{Capital Próprio} 30,00\% & \end{array}$$

RCP = Resultado Líquido / Capital Próprio

$$0,3048 = \frac{\text{RL}}{12.993.940,88 \text{ €}}$$

$$\begin{array}{l} \text{RL} = 12.993.940,880 \times 0,4048 \\ \text{RL} = 3.960.553,18 \text{ €} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{RL/Vendas} = 7.865.690,89 / 214.379.457,82 \\ \text{RL/Vendas} = 3,7\% \end{array}$$

$$\begin{array}{ll} \text{Vendas} & 100\% \\ 3.960.553,18 \text{ €} & 3,7\% \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Vendas} = (3.960.553,18 * 100\%) / 3,7\% \\ \text{Vendas} = 107.944.903,42 \text{ €} \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Pv2} = 107.944.903,42 / 214.379.457,82 \\ \text{Pv2} = \mathbf{0,50 \text{ €}} \end{array}$$