



**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**A RELEVÂNCIA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NAS  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, IMPLEMENTAÇÃO  
NA EMPRESA TINTAS EUROPA.**

**Avelino José Marques dos Santos**

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.

Orientado por  
**Professora Doutora Paula Odete Fernandes**

Bragança, fevereiro de 2017.





**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**  
**INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA**

**A RELEVÂNCIA DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO NAS  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS, IMPLEMENTAÇÃO  
NA EMPRESA TINTAS EUROPA.**

**Avelino José Marques dos Santos**

Projeto apresentado ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas.

Orientado por

**Professora Doutora Paula Odete Fernandes**

Bragança, fevereiro de 2017.



## Resumo

O planeamento estratégico é um instrumento de gestão importante que auxilia as empresas na tomada de decisão. Pode ser implementado em pequenas, médias ou grandes empresas, mas por ser um processo longo e muitas vezes exigente, poucas empresas de pequena e média dimensão optam por implementar este instrumento. No mercado atual, onde as mudanças ocorrem em velocidade crescente e a concorrência é cada vez maior, torna-se fundamental que uma empresa conheça em profundidade os seus processos e também o ambiente de negócios no qual se encontra envolvida. Em muitos casos as empresas crescem sem planeamento e mesmo com o aumento das vendas, não conseguem alcançar o lucro estimado, podendo ocasionar o encerramento da empresa, justamente por não perceberem onde está o problema.

Tratando-se de um estudo exploratório e descritivo, o trabalho vai ser desenvolvido a partir de um estudo de caso envolvendo uma empresa do segmento das pequenas empresas. Neste sentido, o objetivo principal deste trabalho assenta em verificar a importância do planeamento estratégico como ferramenta de gestão numa pequena e média empresa, nomeadamente na empresa *Tintas Europa*.

**Palavras-chave:** Planeamento estratégico, Gestão, PME, Tintas Europa



## Abstract

Strategic planning is an important management tool that helps enterprises in decision making. It can be implemented in small, medium or large enterprises, but because it is a long and often demanding process, few small and medium-sized enterprises choose to implement this instrument. In the current market, where changes occur at increasing speed and competition is increasing, it is essential that a company knows in depth its processes and also the business environment in which it is involved. In several cases enterprises grow without planning and even with increased sales, they cannot reach the estimated profit, which can lead to the closing of the enterprise, precisely because they do not understand where the problem is.

Being an exploratory and descriptive study, the work will be developed from a case study involving an enterprise from the small business segment. In this regards, the main objective of this work is to verify the importance of strategic planning as a management tool in a small and medium enterprise, namely in the enterprise *Tintas Europa*.

**Keywords:** Strategic planning, Management, PME, *Tintas Europa*.



## **Agradecimentos**

À Minha Família, em especial a minha esposa, um enorme obrigado por acreditarem sempre em mim, naquilo que faço e na motivação que me transmitem. Espero que esta etapa que agora termino possa de alguma forma retribuir e compensar todo o carinho, apoio e dedicação que constantemente me oferecem. A vós, dedico todo este trabalho.

À minha orientadora, Professora Doutora Paula Odete Fernandes, por toda a paciência, empenho e sentido prático com que sempre me orientou neste trabalho.

À Gerência da empresa Tintas Europa, agradeço a compreensão, o incentivo e a disponibilidade demonstrada ao longo desta etapa.

Aos meus colegas de trabalho, obrigado pela compreensão e pela ajuda importante que foram nos dias em que estive ausente da empresa.

Ao meu grande amigo António Marques, que com o seu espírito empreendedor, foi o principal responsável por esta aventura. Obrigado pelas nossas intermináveis conversas.

À Beatriz e à Joana, por serem a minha fonte de inspiração.



## Índice Geral

Índice de Figuras .....	xiii
Índice de Tabelas .....	15
Introdução.....	16
1. Pequenas e Médias Empresas .....	18
2. Planeamento Estratégico .....	21
3. Missão Visão, Valores, Metas e Objetivos.....	26
4. Análise do Meio Envolvente Externo e Interno .....	28
5. Orientações e Compromissos Estratégicos.....	34
6. Tintas Europa – Estudo de Caso .....	37
6.1 Apresentação da empresa .....	37
6.2 Produtos Comercializados e Segmentos de Mercado.....	38
6.3 Volume de Negócios do Sector.....	44
6.4 Comparação com o líder de mercado.....	45
6.5 Organização Interna.....	45
6.6 Missão, Visão e Estratégia das Tintas Europa .....	46
6.7 Caracterização do Meio Ambiente Externo e Meio Interno .....	46
6.7.1 Análise do Meio Ambiente Externo .....	46
6.7.2 Análise do Meio Ambiente Interno .....	49
6.8 Análise SWOT.....	50
7. Formulação estratégica.....	53
7.1 Linhas de orientação estratégica .....	53
7.2 Definição das Metas e Objetivos.....	54
Conclusões e Recomendações.....	55
Referências Bibliográficas .....	59
Anexos.....	61
Anexo A.....	62
Anexo B.....	64

---

Tabela A - Vendas por artigo/ano 2016. ....	64
Anexo C.....	65
Tabela B – Vendas por artigo/Ano2015. ....	65
Anexo D.....	66
Tabela C – Vendas por artigo/Ano2014.....	66

## Índice de Figuras

Figura 1: Vendas por segmento de produtos, em 2016.....	39
Figura 2: Curva ABC das Tintas Europa, em 2016.....	40
Figura 3: Curva ABC das Tintas Europa, em 2015.....	41
Figura 4: Curva ABC das Tintas Europa, em 2014.....	42
Figura 5: Organigrama da empresa. ....	46



## Índice de Tabelas

Tabela 1: Critério Europeu de definição de PME (segundo o número de trabalhadores, volume de negócios, ativo total e critério de independência do capital). .....	19
Tabela 2: Empresas não financeiras em Portugal, 2010-2014. ....	20
Tabela 3: Pessoas ao serviço nas PME em Portugal, 2010-2014. ....	20
Tabela 4: Volume de negócios total/PME em Portugal, 2010-2014. ....	20
Tabela 5: Resumo das diferentes definições de planeamento estratégico propostas pelos autores consultados. ....	25
Tabela 6: Vendas/Margem por segmento, 2014-2016. ....	42
Tabela 7: Vendas por distribuição geográfica, em €. ....	43
Tabela 8: Quadro do sector 2014-2015. ....	44
Tabela 9: Vendas Tintas Europa 2014-2016 .....	45
Tabela 10: Vendas Tintas CIN 2014-2016 .....	45
Tabela 11: Análise SWOT .....	51
Tabela 12: Metas e objetivos .....	54

---

## Introdução

Procura-se neste trabalho dar a conhecer depois de um enquadramento teórico, a realidade de uma pequena empresa no ramo das tintas, o seu modo de atuação e a perceção do mercado em que está inserida.

O planeamento estratégico fixa as grandes orientações que permitem às empresas modificar, melhorar ou fortalecer a sua posição face à concorrência. É uma ferramenta de apoio à gestão com vista ao desenvolvimento futuro da empresa, especificando a forma e os *timings* de execução.

É a gerência que tem a responsabilidade de definir e colocar em prática todo o processo de planeamento, ao definir as linhas de orientação gerais relativamente à missão, política e estratégia empresariais. A autonomia das várias divisões da empresa depende da própria cultura organizacional, no caso das Tintas Europa, a gerência define os objetivos e envolve-se diretamente na conceção das estratégias individuais.

O objetivo principal deste trabalho assenta em verificar a importância do planeamento estratégico como ferramenta de gestão numa pequena e média empresa, nomeadamente na empresa Tintas

---

Europa. Pretende-se com este trabalho detalhar os passos para o processo de implementação do planeamento estratégico, analisar o ambiente interno e externo da empresa, diagnosticar a situação atual da empresa e propor ações estratégicas.

Neste sentido, o presente trabalho encontra-se dividido em sete pontos, para além da presente introdução, que precede os agradecimentos, destinado a salientar todos aqueles que tiveram uma contribuição especial na elaboração deste projeto.

Do primeiro ao quinto ponto, encontra-se o enquadramento teórico que fundamentará o projeto e aborda os seguintes assuntos:

1. Pequenas e Médias Empresas.
2. Planeamento Estratégico.
3. Missão Visão, Valores, Metas e Objetivos.
4. Análise do Meio Externo e Meio Interno.
5. Orientações e Compromissos Estratégicos.

O ponto 6 aborda o estudo de caso da empresa Tintas Europa, no ponto 7 encontramos a formulação da estratégia e por último, o último ponto inclui as principais conclusões e recomendações.

---

## **1. Pequenas e Médias Empresas**

O conceito de Pequenas e Médias Empresas (PME) abrange um leque muito vasto de empresas, com características bem diferenciadas. Entre os vários critérios delimitadores deste conceito, a definição europeia, atualizada no início de 2005, segundo a Recomendação da Comissão Europeia 2003/351/CE, de 6 de maio de 2003, é a mais consensual e suscetível para melhor comparação das realidades dos diferentes países da União Europeia (UE).

Segundo este critério, classificam-se como Pequenas e Médias Empresas aquelas que apresentam as características indicadas na Tabela 1.

Tabela 1: Critério Europeu de definição de PME (segundo o número de trabalhadores, volume de negócios, ativo total e critério de independência do capital).

N.º Trabalhadores		Volume Negócios	Activo Total	Critério de Independência deCapital
1- Microempresa	[1-9]	< = 2.000.000,00 € (Até 2004: <=1.500.000,00 €	< = 2.000.000,00 € (Até 2004: Não definido)	
2-Pequeñas Empresa	[10-49]	2.000.001,00<=VN<=10.000.000,00 € (Até 2004: 1.500.001 e 7.000.000,00)	Até 10.000.000,00 € (Até 2004:< = 5.000.000)	
3-Médias Empresa	[50-249]	10.000.001,00<=VN<=50.000.000,00 € (Até 2004:7.000.001 e 40.000.000,00)	Até 43.000.000,00 € (Até2004:< =27.000.000)	
PME=1+2+3	[1-249]	Até 50.000.000,00 € (Até 2004: <=40.000.000,00 €	Até 43.000.000,00 € (Até2004:< =27.000.000)	<25% capital de GE

**Fonte:** Adaptado da Recomendação 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003.

Recomendação 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003, define os conceitos de Micro, Pequena e Média empresa, em função do seu número de trabalhadores e volume de negócios ou do seu número de trabalhadores e do seu balanço total anual.

Uma média empresa emprega menos de 250 pessoas e tem um volume de negócios que não excede os 50 milhões de euros ou emprega menos de 250 pessoas e tem um balanço total anual que não excede 43 milhões de euros.

Uma pequena empresa emprega menos de 50 pessoas e tem um volume de negócios ou balanço total anual não superior a 10 milhões de euros. E, uma microempresa emprega menos de 10 pessoas e tem um volume de negócios ou balanço total anual que não exceda 2 milhões de euros.

Segundo dados fornecidos pelo INE, relativos a 2014, existem em Portugal 1.126.344 PME classificadas de acordo com a “definição europeia”. Estes dados referem-se a empresas com sede em Portugal, constituídas sob a forma de sociedade, e com, pelo menos, uma pessoa ao serviço (INE, 2014). Dados fornecidos pelo INE, relativos também ao ano de 2014, referem que as micro e pequenas empresas representam a esmagadora maioria do tecido empresarial nacional (99,91%).

Em 2014, estavam em atividade no território nacional, 1 127 317 empresas não financeiras, das quais 1 126 344 eram PME.

O número de empresas registadas em Portugal cresceu a todos os níveis no ano 2014, mantendo a tendência do ano 2013, depois de um forte decréscimo desde 2010 até 2012 (Tabela 2)

Tabela 2: Empresas não financeiras em Portugal, 2010-2014.

	Micro	Pequenas	Médias	Grandes	Total
2010	1 094 654	42 618	6 266	1 026	1 144 564
2011	1 065 151	40 460	6 053	1 038	1 112 702
2012	1 020 942	36 765	5 635	957	1 064 299
2013	1 055 879	35 100	5 556	957	1 097 492
2014	1 085 184	35 529	5 631	973	1 127 317

Fonte: INE (2010-2014).

A importância deste conjunto de empresas manifesta-se, naturalmente, em termos de emprego, já que as PME empregam cerca de 80% do pessoal ao serviço total (Tabela 3).

Tabela 3: Pessoas ao serviço nas PME em Portugal, 2010-2014.

ANO	Total		Pme	%	
	Empresas	Empregados		Empregados PME	Empregados PME
2014	1 127 317	3 445 226	1 126 344	2 764 311	80.24%
2013	1 097 492	3 373 518	1 096 535	2 715 313	80.49%
2012	1 064 299	3 401 181	1 063 342	2 747 475	80.78%
2011	1 112 702	3 627 639	1 111 664	2 931 389	80.81%
2010	1 144 564	3 727 488	1 143 538	3 023 351	81.11%

Fonte: INE (2010-2014).

Em termos de volume de negócios, as PME realizam cerca de 65% do volume de negócios nacional (Tabela 4), mantendo a tendência de crescimento desde o ano 2012. Esta tendência do aumento do volume de negócios desde o ano 2012 acompanha também o aumento do número de PME em Portugal.

Tabela 4: Volume de negócios total/PME em Portugal, 2010-2014.

ANO	Total Empresas	Volume negócios		% negócios PME
		Total	PME	
		10 <sup>3</sup> Euros	10 <sup>3</sup> Euros	
2014	1 127 317	495 795 281	326 625 549	65.88%
2013	1 097 492	500 245 575	319 759 035	63.92%
2012	1 064 299	508 913 335	325 051 346	63.87%
2011	1 112 702	522 639 932	335 968 843	64.28%
2010	1 144 564	525 063 820	344 286 201	65.57%

Fonte: INE (2010-2014).

## 2. Planeamento Estratégico

Segundo Freire (2008) a estratégia, antes de ser um plano, é um conjunto de visões integradas da atuação da empresa resultante do pensamento estratégico de qualquer membro da organização. Pode afirmar-se que a origem da estratégia reside no pensamento estratégico e só o espírito criativo das pessoas permite alcançar os objetivos propostos pela empresa ou resolver os seus problemas. O pensamento estratégico tem, portanto, liberdade absoluta para decidir o que se quer vir a ser e o que fazer para lá chegar (Carvalho, 2013).

O planeamento estratégico é uma ferramenta essencial para as empresas manterem a sua continuidade no mercado por um longo período de tempo (Trends, 2005).

Freire (2008) refere ainda que o planeamento estratégico tem como principal objetivo ser um guia para o sucesso no meio que envolve a empresa. Um plano estratégico deve ser flexível ajustando-se à realidade em constante evolução do meio envolvente e deve ser bem implementado, caso contrário, a sua utilidade é muito reduzida.

O planeamento estratégico deve oferecer uma perspetiva integrada da atuação futura da empresa, indicando os negócios onde deseja competir. As estratégias a adotar para alcançar os objetivos propostos, deve promover a comunicação interna e externa, deve motivar os colaboradores da empresa, deve facilitar a coordenação das atividades e suportar a criação de mecanismos de controlo. No entanto, algumas empresas optam por seguir uma estratégia definida para atingir os seus objetivos a longo prazo (Freire, 2008).

Para Carvalho (2013, p.22), o planeamento estratégico pode ser definido como “um processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades, no médio e longo prazo”. O planeamento estratégico tem por base a análise de toda a informação recolhida e processada sobre os recursos, capacidades e competências da organização (meio interno), assim como sobre os mercados, os seus agentes e as tendências ambientais (meio externo). O objetivo do planeamento estratégico consiste na elaboração de um plano completo, formal e explícito. O sucesso deste depende da qualidade da recolha de dados e de informação útil para a tomada de decisão. O planeamento constitui uma oportunidade para os gestores refletirem sobre situações futuras, que eventualmente possam ocorrer. Esta é a grande vantagem do planeamento estratégico.

O conceito de planeamento estratégico surgiu no final dos anos 50 do século anterior, por impulso de Mintzberg. Segundo Machado e Taylor (2010), o planeamento estratégico tornou-se, cada vez mais, relevante no ambiente empresarial, tendo tido sempre um crescimento positivo para a sua notoriedade e popularidade. As empresas inseridas num mercado, muitas vezes, demasiado competitivo, procuram, através do planeamento estratégico, obter vantagens competitivas, ou seja, vantagens que as tornem únicas no mercado de forma a se distinguirem das demais. Porém, e como toda a nova teoria tem sempre algum atrito inerente, só em meados da década de 80 do século XX é que as empresas, com ou sem fins lucrativos, agregaram o planeamento estratégico como ferramenta para melhoria das condições empresariais (Machado & Taylor, 2010).

Steiner (1979) apresenta o conceito formal de planeamento estratégico, através de algumas perspetivas diferentes que ganham relevo e que serão, posteriormente, reiteradas por outros autores. Em primeiro lugar o planeamento estratégico serve, também, para gerar alternativas ao caminho que se traçou. Tal acontece para evitar cenários de crise. Por exemplo, assumindo que numa empresa em que o planeamento estratégico foi definido, se os negócios, a gestão do risco, bem como, as ações internas não decorrem como desenhado, deve a empresa implementar algumas alternativas, em aberto, para recorrer às mesmas em tempos difíceis. Em segundo lugar, o planeamento estratégico é um processo, ou seja, começa-se por definir estratégias e metas organizacionais, como reitera (Carvalho, 2013), referido mais à frente neste trabalho, onde se definem caminhos para cumprir esses mesmos objetivos propostos. Steiner (1979) acrescenta que o planeamento estratégico, embora seja um aglomerado de planos e propostas alternativas que foram definidos num determinado período de tempo para outro determinado período de tempo, deveria ser visto como um processo contínuo, nomeadamente, no que toca à construção da estratégia. Esta visão faz todo o sentido, uma vez que as transformações num negócio, bem como, no ambiente que rodeia a empresa são constantes, alterando a conjuntura da empresa e,

consequentemente, as suas necessidades. Apoiando-se em Ackoff (1970), Steiner (1979) afirma que o planeamento estratégico é um modo de vida, uma filosofia. Para que seja bem-sucedido os intervenientes deste processo devem dedicar o seu tempo à atividade, sendo melhor aceitar o erro do que a falta de tentativas.

Para Kotler e Armstrong (2007), o planeamento estratégico é um aglomerado de regras e procedimentos que visam a criação e melhoria dos valores, missão e visão da empresa, bem como, uma avaliação contínua das rotinas empresariais, de forma a melhorar a *performance* da empresa e, consequentemente, o lucro gerado.

Tiffany e Peterson (1998) referem que o planeamento estratégico não é uma ciência exata, ou seja, não é um estudo que mostre exatamente o que vai acontecer no futuro da empresa, antes, uma ciência que irá ajudar a empresa a desenhar um futuro mais risonho e bem-sucedido para os seus negócios. Esta ciência – planeamento estratégico – permite às empresas, através da análise de várias matrizes, ter uma melhor visão sobre as oportunidades que existem para a empresa, bem como, a análise de ameaças internas e externas, as quais, devem ser tidas em conta aquando da delimitação estratégica do plano empresarial.

Policastro (1993) acrescenta a esta discussão que existem várias interpretações para o conceito de planeamento estratégico e completa a sua ideia afirmando que este tipo de planeamento inclui: compreender o ambiente que rodeia a empresa; definir o propósito da missão que a empresa se propõe cumprir; desenhar um plano futuro a curto/médio prazo para a empresa; analisar a empresa através da análise SWOT<sup>1</sup>, PESTA<sup>2</sup>, entre outras.

O planeamento estratégico é a determinação antecipada da estratégia (análise e formulação) e da forma de a concretizar (implementação) (Teixeira, 2011). E, Carvalho (2013) acrescenta, explicando que é um processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades de médio e longo prazo, tendo por base a análise de toda a informação recolhida, capacidades e competências da organização, o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais.

O planeamento não é um fim em si mesmo, mas antes um instrumento para orientar os comportamentos organizacionais visando o sucesso (Carvalho, 2013).

Sabe-se, então, que o planeamento estratégico é um instrumento que visa prever a nível empresarial. Não obstante, a grande vantagem do planeamento estratégico é dar a possibilidade às empresas de ponderar as ações que pretendem ver implementadas, a fim de as poderem testar antes da sua implementação, levando a uma redução do desperdício. Contudo, e para que haja uma vertente temporal, isto é, para que o planeamento estratégico esteja sempre atualizado, é importante que este seja revisto regularmente, dado que as decisões tomadas após a análise dependem, não só de fatores endógenos, como exógenos e do contexto económico, político, tecnológico, social e cultural (Carvalho, 2013).

---

<sup>1</sup> Do acrónimo em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, e Threats*.

<sup>2</sup> Do acrónimo de análise Política, Económica, Social, Tecnológica e Ambiental.

Toda esta dialética implica que numa primeira fase se deva definir a missão, ou seja, toda a etimologia e bases da empresa, de onde vamos, para onde expectamos ir e como pretendemos lá chegar. Numa segunda fase, e após a missão e os objetivos terem sido definidos com clareza, será necessário uma análise interna da empresa e externa do ambiente.

A nível externo – do ambiente – dever-se-á fazer uma análise PESTA, ou seja, analisar-se as características do ambiente que rodeia a empresa: aspetos políticos, económicos, sociais, tecnológicas, ambientais e verificar o seu possível impacto no planeamento ou ações deste.

Num misto de análise externa e interna é recomendada a realização de uma análise SWOT – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Este procedimento implica uma análise das forças e fraquezas da empresa em questão (*strengths* – S – e *weaknesses* – W) e o seu confronto com as oportunidades e ameaças do mercado em que está inserida (*opportunities* – O – e *threats* – T) (Teixeira, 2013).

Este tipo de planeamento é levado a cabo pelas chefias de topo, no entanto, para se tornar um planeamento com sucesso deverá ter a colaboração das chefias mais baixas e intermédias e, entre todos, deverá ser definida a missão da empresa e os objetivos que se pretendem atingir e como os atingir. Isto deve acontecer uma vez que as tarefas são executadas nos níveis inferiores, logo, deverá ser permitido que estes intervenham e deem o seu *feedback*. É importante referir que os chefes continuam a depender de uma hierarquia, pelo que a sua intervenção neste processo é diretamente proporcional ao lugar hierárquico que ocupa.

Segundo Carvalho (2013), o papel tradicional de um gestor consiste em quatro pontos essenciais: planeamento, organização, coordenação e controlo. O planeamento é usado como forma de prever o que deve ser feito e a forma de o fazer; a organização pretende fomentar relações entre pessoas e entre estas e recursos de forma a ser possível atingir os objetivos propostos; a coordenação é a forma de influenciar o comportamento, abrangendo a liderança, a comunicação e a motivação; finalmente o controlo pretende comparar *performances* e resultados, sejam de indivíduos ou grupos, tendo sempre em conta formas de correção dos erros cometidos.

O planeamento estratégico pode dividir-se em dois níveis, sendo estes o planeamento estratégico de nível máximo ou global e o planeamento estratégico de uma unidade estratégica de negócios (Teixeira, 2013). No caso do primeiro, a estratégia é elaborada tendo em conta a empresa como um todo, consistindo “na definição do carácter e propósito global da organização, dos negócios em que se deve entrar ou sair e de como os recursos devem ser distribuídos entre esses vários negócios”. No segundo caso “é o processo de determinar como é que uma dada unidade estratégica de negócios pode concorrer numa específica linha de negócios” (Teixeira, 2013, p. 66).

Para além da finalidade de planear os objetivos, este tipo de planeamento é preventivo, isto é, tenta evitar problemas que poderão aparecer a longo prazo, bem como, antever aquilo que se quer para a empresa seja, também, a longo prazo.

Na tabela seguinte apresenta-se um resumo das diferentes definições sobre o planeamento estratégico que foram apresentadas anteriormente.

Tabela 5: Resumo das diferentes definições de planeamento estratégico propostas pelos autores consultados.

Autor	Definição
Kotler e Armstrong (1993)	É um conjunto de regras que visa melhorar a performance das empresas a todos os níveis.
Policastro (1993)	É necessário compreender o ambiente que rodeia a empresa; definir o propósito da missão que a empresa se propõe cumprir; desenhar um plano futuro a curto/médio prazo para a empresa; analisar a empresa.
Tiffany e Peterson (1998)	É uma ciência que facilita a visão futura de forma a tornar mais fácil à empresa analisar o meio ambiente através de análises estratégicas.
Machado e Taylor (2010)	O planeamento estratégico visa criar vantagens competitivas para as empresas.
Teixeira (2011, p. 24)	É “a determinação antecipada da estratégia (análise e formulação) e da forma de a concretizar (implementação)”.
Carvalho (2013, pp. 14 e 24)	“[...]não é um fim em si mesmo, mas antes um instrumento para orientar os comportamentos organizacionais visando o sucesso”. “é um processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades de médio e longo prazos, baseado na análise de toda a informação recolhida [...], capacidades e competências da organização [...], o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais”.

Fonte: Elaboração própria.

### **3. Missão Visão, Valores, Metas e Objetivos**

As organizações são entidades que aglutinam recursos ou capacidades, conhecimentos, experiências competências e esforços, procurando produzir bens, serviços e ideias, que permitam satisfazer as necessidades humanas e sociais (Carvalho, 2013).

A razão pela qual uma organização é criada ou existe tem a ver com a sua missão, a sua proposta de valor, que deve ser clara para todos. Quem cria ou dirige uma organização tem então de ter uma ideia sobre o que é a organização e o que gostaria que ela viesse a ser, isto é, deve-se ter uma visão para o futuro da organização. Esta visão deve ser alicerçada em valores, que se defende e deseja que sejam observados e patrocinados pela organização.

O que se pretende com a visão, valores e missão é criar desenvolver uma cultura organizacional própria, que crie o ambiente que se deseja e se acredita proporcionar o melhor caminho para o sucesso da organização e de todos os seus colaboradores, sejam proprietários, gestores ou funcionários. Este trabalho não se realiza em um ou dois anos. É preciso tempo de consolidação das ideias apresentadas no início do planeamento estratégico, de modo a serem refletidas em geral

nos comportamentos de todos. Há, pois, que ser persistente e não descurar estes aspetos, tantas vezes escritos e nunca verdadeiramente trabalhados.

Segundo (Ferreira, Santos, Marques e Reis, 2010), a missão de uma empresa consiste nos propósitos que a diferenciam das outras empresas. Define quem é a empresa e o que faz. Deve ser uma proposição breve, simples e distintiva, contendo objetivo primordial das atividades da organização, e podendo mencionar o tipo de produtos, serviços, filosofia, visão e imagem pública a transmitir (Carvalho, 2013). Freire (2008) salienta que a missão deve ter um carácter estratégico e operacional. Estratégico no sentido em que focaliza as energias da empresa para o sucesso a longo prazo. Operacional porque demarca a atuação tática no curto e médio prazo.

É através da missão que os colaboradores e os *stakeholders* compreendem o que a empresa pretende fazer (Johnson et al., 2012).

A visão é um elemento motivador, servindo de inspiração para os membros da organização alcançarem níveis mais elevados de excelência profissional (Freire, 2008). A visão que se tem da organização pode ser determinada pelos fundadores ou fundador, mas deve ser ajustada em função da análise do ambiente externo, interno e do setor de atividade em que se está a trabalhar (Carvalho, 2013). Responde às perguntas da empresa: Quem somos? O que somos? Como somos? Quem queremos ser? O que queremos ser? Como queremos ser? O que faz não só um enquadramento histórico mas também futuro da empresa. Em termos práticos deve ser concisa e de fácil entendimento.

Os valores da organização têm a ver com as atitudes e comportamentos que os fundadores/proprietários/dirigentes consideram ser os mais importantes para ter sucesso na missão e atingir o que apresentámos na visão da organização. Assim, todos os colaboradores devem promover esses comportamentos entre si e em relação aos *stakeholders* externos, de modo a reforçar uma determinada identidade, imagem e reputação, fundamentais para o atingir das metas e objetivos (Carvalho, 2013).

Os objetivos e as metas de um plano estratégico costumam ser definidos segundo as características referidas por (Ferreira, Santos, Marques e Reis, 2010), comumente designado por objetivos ou metas SMART, isto é:

*Specific* – Específicos: os objetivos e metas devem ser pormenorizados;

*Measurable* – Mensuráveis: de forma a comparar os objetivos definidos com os resultados atingidos;

*Achievable* – Atingíveis – devem ser passíveis de ser alcançados e ter um propósito motivador;

*Rewarding* – Realistas: devem ser exequíveis e realistas;

*Time Bound* – Temporizáveis – devem se delimitados no tempo.

## **4. Análise do Meio Envolverte Externo e Interno**

A análise estratégica do meio externo prepara as organizações para as alterações no meio envolvente baseando-se no conhecimento e compreensão da posição estratégica da empresa no mercado (Johnson et al., 2012).

O meio externo de uma empresa tem bastante influência na forma como as organizações atuam no mercado, sendo este um fator de continuidade ou não da empresa no ambiente onde está inserida (Teare & Olsen, 1996). Uma análise detalhada do meio envolvente ou externo da empresa poderá eventualmente decidir a sobrevivência de uma organização, uma vez que esta interage constantemente com o ambiente que a rodeia e está em constante mutação (Freire, 2008).

É importante referir que as mudanças no mercado não atuam da mesma forma nas diferentes organizações, dependendo dos objetivos e recursos das mesmas (Johnson et al., 2012). Ao estarem em constante evolução os mercados e as indústrias conseguem gerar grandes oportunidades ou ameaças que poderão, respetivamente, resultar no sucesso ou insucesso da empresa. Se a empresa estiver preparada para dar resposta tanto às oportunidades com às ameaças que vão surgindo com a evolução dos mercados, será mais fácil conseguir o tão desejado sucesso. A capacidade de interação da empresa com os mercados é, assim, um fator determinante de sucesso (Freire, 2008).

Vários autores, entre os quais se encontram Freire (2008) e Carvalho (2013), referem que a análise do meio externo deve contemplar dois níveis:

- O meio envolvente contextual tem a ver com o meio envolvente abrangente que afeta todas as organizações e que poderá afetar a longo prazo a empresa. Este por sua vez pode ser separado em quatro contextos (análise PEST): político – legal (enquadramento legal da sociedade), económico (troca de bens e serviços; dinheiro), sociocultural (valores, costumes, tradições), e tecnológico (progresso técnico da sociedade) (Freire, 2008). Todos estes fatores influenciam entre si pelo que é importante fazer a análise global de todos para gerar informação que preveja o futuro de uma forma mais segura (Carvalho, 2013).

- O meio envolvente transaccional refere-se a todos os elementos que interferem de forma direta com o setor onde a empresa está inserida. É constituído por quatro elementos: clientes (consumidores de serviço, devem ser agregados em segmentos de mercado para estimar o potencial comercial e os respetivos fatores e compra), concorrentes (competidores, deve-se recolher informação no que diz respeito às suas capacidades, objetivos, estratégia e pressupostos e prever concorrentes potenciais), fornecedores (vendem à indústria, deve-se analisar todo o tipo de fornecedores para se analisar as tendências dos diversos mercados a montante da industria) e comunidade (indivíduos ou fatores que interferem diretamente com o mercado) (Freire, 2008).

Na análise do meio envolvente externo e segundo Freire (2008), é conveniente utilizar o modelo das cinco forças de Porter para explicar a atratividade e a origem da rentabilidade estrutural das indústrias. O modelo das cinco forças constitui um aprofundamento da análise do meio envolvente transaccional. É importante referir que este modelo apresenta a particularidade de o fator concorrência ser desagregado nas suas três componentes (concorrentes atuais, concorrentes potenciais e produtos substitutos) e de a caracterização dos clientes e fornecedores incidir apenas na respetiva posição negocial face à indústria. A atratividade estrutural de uma indústria resulta assim da ação conjunta dos seguintes fatores (Freire, 2008; Porter, 1979, 1980; Magretta, 2012) que a seguir se apresentam:

- Ameaça de Novas Entradas:

As novas empresas podem ameaçar a organização, uma vez que poderão dispor de mais recursos com o intuito de ganhar quota de mercado. Os preços passam a ser limitados e o investimento para satisfazer os clientes passa a ser superior de forma a limitar a entrada de

novos *players*. As importantes barreiras à entrada de novas empresas no mercado podem ser:

- Economias de escala: obrigam a nova empresa a entrar numa escala muito superior ou aceitar a desvantagem de custo;
- Diferenciação do produto: a identificação de uma nova marca é uma barreira à entrada que obriga a despesas de publicidade, serviço personalizado, entre outras, de forma a superar a lealdade dos clientes a outras marcas já estabelecidas;
- Requisitos de capital: quando estes são demasiado elevados, por exemplo, com despesas de I&D ou de publicidade;
- Desvantagens de custos independentemente do tamanho da empresa: que surgem através, por exemplo, da curva da experiência;
- Acesso a canais de distribuição: por vezes, o acesso aos mesmos é tão difícil que as empresas optam por criar os seus próprios canais;
- Políticas do Estado/Governo: que podem limitar a entrada de novos concorrentes através da implementação de políticas restritivas.

- Poder Negocial dos Fornecedores:

O forte poder negocial dos fornecedores pode fazer com que estes usem o seu poder negocial para cobrar preços mais elevados ou insistir em condições mais favoráveis. As seis condições para que esta força seja considerada forte:

- A indústria fornecedora é dominada por poucas empresas e a sua concentração é superior à da indústria cliente;
- A indústria fornecedora não enfrenta a pressão de produtos substitutos;
- A indústria cliente não é muito importante para o fornecedor;
- Os produtos dos fornecedores são diferenciados ou existem custos de mudança;
- Os produtos fornecidos são relevantes para o negócio dos clientes;
- Os fornecedores estão em condições de integrar verticalmente a jusante.

- Poder Negocial dos Clientes:

O poder negocial dos clientes pode-se fazer sentir através da imposição da redução dos preços ou da melhoria da qualidade dos produtos, diminuindo a rentabilidade para a empresa. Esta força aumenta quando os clientes são responsáveis por um volume significativo de vendas da organização. As sete condições para que esta força seja considerada forte são:

- A indústria cliente é dominada por poucas empresas e as suas compras representam uma percentagem elevada das vendas da indústria fornecedora;
- Os produtos adquiridos têm um peso elevado nas compras totais da indústria cliente;

- Os produtos adquiridos são indiferenciados e não existem custos de mudança;
- A rentabilidade estrutural da indústria cliente é baixa;
- Os clientes estão em condições de integrar verticalmente a montante;
- Os produtos da indústria fornecedora não são relevantes para a qualidade dos produtos ou serviços da indústria cliente;
- A indústria cliente dispõe de informação total sobre a indústria fornecedora.

Neste sentido, pode-se afirmar que o poder negocial dos clientes tem efeitos nos preços, pagamento, qualidade e serviço.

- Ameaça de Produtos Substitutos:

A ameaça de produtos substitutos compromete a continuação da empresa no mercado, limitando a rentabilidade através da satisfação das necessidades básicas do cliente. Deve dar-se atenção aos substitutos que conseguem melhorar a relação preço-performance do seu produto ou que são produzidos por indústrias que têm elevados lucros. Os produtos substitutos podem afetar a atratividade da indústria através da imposição de um limite máximo de preço de venda cobrado ou um limite mínimo à remuneração oferecida pelas empresas no mercado.

- Rivalidade na Indústria:

A rivalidade entre concorrentes refere-se à intenção por parte das empresas de conquistarem uma posição mais favorável relativamente aos concorrentes. A rivalidade pode adotar muitas formas: publicidade, lançamento de novos produtos, concorrência de preços e melhor serviço ao cliente. A rivalidade é mais intensa quando:

- Existe um elevado número de concorrentes ou todos têm dimensões semelhantes;
- O crescimento do mercado é reduzido;
- Os custos fixos ou de armazenagem são elevados;
- Os produtos da indústria são indiferenciados e não existem custos de mudança;
- A expansão da capacidade da indústria ocorre em grandes incrementos;
- O comportamento dos concorrentes é bastante variado.

Após a análise do meio externo segue-se uma análise do meio envolvente interno. A análise do meio envolvente interno deve começar primeiramente pela identificação da natureza dos principais recursos da empresa. Em complemento, torna-se importante compreender a dinâmica dos custos da organização para apurar o nível de eficiência da utilização dos seus recursos. Não basta, porém, dispor de recursos abundantes e de boa qualidade para conseguir uma superioridade sustentada em relação aos concorrentes. É necessário verificar, igualmente, se os recursos estão a ser utilizados de uma forma produtiva, pois, com iguais níveis de recursos, a empresa mais eficiente, ao ter menores custos, tem uma vantagem no mercado. Por fim, é necessário identificar se os

recursos utilizados são melhores ou piores do que os da concorrência, na ótica dos clientes. No fundo, consiste em identificar as competências centrais da empresa (Freire, 2008).

Os recursos da empresa podem ser divididos em três categorias básicas (Freire, 2008):

a) Recursos Humanos:

Os recursos humanos têm a ver com os trabalhadores, a sua qualificação, grau de motivação, entre outros. Deve-se analisar e avaliar a eficácia, eficiência, evolução e interação não só entre os recursos humanos, mas também com as organizações externas que contribuem ativamente para o desenrolar das atividades da empresa.

b) Recursos Financeiros:

Na avaliação dos recursos financeiros deve-se incluir a análise dos recursos económico-financeiros da empresa, uma vez que estes influenciam os investimentos e financiamentos da empresa. Para isso, são analisados os indicadores de liquidez, solvabilidade e eficiência e a sua evolução ao longo do tempo. O sucesso da empresa depende ainda da capacidade da empresa de angariar fundos junto dos mercados de capitais, sendo importante analisar os indicadores de mercado e credibilidade financeira e a capacidade financeira de organizações externas que estejam diretamente ligadas à empresa.

c) Recursos Organizacionais:

São parte do valor dos ativos intangíveis da empresa não qualificáveis por si mesmos, sendo muito difíceis de avaliar. A avaliação dos recursos organizacionais deve incidir sobre o valor dos ativos intangíveis da empresa, como a reputação, a notoriedade da marca, o potencial das invenções, entre outros. Os recursos organizacionais podem permitir à empresa contar com a fidelidade dos clientes em períodos mais competitivos, manter um diferencial no preço de venda em relação à concorrência, explorar com sucesso novas atividades com tecnologias afins ou criar novos empreendimentos com apoio de outras organizações.

É importante que todos recursos sejam de boa qualidade e abundantes para que a empresa sobreviva entre os seus concorrentes (Freire, 2008).

A dinâmica de custos é um fator que faz parte da análise do meio interno. De acordo com (Freire, 2008), as empresas que são mais eficientes têm menores custos, o que é também importante para a criação de vantagens relativamente aos concorrentes. Não basta ter recursos abundantes e de boa qualidade para garantir uma vantagem competitiva sustentada. Para identificar potenciais oportunidades, as empresas devem responder a duas questões fundamentais: Como é possível utilizar menos recursos? Como é possível utilizar melhor os atuais recursos? A maioria das medidas de redução de custos e aumento da produtividade podem ser enquadradas em três tipos distintos de economias: Economias de escala: Aumento do volume de produção que se reflete na diminuição de custos; Economias de experiência: Diminuição de custos através da aprendizagem de maneiras mais eficientes para desempenhar as funções; Economias de gama: Diminuição de custos através da extensão das operações da empresa a novas atividades.

As competências centrais da uma empresa são constituídas pelos pontos fortes que mais a diferenciam da concorrência. As competências centrais proporcionam valor aos clientes, são difíceis de imitar e permitem o acesso a novos mercados. Nesta ótica, o conhecimento e a constante comparação com a concorrência torna-se fundamental para perceber quais os pontos fortes (atividades que a empresa sabe realizar bem) que conferem vantagem competitiva (atividades que a empresa sabe realizar melhor que os seus concorrentes), ou seja, quais as competências distintivas que são necessárias para a empresa manter uma vantagem sustentável em relação aos seus concorrentes. Uma competência confere vantagem competitiva quando é valiosa, rara, inimitável, e fornece suporte organizacional (Freire, 2008).

Saliente-se que a cadeia de valor de Porter é um dos instrumentos mais utilizados para verificar quais as competências centrais necessárias para competir no setor e quais as competências distintivas da empresa face às restantes e para avaliar onde está a empresa a criar valor (Ferreira, Santos, Marques & Reis, 2010)

A cadeia de valor é a sequência de atividades que a empresa realiza para produzir, projetar, vender, entregar e garantir suporte aos produtos. É importante entender qual o seu posicionamento no sistema de valor e, após a sua decomposição em atividades, perceber de que forma a relação entre estas está ou não a criar valor para o cliente. Esta é uma vantagem competitiva para a empresa e corresponde a um fator crítico de sucesso da indústria. Cada atividade da cadeia é vista não como um custo mas como um passo que tem de adicionar valor ao produto ou serviço (Magretta, 2012). A cadeia de valor pode ser dividida em dois subgrupos de atividades: primárias e de suporte. As primeiras são atividades relacionadas com a criação ou transformação de produtos ou serviços; as segundas apoiam a execução das atividades primárias (Freire, 2008).

Segundo Magretta (2012), a diferença de preço relativo ou dos custos relativos surge por causa das diferenças nas atividades realizadas. Nesse sentido, a cadeia de valor tem de ser especificamente adaptada para poder criar e disponibilizar uma proposta de valor.

Assim, a questão reside nas competências e recursos que a empresa deve desenvolver internamente. Idealmente, a empresa só desenvolve internamente as atividades onde tem uma vantagem competitiva ou que são de alta importância estratégica (Ferreira, Santos, Marques & Reis, 2010).

## 5. Orientações e Compromissos Estratégicos

Para Carvalho (2013), as orientações estratégicas determinam a natureza e o âmbito das atividades, indicam os objetivos das organizações e constituem a filosofia subjacente à sua atuação. Assim, pode-se dizer que as escolhas estratégicas envolvem as direções e os métodos pelos quais a organização se pretende dirigir (Johnson *et al.*, 2012). Em complemento, Magretta (2012) refere-se aos compromissos estratégicos como a escolha por parte da organização de caminhos diferentes da concorrência. Os compromissos são importantes, uma vez que suportam e dão unidade à estratégia, contribuindo para criar e sustentar a vantagem competitiva. Os compromissos estratégicos acabam por desempenhar um papel fundamental na organização. Carvalho (2013) sugere cinco orientações estratégicas:

- Orientação para a Produção: As organizações assumem uma orientação para a produção quando existe uma preocupação dominante com a necessidade de fornecimento de bens e serviços em quantidades elevadas e a custos inferiores, devido à elevada procura. O sucesso

desta orientação estratégia passa pelo fornecimento de grandes quantidades do produto a custos significativamente inferiores. No fundo, existe produção em massa utilizando processos mais eficientes, que tornem mais disponível a oferta. No entanto, não há garantias de que produzir mais e barato garanta a satisfação dos públicos-alvo da organização, pois os bens e serviços podem estar em declínio absoluto.

- Orientação Para o Produto: Esta orientação assenta na criação de produtos de maior qualidade, inovação ou melhor desempenho, e no melhoramento constante desses mesmos produtos. No entanto, a sofisticação da oferta pode não corresponder às necessidades dos clientes/consumidores/utentes, o que acaba por levar a organização a uma miopia interna. É esta miopia interna que evita que a organização seja proactiva em relação à satisfação das necessidades dos públicos-alvo e às variações que ocorrem no ambiente, tendo sido designada de marketing passivo.

- Orientação Para as Vendas: Existem, também, organizações que optam por utilizar diferentes ferramentas de marketing agressivo para chegar à concretização da venda, mesmo que o cliente não pretenda aderir à mesma no início. As organizações que optam por uma orientação para as vendas utilizam técnicas de persuasão e manipulação através da publicidade, contacto pessoal manipulador e agressivo, ou outros meios. O objetivo primordial de uma organização que opte por uma orientação para as vendas é criar uma estrutura comercial eficaz e, conseqüentemente aumentar as vendas. No fundo, existe a concretização de trocas relacionais, sem perceber as necessidades e desejos efetivos dos clientes.

- Orientação Normativo-Legal: Por outro lado, as organizações podem optar por influenciar os poderes legislativos, os reguladores do estado ou os reguladores da própria atividade para conseguirem uma posição protegida e impositiva no mercado. Neste caso, está-se na presença de uma orientação normativo-legal, em que existe pressão sobre entidades reguladoras do mercado para gerar uma alteração das normas e políticas que regulamentam a venda de bens e serviços, de forma a colocar no mercado bens ou serviços que sejam potencialmente melhores para os clientes. Esta proteção acontece com bens obsoletos ou bens padronizados nas suas características técnicas. Desta forma, a concorrência é evitada.

- Orientação de Mercado: A orientação de mercado é um dos principais fatores críticos de sucesso para as organizações, pois permite a criação de uma oferta de valor superior e uma elevada aprendizagem organizacional. Desta forma, as vantagens competitivas sustentáveis são reforçadas e os resultados organizacionais são melhorados a todos os níveis. A orientação de mercado deve, ainda, ser transversal a toda a organização e não ser apenas uma preocupação do marketing. A escolha de uma orientação estratégica de mercado consistente ao longo do tempo tem demonstrado resultados positivos nas organizações, pelo que Carvalho (2013) defende a escolha desta orientação estratégica.

Por fim, Carvalho (2013) realça que todas as orientações têm vantagens ou desvantagens, dependendo do contexto do mercado, da evolução da procura e do ciclo de vida do produto. No entanto, os gestores continuam a acreditar na máxima de que ter mais é, inevitavelmente, melhor.

Os gestores admitem que podem ter e fazer tudo simultaneamente. Magretta (2012) contradiz esse pensamento popular entre os gestores e defende a importância dos compromissos que garantam a persistência das vantagens competitivas ao longo do tempo. São estes compromissos que fazem com que a estratégia se torne valiosa e difícil de imitar.

Após a escolha da orientação estratégica mais adequada e que mais vantagens trazem para a organização no contexto onde está inserida, é importante decidir a forma de uma organização atingir um objetivo. Ao modo de decidir como atingir um objetivo, chama-se estratégia (Carvalho, 2013).

## **6. Tintas Europa – Estudo de Caso**

### **6.1 Apresentação da empresa**

Seguidamente pretende-se dar a conhecer a empresa em estudo, com uma breve resenha histórica. As tintas Europa iniciaram a sua atividade a 4 de dezembro de 1980, em Trás-os-Montes, concelho de Alijó, tendo ano após ano construindo a sua história caminhando firme e de mãos dadas com as novas tecnologias, indo de encontro a um mercado cada vez mais exigente e seletivo, tendo sido atribuída pouco tempo depois da sua fundação, a distinção de PME prestígio.

O espírito empreendedor da sua administração aliado às necessidades da região transmontana deram origem a que logo nos primeiros anos de existência as Tintas Europa construíssem as suas novas e funcionais instalações industriais e administrativas, incluindo um adequado laboratório químico onde a investigação é permanente e se exige o mais elevado grau de qualidade nos produtos desenvolvidos,

No ano de 1999 a empresa é certificada pela APCER, segundo a Norma NP EN ISO 9001:2000. O compromisso que a empresa assume perante clientes e utilizadores é cumprir os requisitos e melhorar de forma continuada o Sistema de Gestão da Qualidade. A melhoria contínua dos produtos e serviços de forma articulada com a Higiene e Segurança no Trabalho e a preocupação Ambiental é a alavanca que se procura utilizar para impulsionar a empresa e conseqüentemente dar um contributo válido à Sociedade. Privilegia-se a Qualidade e o Prazo de Entrega como argumento de competitividade em relação à concorrência.

A atividade principal das Tintas Europa é a produção e comercialização de tintas e vernizes, cujo principal segmento de negócio se destina à atividade da construção civil. A empresa opera essencialmente em Portugal e Angola.

Atualmente as Tintas Europa é uma referência no mercado nacional, no que se refere à qualidade dos seus produtos. Possui uma rede de lojas próprias, e pretende reforçar a sua proximidade do consumidor final pelo reforço do número de pontos de venda próprios.

Segundo os critérios definidos na legislação europeia: Recomendação da Comissão 2003/361, as Tintas Europa são consideradas uma PME. Esta recomendação define os conceitos de Micro, Pequena e Média empresa, em função do seu número de trabalhadores e volume de negócios ou do seu número de trabalhadores e do seu balanço total. As Tintas Europa são uma pequena empresa, que emprega menos de 50 pessoas e tem um volume de negócios ou balanço total anual não superior a 10 milhões de euros, designadamente, no ano de 2016 empregava 33 pessoas e o volume de negócios foi de 1.692.552€.

Os dados que se seguem constam da ficha da empresa de uma empresa avaliadora de crédito, que podem ser consultados no Anexo A.

Razão Social: Tintas Europa.Com – Indústria e Distribuição de Tintas, Lda.

CAE Principal: 20301 - Fabricação de tintas (exceto impressão), vernizes, mástiques e produtos similares

Data de constituição: 2 de agosto de 1997

Natureza Jurídica: Sociedade por quotas

Sede: Zona Industrial do Freixo Ap. 7 | Vila Verde | 5070-552 Vila Verde - Alijó

Distrito: Vila Real

Capital: 250.000,00€

Gestão: António Samuel Lopes Fernandes da Cunha | Paulo Sérgio Lopes da Cunha

N.º empregados em 2015: 33

## **6.2 Produtos Comercializados e Segmentos de Mercado**

A vasta gama de produtos comercializados é uma das vantagens competitivas da empresa. Para além da produção de tintas e vernizes, também comercializa produtos acessórios, entre os quais,

lixas, pincéis, trinchas, etc. A gama de produtos fabricados pode ser agrupada de acordo com os seguintes segmentos: Construção (tintas decorativas); Indústria (acabamentos industriais); e, Acessórios/produtos complementares.

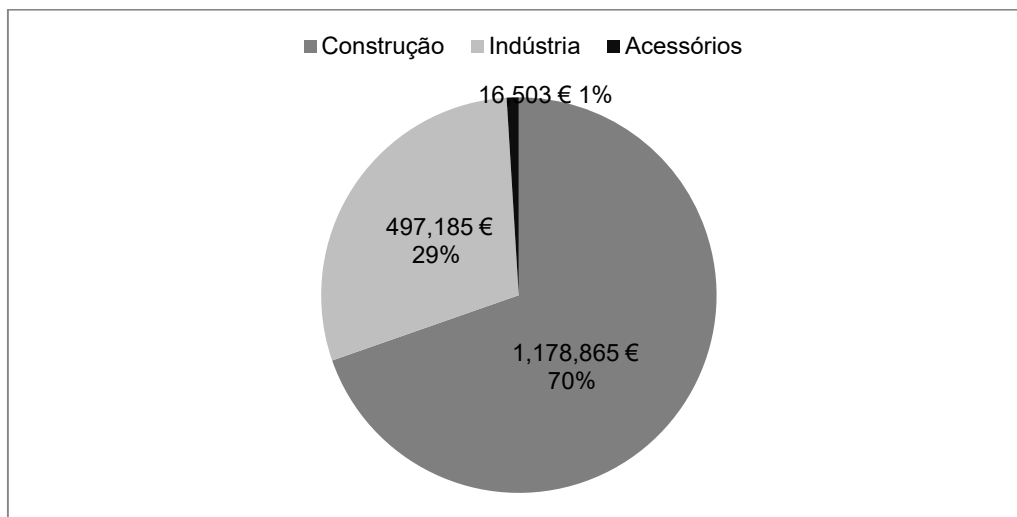


Figura 1: Vendas por segmento de produtos, em 2016.

Como é possível observar, as vendas de tintas decorativas, segmento que proporciona maior margem, representam 70% das vendas. Ao estarem destinados essencialmente ao sector da construção civil, estes produtos são fortemente afetados pelo fator sazonalidade, dado que o ramo da construção civil está fortemente dependente das condições meteorológicas. Desta forma o Verão coincide com o pico das vendas e o Inverno com a época mais baixa.

Como forma de reduzir os efeitos causados pela sazonalidade dos produtos mais representativos no negócio, surge o segmento associado aos produtos industriais, que representam 29% das vendas das Tintas Europa.

Pretende-se com a Curva ABC determinar em ordem decrescente quais são os grupos de itens com maior importância ou impacto numa empresa, num determinado espaço de tempo. Neste caso pretende-se analisar os anos de 2014, 2015 e 2016.

Acerca do portfólio de produtos, como se pode observar na Figura 2, através da representação da curva ABC, representativo do Anexo B onde contém discriminativo de produtos, verifica-se o desempenho das vendas por produto no ano 2016.

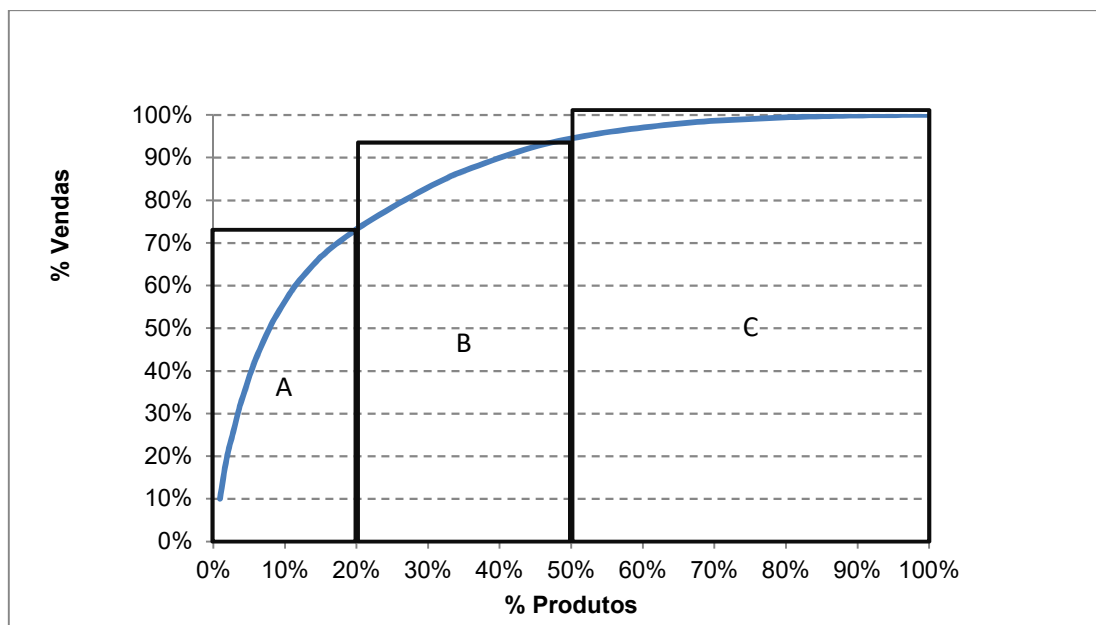


Figura 2: Curva ABC das Tintas Europa, em 2016.

Pode-se verificar, que em 2016 os três produtos mais vendidos (Plasticolor, Supramate e Newplaste), representam 25,63% das vendas, correspondendo a 433.810,00€ do volume de vendas e libertando 225.544,00€ de margem bruta.

No portfólio, 20,37% dos produtos é responsável por 73,62% das vendas (categoria A), ou seja, os produtos de categoria A representam 1.246.035,00€ de um total de 1.692.552,00€. A margem libertada corresponde a 569.359,00€ de um total de 764.887,00€.

As vendas de produtos de categoria B correspondem a 353.242,00€ e libertam 152.540,00€ de margem bruta. Estes produtos têm um peso no total de produtos de 26.63%.

As vendas de produtos de categoria C valem 93.275,00€ do total de vendas e libertam 42.988,00€ de margem bruta. Estes produtos representam 50% do portfólio de produtos.

Quanto ao ano 2015, pode-se verificar na Figura 3, representativa do Anexo B, o desempenho das vendas por produto.

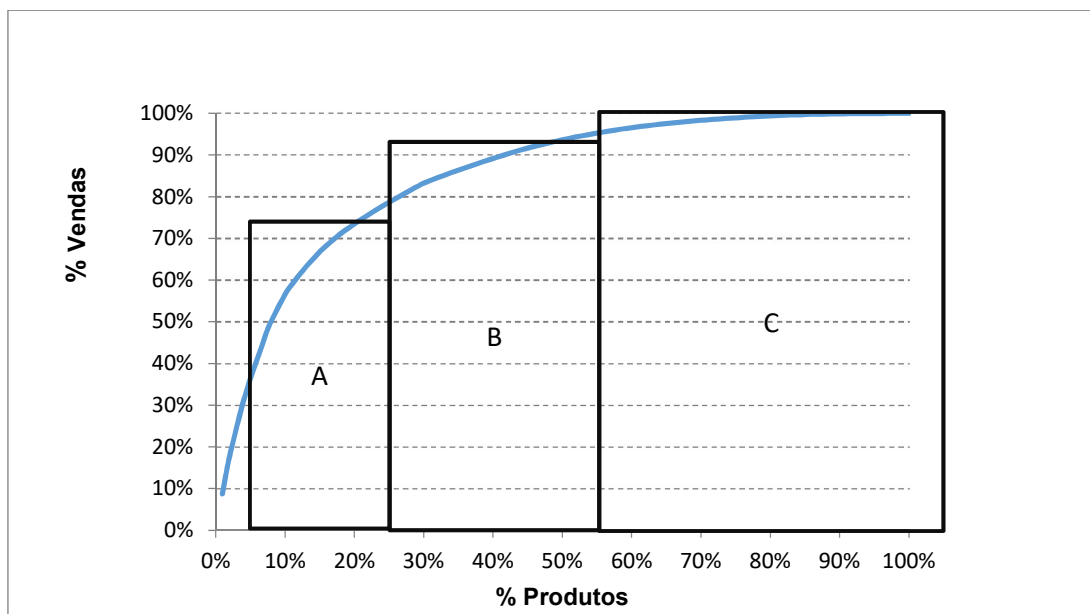


Figura 3: Curva ABC das Tintas Europa, em 2015.

No ano 2015, verifica-se que os três produtos mais vendidos (Plasticolor, Supramate e Newplaste) representam 23,45% das vendas, correspondendo a 409.221,51€ do volume de vendas e libertando 207.207,79€ de margem bruta.

20,75% do portfólio de produtos é responsável por 74,31% das vendas (categoria A), ou seja, os produtos de categoria A representam 1.278.570,26€ de um total de 1.744.941,70€. A margem libertada corresponde a 518.411,31€ de um total de 721.213,52€.

As vendas de produtos de categoria B correspondem a 349.610,49€ e libertam 150.679,86€ de margem bruta. Estes produtos têm um peso no total de produtos de 30,19%.

As vendas de produtos de categoria C valem 116.760,95€ do total de vendas e libertam 52.122,35€ de margem bruta. Estes produtos representam 50% do portfólio de produtos.

No que diz respeito ao ano 2014, verifica-se na Figura 4 representativa do Anexo D, o comportamento das vendas por produto, em que os três produtos mais vendidos (Plasticolor, Plástica Press e Supramate) representam 24,20% das vendas, correspondendo a 610.452,61€ do volume de vendas e libertando 256.294,54€ de margem bruta.

20,00% do portfólio de produtos é responsável por 74,19% das vendas (categoria A), ou seja, os produtos de categoria A representam 1.871.105,87€ de um total de 2,522.032,00€. A margem libertada corresponde a 811.704,86€ de um total de 1.112.153,25€.

As vendas de produtos de categoria B correspondem a 484.962,48€ e libertam 224.929,56€ de margem bruta. Estes produtos têm um peso no total de produtos de 30,00%.

As vendas de produtos de categoria C valem 165.963,65€ do total de vendas e libertam 75.518,83€ de margem bruta. Estes produtos representam 50% do portfólio de produtos.

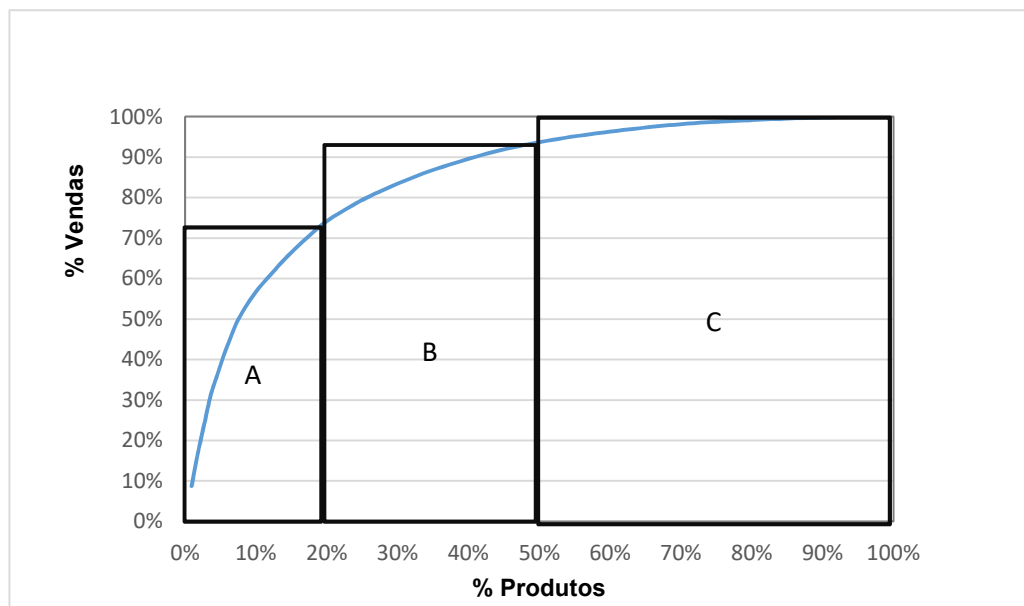


Figura 4: Curva ABC das Tintas Europa, em 2014.

Em termos de segmentação de mercado, o modelo seguido pelas Tintas Europa divide-se entre produtos para a Construção e produtos para a Indústria.

Como se pode verificar pela informação apresentada na Tabela 6, o segmento da construção além de ser o segmento mais representativo é também o que representa mais margem em peso relativo nas vendas. No ano 2016, o segmento da construção representou 70% do valor total das vendas e 77% do valor total da margem. O segmento da Indústria representou 30% das vendas e 23% do total da margem libertada. Em termos gerais, no ano 2016 a margem libertada foi de 764.887€ correspondendo a 45.19%, sendo que destes 588.276€ representavam o segmento da construção e 176.611€ representavam o segmento da Indústria.

Tabela 6: Vendas/Margem por segmento, 2014-2016.

	2016		2015		2014	
	Vendas	Margem	Vendas	Margem	Vendas	Margem
Construção	1.195.367	588.276	1.129.356	540.328	2.000.319	904.654
Indústria	497.185	176.611	615.585	180.885	521.713	207.499
Total	1.692.552	764.887	1.744.942	721.214	2.522.032	1.112.153
Variação Anual	-3.0%	6.1%	-30.8%	-35.2%		

Com a Tabela 6 pode-se analisar a evolução das vendas desde 2014, até ao ano 2016. No ano 2015 verifica-se um acentuado decréscimo das vendas em relação ao ano 2014 (-30.8%; -777.090€), e o acompanhamento respetivo de 35.2% (390.939€). A explicação para tão acentuado decréscimo prende-se com a diminuição das vendas para Angola. No ano 2016 as vendas sofreram uma variação de (-3%)|52.390€), resultado da tendência em baixa das vendas para Angola, conforme se pode verificar na Tabela 7. A situação económica de Angola, justificada pelo

governo Angolano com a diminuição do preço do barril do petróleo, provocou a desaceleração da economia Angolana, justificando assim o impacto sentido nas vendas para este país.

Tabela 7: Vendas por distribuição geográfica, em €.

Distrito	2014	2015	2016	Quota
Aveiro	29.009	205.627	63.804	3.8%
Beja	2.484	1.298	2.281	0.1%
Braga	144.485	149.815	139.170	8.2%
Bragança	199.606	183.646	175.357	10.4%
Castelo Branco	115.067	84.547	74.474	4.4%
Coimbra	13.978	8.447	11.231	0.7%
Évora	-	-	320	0.0%
Faro	102.373	79.428	116.979	6.9%
Guarda	3.232	6.581	7.341	0.4%
Leiria	11.006	26.375	78.549	4.6%
Lisboa	24.549	14.867	9.944	0.6%
Portalegre	891	183	327	0.0%
Porto	218.933	153.978	152.511	9.0%
Santarém	640	- 1.363	1.694	0.1%
Setúbal	10.059	14.451	21.263	1.3%
Viana do Castelo	14.614	12.996	7.604	0.4%
Vila Real	331.560	296.592	300.648	17.8%
Viseu	282.552	247.030	257.352	15.2%
Ilha Madeira	3.086	1.644	167	0.0%
Ilha terceira	183.163	164.280	200.239	11.8%
Ilha S. Jorge	6.960	8.259	10.651	0.6%
Ilha Pico	19.035	11.486	17.422	1.0%
Angola	804.750	74.668	37.349	2.2%
França	-	108	5.878	0.3%
Total	2.522.032	1.744.942	1.692.552	

Na Tabela 7 pretende-se analisar a distribuição das vendas atendendo ao mercado nacional e internacional, bem como conhecer a quota de mercado. O distrito de Vila Real, Viseu, Ilha Terceira, Bragança e Porto, representaram no ano 2016, 64.2% das vendas. A exceção da Ilha Terceira, e tendo em conta que a sede se situa em Vila Real, os restantes distritos onde se nota maior representatividade são distritos limítrofes. A seguir a estes distritos vem Braga com 8.2% e Faro com 6.9%. Os restantes estão abaixo dos 5% e nalguns casos a representatividade chega mesmo

aos 0%. Pode-se verificar o descrito no parágrafo anterior, Angola foi responsável pela quebra das vendas que se fizeram sentir desde 2014. O mercado Angolano tem um peso significativo nas vendas das Tintas Europa.

### 6.3 Volume de Negócios do Sector

Com a análise do volume de negócios do sector, pretende-se observar verificar se a empresa está a acompanhar ou não o sector, através do volume de negócios. Os dados disponíveis no Banco de Portugal referem-se aos anos 2014 e 2015.

Em 2015 o volume de negócio do sector cresceu 9.354.455,00€ (1,76%). Do valor que se atingiu em 2014 (529.161.941,00€), passou para 538.497.396,00€ em 2015.

O número de empresas do sector diminuiu em 2015. Em 2014 havia 119 empresas a operar no mercado português, mas, em 2015 verificaram-se apenas 108.

Em 2015, 25% dos fabricantes de tintas e vernizes situavam-se no Porto, onde sozinhas detinham 54% do volume de negócios.

O agregado de empresas do sector é composto essencialmente por empresas maduras, onde 98% das empresas têm mais de 10 anos de atividade.

Pode concluir-se que a concentração do negócio aumentou, já que o volume de negócios aumentou e o número de empresas diminuiu, ao contrário do que aconteceu com as Tintas Europa, que viram as suas vendas diminuir desde o ano 2014. Talvez o facto se deva ao anteriormente enunciado. O mercado Angolano é muito importante para a empresa.

Tabela 8: Quadro do sector 2014-2015.

Localização da sede	2014			2015		
	N.º empresas - 119	% Volume Negócios	Volume de negócios	N.º empresas - 108	% Volume Negócios	Volume de negócios
Porto	25%	53%	280.455.829	25%	54%	290.788.594
Lisboa	22%	14%	74.082.672	23%	15%	80.774.609
Aveiro	17%	12%	63.499.433	18%	11%	59.234.714
Outras Localizações	36%	21%	111.124.008	34%	20%	107.699.479
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>529.161.941</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>538.497.396</b>

Maturidade	2014			2015		
	N.º empresas - 119	% Volume Negócios	Volume de negócios	N.º empresas - 108	% Volume Negócios	Volume de negócios
Até 5 anos	20%	1%	5.291.619	18%	1%	5.384.974
de 6 a 10 anos	10%	2%	10.583.239	8%	1%	5.384.974
Mais de 10 anos	70%	97%	513.287.083	74%	98%	527.727.448
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>529.161.941</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>538.497.396</b>

Fonte: Banco de Portugal, quadros do sector (2015).

## 6.4 Comparação com o líder de mercado

O Grupo CIN é um dos principais intervenientes no mercado das tintas e vernizes e é considerado o maior fabricante de tintas da Península Ibérica. (CIN, 2017)

Pretende-se com esta análise, comparar os valores do líder de mercado CIN com as Tintas Europa, nos itens vendas, crescimento e margem bruta.

Tabela 9: Vendas Tintas Europa 2014-2016.

<b>TINTAS EUROPA</b>	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016
<b>Total</b>	<b>2.522.032</b>	<b>1.744.942</b>	<b>1.692.553</b>
Crescimento		-30.81%	-3.00%
Margem Bruta	1.112.216	721.185	764.865
Margem Bruta (%)	44.10%	41.33%	45.19%

Fonte: Tintas Europa (2014-2016)..

Tabela 10: Vendas Tintas CIN 2014-2016.

<b>TINTAS CIN</b>	Ano 2014	Ano 2015	Ano 2016
<b>Total</b>	<b>194.100.000</b>	<b>200.500.000</b>	<b>210.000.000</b>
Crescimento		3.30%	4.74%
Margem Bruta	99.573.300	105.663.500	112.560.000
Margem Bruta (%)	51.30%	52.70%	53.60%

Fonte: Tintas CIN (2014-2016).

Verifica-se que os valores das Tintas CIN e das Tintas Europa, nos anos 2014/2015/2016, à exceção da margem, têm um sentido diferente nas duas marcas. As Tintas Europa registam declínios nas vendas desde 2014 até 2016. Em 2015 perdeu 777.090,00€ (30,81%), em relação ao ano 2014 e em 2016 baixou 52.389,00€ (3%), em relação ao ano 2015. A margem bruta libertada foi de 44.10% em 2014, 41.33% em 2015 e 45.19% em 2016. Verifica-se que apesar da descida nas vendas o ano 2016 foi o que apresentou o valor relativo da margem mais elevado (45.19%).

Verifica-se que as Tintas CIN têm vindo a aumentar as suas vendas desde ano 2014 até 2016. Verifica-se igualmente que a margem acompanha a tendência de subida das vendas, em 2014 foi de 51.30%, em 2015 foi de 52.70% e em 2016 foi de 53.60%.

## 6.5 Organização Interna

Verifica-se pelo seguinte organigrama, que a empresa apresenta uma estrutura linear, o poder de decisão e as orientações estratégicas são delineadas pela Gerência (GER) que tem duas assessorias, Conselheiro de segurança (GSC) e Gestão da Qualidade (GQL). A Gerência tem ainda subordinadas três direções, Administrativo/financeiro (ADM/FIN), Comercial (COM) e Produção/Laboratório (PRD/LAB). A direção comercial tem ao seu encargo a Logística (LOG) e a direção da produção/laboratório tem ao seu encargo a colorimetria (COR).

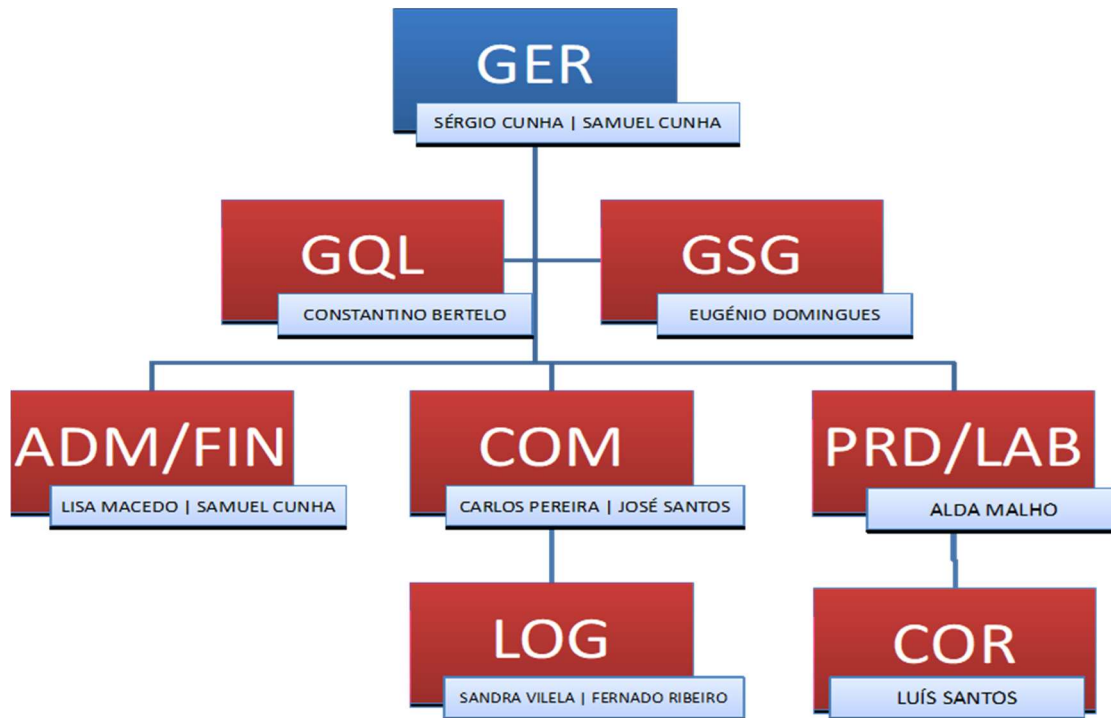


Figura 5: Organigrama da empresa.

## 6.6 Missão, Visão e Estratégia das Tintas Europa

A missão é o propósito que conduz ao estabelecimento de objetivos. Neste sentido a missão das Tintas Europa é: As Tintas Europa procuram criar valor para os seus clientes, colaboradores, fornecedores e sociedade em geral, contribuindo assim para a melhoria da qualidade de vida.

A visão das Tintas Europa assenta em ser reconhecida, como o fabricante de tintas e vernizes que produz as melhores soluções de pintura, de forma a se a parceira preferencial na concretização de negócios, acrescentando valor a todas as partes envolvidas.

A estratégia adotada pelas Tintas Europa é construir de uma forma sustentável vantagem competitiva no mercado em que se insere, apostando na: Diferenciação e Baixo custo. As Tintas Europa, na obtenção de vantagem competitiva dá muita importância à inovação, e desenvolvimento dos produtos por forma a ter uma variedade de produtos desenvolvidos pelo departamento de desenvolvimento, difíceis de imitar, dando relevo à diferenciação para satisfação do cliente.

## 6.7 Caracterização do Meio Ambiente Externo e Meio Interno

### 6.7.1 Análise do Meio Ambiente Externo

#### - Análise PESTA:

O objetivo desta análise será perceber quais os fatores a nível político, económico, social, tecnológico e ambiental que afetam a entidade. Verificou-se através da análise PESTA que permite conhecer esses fatores, levando a uma melhor elaboração do planeamento estratégico.

### **- Fator Político**

A política adotada por determinado país vai influenciar bastante as transações económicas das empresas nele situado, bem como as transações efetuadas por entidades estrangeiras. Assim, os protocolos que o país possa ter com outros países, vão influenciar também as relações comerciais das várias entidades nacionais. É, também, de salientar que internamente a legislação, a política fiscal, a legislação laboral e a regulamentação de mercados influenciam todas as transações comerciais. Atualmente, Portugal é um país estável no que respeita à sua política.

A nível de protocolos, na área da Tintas Europa não encontramos informação. Assim, a entidade não é muito influenciada por este fator.

### **- Fator Económico**

O facto de haver estabilidade económica é fundamental para desenvolver cenários realistas onde a empresa irá atuar. Este fator determina as trocas de bens e serviços, é ainda influenciado pela taxa de juro, taxa de inflação e nível de desemprego, entre outros. Consoante a especificidade de cada empresa qualquer um destes fatores pode influenciar positiva ou negativamente o seu desenvolvimento. No que respeita à economia Portugal tem seguido as políticas impostas pela comunidade europeia.

No que respeita ao sector de atividade a Tintas Europa enquadra-se no CAE 20301 – fabricação de tintas (exceto impressão), vernizes, mástiques e produtos similares.

O volume de vendas global do sector em 2015 foi de 539.376.750,00€. Segundo dados do Banco de Portugal, sabe-se que o sector tem crescido, onde em 2014 o volume global foi de 529.161.941,00€.

### **- Fator Social**

Neste ponto será necessário analisar a sociedade e cultura local, pois diferentes sociedades desenvolvem diferentes formas de negócio. Neste fator pode incluir-se os hábitos de consumo, o estilo de vida, o sistema educativo e a distribuição de rendimento.

No que respeita ao aspeto social, Portugal apresenta atualmente, grande parte da população alfabetizada. Desta forma, a população está também “aberta” a novos produtos, adquirindo os mais variados produtos.

Estes fatores podem influenciar positiva ou negativamente o desempenho da entidade afetando a produtividade ou qualidade dos produtos.

### **- Fator Tecnológico**

O fator tecnológico traduz-se no desenvolvimento técnico da sociedade, sendo hoje em dia fundamental em qualquer área de negócio. Mesmo que o produto desenvolvido não dependa muita da tecnologia, esta será necessária no mais básico do desenvolvimento do negócio, na medida em que atualmente a entidade depende no mínimo do telefone e Internet. Alguns

exemplos associados ao fator tecnológico são os investimentos em I&D e proteção de patentes.

O laboratório das Tintas Europa permite o controlo exaustivo da qualidade dos produtos em desenvolvimento, desde o comportamento da tinta dentro de diferentes embalagens, à reação às mais diversas condições meteorológicas, mas também os diferentes acabamentos, as fases de secagem, as resistências mecânicas, químicas e à esfrega, entre muitos outros procedimentos de controlo. Isto garante não só a qualidade dos produtos comercializados, mas também permite o desenvolvimento de novas soluções inovadoras.

Este é um fator muito relevante para a indústria onde a Tintas Europa se insere, na medida em que esta investe em recursos humanos capazes de satisfazer a nível de Investigação e Desenvolvimento, de forma a acompanhar os seus concorrentes e a satisfazer os seus clientes. A empresa encontra-se sujeita a normas de qualidade como vimos anteriormente. (ISO 14000:9001).

#### **- Fator Ambiental**

Este é um fator com uma importância crescente na medida em que se refere a aspetos ambientais. Este é atualmente um tema bastante debatido. O impacto causado por cada um destes fatores não é independente, embora um fator possa influenciar mais a entidade. É o seu conjunto que irá influenciar a adoção/reformulação da estratégia.

Por último, mas não menos importante verificou-se o fator ambiental. No que respeita a este ponto as Tintas Europa, opta por fazer uma boa gestão ambiental, onde tem a própria ETAR para tratamento das águas residuais, enviando posteriormente as lamas para incineração.

#### **- Modelo das 5 forças de Porter**

##### **- Ameaça de novas entradas**

Na análise dos pontos fortes e fracos dos concorrentes tem-se em conta os concorrentes atuais e potenciais. As Tintas Europa, como já referimos anteriormente, no mercado português tem muitos concorrentes. Em Portugal existem muitas empresas com produtos substitutos aos produtos das Tintas Europa, o que torna o mercado muito competitivo. A ameaça de novas entradas na indústria reduz a sua atratividade. Nota-se uma retaliação vigorosa por parte dos concorrentes já existentes, a par dos exigentes normativos ambientais que devem ser cumpridos.

##### **- Poder negocial dos fornecedores**

No caso das Tintas Europa e da atividade em que está inserida, a maioria dos fornecedores da empresa são comuns com os seus concorrentes, as matérias-primas são comercializadas por multinacionais que têm representantes em Portugal. Grandes quantidades são negociadas diretamente e é efetuada importação direta a partir do país de origem, tornando os preços mais baratos. Aqui o poder negocial é maior, quanto maior for a empresa, ganhando assim escala para se tornar mais competitiva a empresa.

### **- Poder Negocial dos Clientes**

O poder negocial dos clientes é alto, uma vez que existe um grande número de fabricantes de tintas, verificando-se um impacto significativo na negociação de preços, prazos de pagamento e qualidade dos produtos. A informação que o cliente tem acerca da qualidade e características dos produtos é cada vez maior. Os produtos da construção são quase estandardizados e indiferenciados, os contratipos são muito semelhantes, prevalecendo aqui a relação entre preço/qualidade, prazo de pagamento e relação de lealdade cliente/fornecedor.

### **- Ameaça de Produtos Substitutos**

Atualmente todas as indústrias têm produtos de substituição, o que constitui uma limitação à rendibilidade da indústria. Quando existe uma elevada pressão dos produtos substitutos, diminui a atratividade da indústria. Nas Tintas Europa tem-se apostado no alargamento das soluções, nomeadamente a nível de soluções técnicas, como pavimentos, revestimentos e isolamentos, que respondem aos desafios do mercado da reabilitação.

### **- Rivalidade na Indústria**

Com mais de 20 anos de atividade, as Tintas Europa diferencia-se dos seus concorrentes pela aposta na qualidade e na inovação dos seus produtos, para responder aos novos desafios da construção, da decoração de interiores e Indústria.

No caso das Tintas Europa pode-se concluir que a indústria onde as Tintas Europa se inserem não pode ser considerada atrativa, uma vez que no que respeita à rivalidade entre os concorrentes, condiciona o potencial de rentabilidade, devido à guerra de preços que é usada para melhorar a posição competitiva, o que implica a diminuição da rentabilidade.

## **6.7.2 Análise do Meio Ambiente Interno**

Pretende-se com a análise do ambiente interno colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. As Tintas Europa estão divididas em atividades primárias e atividades secundárias, sendo necessário analisar estas para cada entidade em particular.

Da análise às Tintas Europa pode-se retirar que as atividades estão divididas em atividades primárias e atividades secundárias.

As atividades primárias estão relacionadas com a criação ou transformação dos produtos:

Logística de entrada – É efetuado o aprovisionamento e controlo das matérias.

Operação – Pode verificar-se que existe controlo de qualidade.

Logística de saída – o produto é armazenado e mediante encomenda distribuído pelos clientes ou pelos seus representantes.

Serviço – existe um serviço de apoio ao cliente pós-venda, onde este pode tirar dúvidas ou propor oportunidades de melhoria à empresa. A distribuição da mercadoria é efetuada por uma empresa externa.

As atividades secundárias estão relacionadas com o suporte e apoio, direta ou indiretamente a execução das atividades primárias:

Infraestruturas – as Tintas Europa integram gabinetes de gestão, administração, contabilidade, finanças, qualidade.

Gestão de recursos humanos – não existe uma equipa técnica de recursos humanos que trate da contratação, formação, remuneração, determinação das qualificações e da motivação do pessoal;

Desenvolvimento tecnológico – através do investimento em tecnologia, a I&D é uma constante nas Tintas Europa, através do conhecimento dos seus técnicos especializadas, produzem-se produtos de maior qualidade.

Compras – a gestão de stocks é responsável pelo aprovisionamento de matérias-primas e outros produtos necessários. O controlo dos stocks de entrada e das necessidades de encomendas, negociação, receção, armazenagem é realizada por um departamento responsável pela negociação com os fornecedores, em parceria com a equipa de I&D.

Marketing e Vendas – não existe um departamento de marketing específico e a trabalhar exclusivamente neste campo. As vendas são asseguradas por comerciais afetos à própria empresa distribuídos geograficamente pelas lojas e armazéns próprias de empresa e também por agentes não controlados pela marca que asseguram a venda dos produtos.

Infraestrutura de Gestão - a gestão geral da empresa é efetuada entre os sócios da empresa e o departamento financeiro.

## **6.8 Análise SWOT**

A análise SWOT é utilizada para analisar o ambiente quer interno, quer externo à empresa. Verifica-se ao efetuar a análise a nível interno que como Ponto Forte as Tintas Europa apostam cada vez mais no *know-how*, optam também por não o transmitir a ninguém de forma a preservar o seu conhecimento.

As Tintas Europa apostam ainda na criação dos seus produtos com equipamento técnico desenvolvido e profissionais qualificados que dão credibilidade à entidade e garantem a qualidade dos produtos.

Relativamente aos Pontos Fracos identificamos os custos operacionais elevados. As Tintas Europa aposta na qualidade, como tal utiliza matéria-prima de qualidade o que leva os custos.

No que se refere ao nível externo verifica-se como oportunidades para a entidade a abertura de novos mercados internacionais onde as Tintas Europa pretende investir em centros de distribuição, estando assim mais próxima do cliente e podendo aumentar a sua vantagem competitiva.

Por outro lado, tem-se as ameaças externas à entidade, os produtos das Tintas Europa são em grande parte para aplicação no mercado imobiliário, assim, estando este mercado em queda torna-se complicado vender e controlar o mercado.

Na tabela seguinte apresenta-se a análise SWOT aplicada à empresa Tintas Europa.

Tabela 11: Análise SWOT - Tintas Europa.

Ambiente Interno	
Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Boa situação económica e financeira</li> <li>- Boa imagem</li> <li>- Qualificação dos Recursos Humanos</li> <li>- Certificação de qualidade</li> <li>- Know-how</li> <li>- Equipamento técnico</li> <li>- Distribuição rápida e flexível</li> <li>- Conhecimento e cultura da empresa</li> <li>- Disponibilidade face à mudança</li> <li>- Prazos de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuficiente cobertura geográfica</li> <li>- Insuficiente agressividade comercial</li> <li>- Custos operacionais elevados</li> <li>- Condições exigidas aos clientes</li> </ul>
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura de novos mercados internacionais</li> <li>- Mercado da reconstrução e remodelação em alta (nicho de mercado)</li> <li>- Melhorias a nível organizacional com a implementação de novo software de produção</li> <li>- Marca reconhecida no mercado Angolano</li> <li>- Distritos em Portugal onde a marca não está implementada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado imobiliário em queda</li> <li>- Adaptação ao novo software de produção</li> <li>- Política comercial agressiva dos concorrentes</li> </ul>
Ambiente Externo	

Fonte: Elaboração própria.

Depois de elencados estes fatores, pretende-se efetuar uma análise SWOT cruzada, de modo a analisar os fatores de forma conjunta, conferindo uma visão sistémica sobre o negócio, de modo a desenvolver estratégias mais assertivas.

#### - Estratégia de reforço

Os fatores usados para elaborar esta estratégia são as oportunidades e os pontos fracos. Esta estratégia é ideal para quem precisa de diminuir os impactos das fraquezas e aumentar as hipóteses de potencializar as oportunidades.

Pontos Fracos: Insuficiente cobertura geográfica.

Oportunidades: Distritos em Portugal onde a marca não está implementada.

A insuficiente cobertura geográfica das Tintas Europa deve ser colmatada com a prospeção e potencialização da marca nos distritos onde a marca não está representada.

#### **- Estratégia de confronto**

As estratégias de confronto são baseadas nas ameaças e nos pontos fortes. São indicadas para que as ameaças sejam barradas a partir dos pontos fortes.

Pontos Fortes: *Know-how*

Ameaças: Política comercial agressiva dos concorrentes.

A comparação entre pontos fortes e ameaças permite analisar como as forças reduzem a ocorrência de ameaças. O *Know-how* das Tintas Europa pode ser usado para combater a política comercial agressiva dos concorrentes. A experiência e preparação dos comerciais deve ser usada como um fator diferenciador.

#### **- Estratégias de defesa**

Estas estratégias são indicadas para minimizar perdas e impactos negativos, com base nas ameaças e fraquezas.

Pontos Fracos: Custos operacionais elevados.

Ameaças: Adaptação ao novo *software* de produção.

A finalidade é reduzir a possibilidade de que a fraqueza concretize a ameaça. Com isto, pretende-se apostar no envolvimento dos colaboradores com o novo *software* de produção, para que se potencie a redução de custos, de modo a minimizar os custos operacionais elevados.

#### **- Estratégia ofensiva**

Nesta estratégia a força é utilizada para que uma oportunidade possa ser aproveitada para otimizar e ampliar os negócios. O objetivo é fortalecer o desenvolvimento e o crescimento de um elemento positivo.

Pontos Fortes: Disponibilidade face à mudança.

Oportunidade: Mercado da reconstrução e remodelação em alta.

Com a disponibilidade que as tintas Europa têm face à mudança e com o mercado imobiliário em queda, com esta estratégia pretende-se apostar no mercado da reconstrução e remodelação.

## **7. Formulação estratégica**

### **7.1 Linhas de orientação estratégica**

As Tintas Europa, Lda. quer assumir-se como uma pequena empresa direcionada para o futuro, contando com as parcerias de I&D e com os fornecedores. Pretende focar a sua área de negócio em territórios cujos mercados apresentem incapacidade de suprir a procura ou com soluções insatisfatórias ou ainda não apresentem soluções de qualidade, ou seja, em nichos de mercado, procurando alcançar maior quota de mercado através da diferenciação dos seus produtos. A ideia principal é oferecer soluções sustentáveis para os seus clientes de acordo com as suas necessidades obtendo o máximo de rentabilidade possível pela redução de custos.

Neste sentido, pretende crescer e desenvolver novos produtos, apostando em nichos de mercado e na diferenciação dos produtos comercializados. No fundo, as Tintas Europa, deseja seguir uma orientação de mercado, isto é, pretende planear e implementar “atividades e ofertas que possam satisfazer as necessidades e desejos, presentes e latentes, de todas as entidades individuais e coletivas dos mercados-alvo, envolvidas nos relacionamentos transacionais, o que pressupõe a

existência de processos de geração, disseminação e análise de informação sobre o mercado, os seus agentes relevantes e as tendências ambientais, com uma eficaz coordenação de todas as funções e atividades” (Carvalho, 2013 p.90).

## 7.2 Definição das Metas e Objetivos

As empresas que não definem qual o caminho a seguir para atingir as metas desejadas correm o risco de dispersar recursos em inúmeras vias secundárias ou enveredar por trajetos inadequados. Pretende-se com a tabela seguinte definir um conjunto de objetivos para atingir as metas propostas.

Tabela 12: Metas e objetivos

<b>Meta 1</b>	<b>Aumentar a representatividade, no prazo de 2 anos, em todos os distritos e Angola.</b>
<i>Indicador</i>	<i>Volume de vendas por área geográfica.</i>
Objetivo 1	Aumentar o número de representantes da marca por distrito.
Objetivo 2	Realização de ações de formação semestrais de âmbito técnico-comercial, com todos os comerciais e comissionistas da marca, de forma a capacitar os colaboradores na abordagem ao cliente, técnicas de persuasão, de negociação e lealdade do cliente.
Objetivo 3	Garantir que a produção corresponde às necessidades do mercado.
Objetivo 4	Aumento das vendas 20% no mercado nacional em 2018, de modo a chegar aos 2.000.000€.
Objetivo 5	Aumento das vendas 20% no mercado nacional em 2019, de modo a chegar aos 2.400.000€.
Objetivo 6	Retomar a exportação de tintas para Angola em 2018 e encontrar alternativas para este mercado.
<b>Meta 2</b>	<b>Desenvolver pelo menos um novo produto até 2018</b>
<i>Indicador</i>	<i>Número de produtos desenvolvidos.</i>
Objetivo 1	Fornecer um produto especializado e melhorado ao mercado, de acordo com as necessidades dos clientes em 2017. Deve ser elaborado um questionário, de modo a perceber junto dos clientes quais as novas tendências no mercado e verificar o que faz falta no nosso portfólio de produtos.
<b>Meta 3</b>	<b>Reforçar a cadeia de valor até 2018.</b>
<i>Indicador</i>	<i>% de custos reduzidos relativamente aos custos atuais; Rentabilidade anual.</i>
Objetivo 1	Melhorar as técnicas de controlo de <i>stocks</i> de matéria-prima e produto acabado, reduzindo os custos de armazenagem em cerca de 10% em 2018. A taxa de rotação de <i>stocks</i> de matéria-prima e produto acabado é uma rotina que deve ser estudada quinzenalmente para aferir a evolução dos <i>stocks</i> .

Fonte: Elaboração própria.

## **Conclusões e Recomendações**

Procurou-se neste trabalho dar a conhecer depois de um enquadramento teórico, a realidade de uma pequena empresa no ramo das tintas, o seu modo de atuação e a perceção que tem do mercado em que está inserida. Recomenda-se às Tintas Europa, que utilize este trabalho como ponto de partida para a elaboração e implementação de um planeamento estratégico, para que seja um auxílio importante na tomada de decisão. É fundamental que a empresa conheça em profundidade os seus processos e também o ambiente de negócios no qual se encontra envolvida, para poder planear o futuro.

Para planear a estratégia, o gestor tem de entender o ambiente externo onde opera, estando atento quer ao ambiente geral externo, quer à estrutura da indústria, pois estes fatores influenciam a rentabilidade da empresa. Para além do ambiente externo, a dotação de recursos da empresa (análise interna) explica, pelo menos em parte, porque algumas empresas são bem-sucedidas e outras falham (Ferreira, Santos, Marques & Reis, 2010).

O desempenho das Tintas Europa é influenciado por vários aspetos externos à mesma, bem como internos. As Tintas Europa é uma empresa em atividade desde 1980, que aposta em produtos de qualidade, optando pela diferenciação em detrimento do baixo custo. Assim, passa uma imagem de confiança aos seus clientes, que optam por adquirir o produto à empresa.

Com base na análise PESTA pretendeu-se analisar o meio envolvente contextual. As Tintas Europa não é a única empresa do ramo a atuar em Portugal.

As Tintas Europa é uma entidade com grande investimento a nível de Investigação e desenvolvimento o que leva à melhoria do produto final, estando para isso sujeita a normas de qualidade impostas. Também a nível ambiental a empresa rege-se por normas impostas onde são definidos todos os pontos essenciais para a sustentabilidade da empresa a nível de ambiente.

Através do modelo de 5 forças de Porter pretendeu-se efetuar uma análise ao meio envolvente transaccional. Pode concluir-se que as Tintas Europa têm uma grande concorrência no mercado português, onde estão empresas concorrentes que produzem produtos substitutos aos produtos das Tintas Europa, competindo entre si pelo preço, qualidade e prazos de pagamento.

A indústria onde a Tintas Europa se encontra inserida é uma indústria pouco atrativa, visto que, tem fortes barreiras à entrada, os fornecedores têm um poder alargado, a ameaça de produtos substitutos é grande e a rivalidade na indústria é moderada.

Na análise SWOT identificou-se que a empresa tem uma situação económica e financeira estável, possui uma boa imagem no exterior, a qualificação dos seus recursos humanos, a certificação de qualidade, o *Know-how* e cumprimentos dos prazos aliado à distribuição rápida e flexível são pontos fortes que a empresa deve reforçar. Como oportunidades, deve explorar a abertura de novos mercados internacionais, aproveitar o mercado da reconstrução e remodelação que está em alta em Portugal e o reconhecimento da marca no mercado Angolano. Identificou-se como Pontos Fracos, a insuficiente cobertura geográfica, a insuficiente agressividade comercial e os custos operacionais elevados. Recomenda-se que a empresa fique atenta à queda do mercado imobiliário e à política comercial dos concorrentes.

Pretendeu-se com a Cadeia de Valor de Michael Porter verificar que as Tintas Europa têm atividades que conferem valor competitivo à empresa. Verificou-se que a atividade “Marketing e vendas” é bastante importante para o bom desenvolvimento da entidade, embora não possua departamento de Marketing, as Vendas são a atividade mais importante da empresa, bem como o “Desenvolvimento” que confere qualidade ao produto e, assim, transmite confiança ao cliente para o adquirir.

Ao avaliar a estratégia de internacionalização da Tintas Europa, verificou-se que as Tintas Europa exportam exclusivamente para Angola, onde tem uma unidade de produção da empresa e uma secção de distribuição há mais de 20 anos, criando vantagem competitiva em relação a outras empresas internacionais do ramo.

As limitações encontradas no desenvolvimento deste trabalho prenderam-se essencialmente com a ausência de dados indicativos dos concorrentes das Tintas Europa, no que diz respeito ao tipo de

produtos comercializados e vendas por produto, de modo a poder fazer-se uma comparação mais pormenorizada do mercado das tintas e vernizes.

Gerir uma organização é uma das tarefas mais difíceis, estando os gestores sempre em avaliação em função dos resultados obtidos. O desconhecimento do verdadeiro alcance e poder dum processo de planeamento estratégico é uma das maiores dificuldades a vencer.



## Referências Bibliográficas

- Azeredo, B. R. (2015). *O Planeamento Estratégico como instrumento de melhoria da Comunicação Organizacional Interna: Um Estudo de Caso*. ISCAP.
- Banco de Portugal. (2017). Obtido em 2017, de Banco de Portugal: <https://www.bportugal.pt/qesweb/UI/QSApplication.aspx?mlid=1339>
- Carvalho, J. M. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso (2ª Edição)*. Vida Económica - Editorial, S.A.
- EUR-Lex. (s.d.). Obtido de Jornal Oficial da União Europeia: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=PT>
- Ferreira, M. P., Santos, J. C., Marques, T., & Reis, N. (2010). *Gestão Empresarial (3ª Ed.)*. Lidel - Edições Técnicas.
- Freire, A. (2000). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Verbo.
- Iberinform Crédito y Caución. (2017). Obtido em 2017, de Iberinform - Relatórios de Crédito: <https://www.iberinform.pt/>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2012). *Exploring Strategy - Text and Cases (10ª Ed)*. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Principios de Marketing (12ª ed.)*. Prentice Hall.
- Machado, M., & Taylor, J. S. (2010). *The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal*. Obtido de <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/2280>
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter - O Essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. Centro Atlântico.
- Policastro, M. L. (1993). *Introduction to Strategic Planning. U. S. Small Business Administration. Connecticut*. Obtido de <https://www.sba.gov/sites/default/files/articles/Introduction%20to%20Strategic%20Planning.pdf>
- Porter, M. (1979). *How Competitive Forces Shapes Strategy. Seeking and securing Competitive Advantage*. Harvard Business Review.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic Planning - what every manager must know - A step-by-step guide*. Obtido de [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=EXoPC22vb4oC&oi=fnd&pg=PR7&dq=strategic+planning+%2B+communication&ots=5\\_0SFOOoFG&sig=RXmn3kzhnJdRoWqQUAoWKg9FlaM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=strategic%20planning%20%2B%20communication&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=EXoPC22vb4oC&oi=fnd&pg=PR7&dq=strategic+planning+%2B+communication&ots=5_0SFOOoFG&sig=RXmn3kzhnJdRoWqQUAoWKg9FlaM&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20planning%20%2B%20communication&f=false)
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora.

Tiffany, P., & Peterson, S. (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus.

*Tintas CIN*. (2017). Obtido de CIN: [http://www.cincoatings.com/portalc/pdf/REC\\_2016\\_PT.pdf](http://www.cincoatings.com/portalc/pdf/REC_2016_PT.pdf)

*Tintas Europa*. (2017). Obtido em 2017, de Tintas Europa: <https://tintaseuropa.com/>

Trends, F. (2005). *Planeamento Estratégico para PME'S*. Future Trends.

## **Anexos**

## **Anexo A**

Relatório

**360**

### **TINTAS EUROPA.COM - INDÚSTRIA E DISTRIBUIÇÃO DE TINTAS, LDA**

Data: 2017-02-02 | N.Referência: 20978861 | V.Referência:

© IGNIOS - Gestão Integrada de Risco, S.A | 2017

SÍNTESE

#### **| Caracterização e Risco**

Razão social **TINTAS EUROPA.COM - INDÚSTRIA E DISTRIBUIÇÃO DE TINTAS, LDA**

Anteriores Denominações EUROPACOMERCIAL - DISTRIBUIÇÃO DE TINTAS LDA

EUROPACOMERCIAL INDUSTRIA-DISTRIBUIÇÃO DE TINTAS, LDA.

Contribuinte 503 939 609

Morada Zona Industrial. do Freixo Aptd. 7 | Vila Verde | 5070-558 VILA VERDE ALJ

Telefone | Fax 259910200 | 259910201

E-mail | Internet geral@tintaseuropa.com | www.tintaseuropa.com

Concelho | Distrito | País Alijó | Vila Real | Portugal

Forma jurídica Soc. Por Quotas

Constituição | Registo 1997-08-02 | C.R.C.Valongo

Início de atividade 1997-08

Capital social 250.000 EUR

Dimensão | Grupo Pequena empresa

Principal gestor Paulo Sergio Lopes Da Cunha

CAE principal 20301 – Fabricação de tintas (exceto impressão), vernizes, mastiques e produtos similares

Exporta | Importa Sim (4,4%) | Sim (1,4%)

Certificação de qualidade Sim

Participações financeiras - total 0

Pedidos nos últimos 12 meses 1

Situação económico-jurídica Em Atividade

Score 5 / 10 - Risco Médio

*Elevado Médio Baixo*

#### **| Incidentes**

Ações cíveis publicadas nos últimos 5 Anos Não

Processo(s) de insolvência Não

Processos de Revitalização (PER) Não

Situação contributiva Nesta data, a entidade NÃO consta da lista de devedores à

Administração Fiscal / Segurança Social.

#### **| Dados Económico-Financeiros**

**2015 2014 Var.**

Volume de negócios 1.744.941 2.522.032 -30,8%  
Exportações 77.187 804.750 -90,4%  
Importações 18.098 22.268 -18,7%  
Compras 965.495 1.477.552 -34,7%  
Fornecimentos e serviços externos 348.098 440.856 -21,0%  
Crédito de fornecedores 250.430 355.469 -29,5%  
Prazo médio pagamentos (Dias) 70 68 2,9%  
Dívidas de clientes líquidas 394.999 507.214 -22,1%  
Dívidas de cobrança duvidosa 91.984 344.011 -73,3%  
Prazo médio recebimentos (Dias) 102 123 -17,3%  
Investimento total (Ativo líquido) 1.700.279 1.901.546 -10,6%  
Capital próprio 587.940 587.463 0,1%  
Autonomia financeira 34,6% 30,9% 11,9%  
Solvabilidade 52,9% 44,7% 18,2%  
Capital alheio remunerado 391.225 328.389 19,1%  
Capital alheio (Passivo) 1.112.339 1.314.083 -15,4%  
Resultado líquido 477 26.138 -98,2%  
Resultado operacional antes de atividades não recorrentes e financeiras 12.708 51.451 -75,3%  
EBITDA recorrente -203.580 88.321 -330,5%  
EBITDA contábilístico 61.000 93.330 -34,6%  
Emprego (nº de Empregados) 33 35 -5,7%

## Anexo B

Tabela A - Vendas por artigo/ano 2016.

ANO 2016		VENDAS POR ARTIGO		V. Líquido	Acumulado	% Acumulad	Margem	Margem%	Curv
Itens%	n.º Itens	Descrição							
1	0,93%	Construção	Plasticolor Vinil Mate	169 754	169 754	10,03%	100 459	59,18%	A
2	1,85%	Construção	Plastine Supramate	157 871	327 625	19,36%	73 167	46,35%	A
3	2,78%	Construção	Newplaste	106 184	433 810	25,63%	51 917	48,89%	A
4	3,70%	Indústria	Esmalte Secagem Rapida	103 191	537 000	31,73%	36 226	35,11%	A
5	4,63%	Construção	Isoprim	81 651	618 651	36,55%	39 918	48,89%	A
6	5,56%	Indústria	Diluenta	78 659	697 310	41,20%	33 252	42,27%	A
7	6,48%	Indústria	Esmalte Industrial Brilhante	63 722	761 032	44,96%	25 478	39,98%	A
8	7,41%	Indústria	Cerâmica	58 641	819 673	48,43%	13 425	22,89%	A
9	8,33%	Construção	Texacril	53 288	872 961	51,58%	23 616	44,32%	A
10	9,26%	Indústria	Primário Secagem	45 966	918 926	54,29%	19 613	42,67%	A
11	10,19%	Construção	Membrana Acrilica	41 505	960 432	56,74%	20 718	49,92%	A
12	11,11%	Construção	Texturizado	41 425	1 001 857	59,19%	16 742	40,41%	A
13	12,04%	Construção	Tinta P/Telha Acrilica Aquosa	33 828	1 035 685	61,19%	15 626	46,19%	A
14	12,96%	Construção	Aquanova	30 658	1 066 343	63,00%	15 660	51,08%	A
15	13,89%	Construção	Esmalte Sinteuroapa	29 314	1 095 657	64,73%	15 730	53,66%	A
16	14,81%	Construção	Melody Vinil Silk	28 165	1 123 821	66,40%	17 570	62,38%	A
17	15,74%	Construção	Euroflex	23 092	1 146 913	67,76%	10 558	45,72%	A
18	16,67%	Construção	Imperprimer	22 328	1 169 241	69,08%	11 814	52,91%	A
19	17,59%	Indústria	Esmalte Industrial Electrostatico	19 659	1 188 900	70,24%	3 860	19,63%	A
20	18,52%	Construção	Aquaplus Esmalte	19 528	1 208 429	71,40%	9 634	49,34%	A
21	19,44%	Construção	Euroepoxi - Floor	18 967	1 227 395	72,52%	7 012	36,97%	A
22	20,37%	Indústria	Esmalte Fosco	18 640	1 246 035	73,62%	7 365	39,51%	A
23	21,30%	Construção	Eurocor	16 508	1 262 543	74,59%	8 332	50,47%	B
24	22,22%	Acessórios	Pincelaria	16 503	1 279 046	75,57%	6 068	36,77%	B
25	23,15%	Construção	Magiprimer Branco	15 751	1 294 797	76,50%	8 570	54,41%	B
26	24,07%	Construção	Colfec Colorant	15 690	1 310 487	77,43%	3 076	19,61%	B
27	25,00%	Indústria	Primario Eurogalva	15 405	1 325 891	78,34%	5 886	38,21%	B
28	25,93%	Indústria	Esmalte Eurogalva	15 248	1 341 140	79,24%	6 125	40,17%	B
29	26,85%	Construção	Primário R	14 888	1 356 027	80,12%	7 936	53,31%	B
30	27,78%	Construção	Eurotexturada	14 574	1 370 601	80,98%	6 774	46,48%	B
31	28,70%	Construção	Impermeabilizante	14 534	1 385 135	81,84%	7 208	49,59%	B
32	29,63%	Construção	Membrana Elastica Expresso	14 148	1 399 283	82,67%	5 662	40,02%	B
33	30,56%	Construção	Plástica MG	13 556	1 412 840	83,47%	5 924	43,70%	B
34	31,48%	Construção	Esmalte Forja	13 006	1 425 845	84,24%	6 964	53,54%	B
35	32,41%	Indústria	Esmalte Alquidico Esterinado WV Fos	12 870	1 438 715	85,00%	3 685	28,63%	B
36	33,33%	Construção	Imperlastic	12 697	1 451 412	85,75%	8 305	65,41%	B
37	34,26%	Indústria	Esmalte AQ150SR (Worthington)	10 712	1 462 124	86,39%	1 955	18,25%	B
38	35,19%	Construção	Euroomite Esmalte Anti - Ferrugem	9 850	1 471 975	86,97%	5 073	51,50%	B
39	36,11%	Indústria	Esmalte Eurodur	9 838	1 481 812	87,55%	4 183	42,52%	B
40	37,04%	Indústria	Wash-Primer	9 802	1 491 614	88,13%	5 360	54,68%	B
41	37,96%	Indústria	Esmalte Metakryl	9 719	1 501 334	88,70%	2 376	24,44%	B
42	38,89%	Construção	Paviepoxi	9 579	1 510 913	89,27%	4 301	44,90%	B
43	39,81%	Construção	Verniz Polieuroapa	9 487	1 520 400	89,83%	2 975	31,35%	B
44	40,74%	Construção	Texturástico	9 219	1 529 619	90,37%	4 705	51,04%	B
45	41,67%	Construção	Eurolac Acrilico Brilhante	8 406	1 538 025	90,87%	4 726	56,23%	B
46	42,59%	Construção	Tinta Para Tectos e Pladur	8 398	1 546 422	91,37%	4 313	51,36%	B
47	43,52%	Construção	Verniz Hidrorrepelente WB	8 312	1 554 734	91,86%	4 583	55,13%	B
48	44,44%	Indústria	Esmalte Alquidico Esterinado	8 024	1 562 758	92,33%	2 163	26,95%	B
49	45,37%	Construção	Primer B A	7 443	1 570 201	92,77%	4 159	55,88%	B
50	46,30%	Construção	Tinta Areia	6 451	1 576 652	93,15%	2 392	37,08%	B
51	47,22%	Construção	EuroepoxiTar	5 827	1 582 479	93,50%	1 984	34,04%	B
52	48,15%	Construção	Esmalte Polieuroapa	5 802	1 588 281	93,84%	2 267	39,07%	B
53	49,07%	Construção	Fundo Polieuroapa	5 775	1 594 056	94,18%	2 169	37,57%	B
54	50,00%	Construção	Tinta Piscinas	5 222	1 599 277	94,49%	2 343	44,87%	B
55	50,93%	Construção	Tinta Plastica Profissional	4 676	1 603 953	94,77%	2 846	60,86%	C
56	51,85%	Construção	Verniz Betão Acrilico Aq.	4 671	1 608 624	95,04%	2 867	61,38%	C
57	52,78%	Construção	Euroterm (Reboco p/ revestimento t	4 503	1 613 127	95,31%	1 534	34,07%	C
58	53,70%	Indústria	Endurecedor Euroepoxy 450E	4 498	1 617 625	95,57%	1 190	26,45%	C
59	54,63%	Construção	Embalagens	4 295	1 621 921	95,83%	1 346	31,35%	C
60	55,56%	Construção	Aquaplus Verniz	3 889	1 625 810	96,06%	2 097	53,92%	C
61	56,48%	Construção	Europrim	3 588	1 629 398	96,27%	1 653	46,07%	C
62	57,41%	Indústria	Primário Acetinado	3 532	1 632 930	96,48%	1 425	40,33%	C
63	58,33%	Construção	Isolacril	3 497	1 636 428	96,68%	2 018	57,71%	C
64	59,26%	Construção	Aquapista	3 216	1 639 644	96,87%	1 764	54,84%	C
65	60,19%	Construção	Verniz Soalhos Poliaqua	3 159	1 642 802	97,06%	1 590	50,32%	C
66	61,11%	Construção	Aquaplus Subcapa	2 990	1 645 793	97,24%	1 434	47,95%	C
67	62,04%	Construção	Eurocapa	2 956	1 648 749	97,41%	1 673	56,59%	C
68	62,96%	Construção	Cupreuroapa	2 764	1 651 513	97,58%	1 359	49,16%	C
69	63,89%	Construção	Tinta P/Pavimentos BC	2 761	1 654 274	97,74%	1 389	50,30%	C
70	64,81%	Construção	Diversos	2 669	1 656 943	97,90%	433	16,20%	C
71	65,74%	Construção	Tinta de Marcação de Pistas	2 488	1 659 431	98,04%	1 335	53,65%	C
72	66,67%	Indústria	Shopprimer Vermelho	2 400	1 661 831	98,18%	402	16,76%	C
73	67,59%	Indústria	Esmalte Euroepoxi	2 280	1 664 111	98,32%	956	41,91%	C
74	68,52%	Construção	Velatura Alcool	2 145	1 666 256	98,45%	1 066	49,72%	C
75	69,44%	Construção	Plastica Acetinada	1 935	1 668 191	98,56%	611	31,59%	C
76	70,37%	Construção	Desincrustante E1 5L	1 671	1 669 863	98,66%	825	49,34%	C
77	71,30%	Construção	Tanques Euroepoxi	1 383	1 671 246	98,74%	748	54,12%	C
78	72,22%	Construção	Verniz Celuloso	1 379	1 672 624	98,82%	693	50,26%	C
79	73,15%	Construção	Verniz Diamante	1 323	1 673 948	98,90%	693	52,38%	C
80	74,07%	Construção	Viakolor	1 306	1 675 254	98,98%	639	48,96%	C
81	75,00%	Construção	Tapa Poros Plus	1 226	1 676 480	99,05%	658	53,66%	C
82	75,93%	Indústria	Tinta Anti-Mosto	1 193	1 677 672	99,12%	640	53,67%	C
83	76,85%	Construção	Plastica Icemate	1 177	1 678 849	99,19%	696	59,11%	C
84	77,78%	Construção	Verniz Sinteuroapa (Exterior)	1 158	1 680 007	99,26%	702	60,68%	C
85	78,70%	Indústria	Primário Profissional	1 116	1 681 123	99,32%	208	18,61%	C
86	79,63%	Construção	Tapa Poros Celuloso Profissional	1 114	1 682 237	99,39%	284	25,47%	C
87	80,56%	Construção	Eurotek Universal	1 095	1 683 332	99,46%	731	66,78%	C
88	81,48%	Construção	Aquaplus Impregnante Mate Incolor	873	1 684 205	99,51%	501	57,37%	C
89	82,41%	Construção	Verniz Sintetico Acetinado	868	1 685 073	99,56%	381	43,86%	C
90	83,33%	Construção	Decapante para Tintas	744	1 685 817	99,60%	255	34,29%	C
91	84,26%	Construção	Plastica Eco Press	712	1 686 529	99,64%	383	53,78%	C
92	85,19%	Indústria	Verniz Industrial P/ Ferro	694	1 687 223	99,69%	293	42,21%	C
93	86,11%	Indústria	Primario MC Euroepoxi	679	1 687 901	99,73%	330	48,60%	C
94	87,04%	Construção	Aluminio	676	1 688 578	99,77%	356	52,58%	C
95	87,96%	Construção	Massa Kerapas	555	1 689 133	99,80%	257	46,38%	C
96	88,89%	Construção	Mastek	495	1 689 627	99,83%	259	52,37%	C
97	89,81%	Construção	Aquaplus Primário Anticorrosivo	383	1 690 010	99,85%	139	36,23%	C
98	90,74%	Construção	Aditivo Antibolores 0,5L	370	1 690 380	99,87%	236	63,74%	C
99	91,67%	Construção	Solução Antifungos	366	1 690 746	99,89%	224	61,19%	C
100	92,59%	Indústria	Primário Alquidico Esterinado	355	1 691 101	99,91%	15	4,29%	C
101	93,52%	Construção	Foskoropa Antiferrugem	265	1 691 366	99,93%	96	36,42%	C
102	94,44%	Construção	Tinta Plástica Palanca	227	1 691 592	99,94%	149	65,77%	C
103	95,37%	Construção	Paviakril	202	1 691 794	99,96%	130	64,33%	C
104	96,30%	Construção	Cimoropa (Limpeza de Cantarias )	194	1 691 988	99,97%	160	82,65%	C
105	97,22%	Indústria	Esmalte Industrial Profissional	191	1 692 179	99,98%	116	60,46%	C
106	98,15%	Construção	Cola a Frio (Madeira) 15L	171	1 692 350	99,99%	93	54,12%	C
107	99,07%	Indústria	Endurecedor Primario RZ Euroepoxi	153	1 692 503	100,00%	86	56,44%	C
108	100,00%	Construção	Flinkoropa Aquoso	49	1 692 552	100,00%	26	53,44%	C
				<b>1 692 552</b>	<b>1 692 552</b>	<b>100,00%</b>	<b>764 887</b>	<b>45,19%</b>	

## Anexo C

Tabela B – Vendas por artigo/Ano2015.

ANO 2015		VENDAS POR ARTIGO							
Itens	% itens	Segmento	Descrição	V. Líquido	Acumulado	% Acumulado	Margem	Margem%	Curva
1	0,94%	Construção	Plasticolor Vinil Mate	152 356	152 356	8,73%	90 458	59,37%	A
2	1,89%	Construção	Plastine Supramate	143 375	295 731	16,95%	64 273	44,83%	A
3	2,83%	Construção	Newplaste	113 490	409 222	23,45%	52 977	46,68%	A
4	3,77%	Indústria	Esmalte Secagem Rapida	108 267	517 489	29,66%	34 517	31,88%	A
5	4,72%	Indústria	Esmalte AQ150SR (Worthington)	92 606	610 094	34,96%	17 730	19,15%	A
6	5,66%	Construção	Isoprim	79 114	689 208	39,50%	41 594	52,57%	A
7	6,60%	Indústria	Diluyente	78 763	767 971	44,01%	29 805	37,84%	A
8	7,55%	Indústria	Esmalte Industrial Brilhante	78 424	846 395	48,51%	24 988	31,86%	A
9	8,49%	Indústria	Primário Secagem	56 808	903 203	51,76%	17 183	30,25%	A
10	9,43%	Indústria	Ceramica	54 275	957 478	54,87%	10 707	19,73%	A
11	10,38%	Construção	Texacril	47 996	1 005 474	57,62%	21 616	45,04%	A
12	11,32%	Construção	Tinta P/Telha Acrilica Aquosa	35 847	1 041 321	59,68%	14 782	41,24%	A
13	12,26%	Indústria	Esmalte Fosco	34 830	1 076 151	61,67%	10 048	28,85%	A
14	13,21%	Construção	Membrana Acrilica	32 389	1 108 541	63,53%	15 145	46,76%	A
15	14,15%	Construção	Texturaído	30 683	1 139 223	65,29%	12 412	40,45%	A
16	15,09%	Construção	Esmalte Sinteuropa	28 709	1 167 932	66,93%	15 011	52,29%	A
17	16,04%	Construção	Tinta Plástica Press	25 572	1 193 504	68,40%	7 518	29,40%	A
18	16,98%	Construção	Aquaplus Esmalte	22 942	1 216 446	69,71%	12 099	52,74%	A
19	17,92%	Construção	Melody Vinil Silk	22 895	1 239 341	71,02%	13 372	58,40%	A
20	18,87%	Construção	Plástica MG	20 608	1 259 949	72,21%	9 070	44,01%	A
21	19,81%	Construção	Coltec Colorant	18 621	1 278 570	73,27%	3 107	16,69%	A
22	20,75%	Construção	Eurotexturada	18 159	1 296 729	74,31%	8 220	45,27%	B
23	21,70%	Construção	Imperprimer	17 771	1 314 500	75,33%	8 832	49,70%	B
24	22,64%	Indústria	Esmalte Metakryl	17 500	1 331 999	76,33%	4 890	27,94%	B
25	23,58%	Construção	Impermeabilizante	16 404	1 348 403	77,27%	7 945	48,43%	B
26	24,53%	Construção	Membrana Elastica Expresso	16 055	1 364 458	78,20%	6 214	38,70%	B
27	25,47%	Construção	Eurocor	15 624	1 380 082	79,09%	8 022	51,35%	B
28	26,42%	Indústria	Esmalte Eurodur	15 549	1 395 631	79,98%	4 791	30,81%	B
29	27,36%	Construção	Primário R	15 530	1 411 161	80,87%	7 557	48,66%	B
30	28,30%	Indústria	Esmalte Eurogalva	15 386	1 426 547	81,75%	5 101	33,15%	B
31	29,25%	Construção	Esmalte Forja	15 059	1 441 606	82,62%	7 687	51,04%	B
32	30,19%	Construção	Imperlastic	13 534	1 455 140	83,39%	8 258	61,02%	B
33	31,13%	Construção	Texturlastic	10 710	1 465 850	84,01%	5 877	54,87%	B
34	32,08%	Accessórios	Pincleria	10 258	1 476 108	84,59%	5 609	54,68%	B
35	33,02%	Indústria	Esmalte Industrial Electrostatico	10 257	1 486 365	85,18%	1 608	15,67%	B
36	33,96%	Indústria	Wash-Primer	9 710	1 496 075	85,74%	5 342	55,02%	B
37	34,91%	Construção	Aquanova	9 649	1 505 724	86,29%	4 959	51,39%	B
38	35,85%	Construção	Embalagens	9 543	1 515 268	86,84%	1 964	20,58%	B
39	36,79%	Construção	Euroepoxi - Floor	9 435	1 524 703	87,38%	3 479	36,87%	B
40	37,74%	Construção	Tinta Para Tectos e Pladur	9 379	1 534 082	87,92%	4 015	42,81%	B
41	38,68%	Construção	Primário Euroflex	9 275	1 543 357	88,45%	4 798	51,73%	B
42	39,62%	Construção	Magiciprimer Branco	8 862	1 552 219	88,96%	5 050	56,98%	B
43	40,57%	Indústria	Endurecedor Euroepoxy 450E	8 821	1 561 040	89,46%	1 779	20,17%	B
44	41,51%	Indústria	Esmalte Alquidico Esterinado	8 742	1 569 783	89,96%	2 133	24,40%	B
45	42,45%	Construção	Verniz Polieuropa	8 375	1 578 158	90,44%	2 314	27,63%	B
46	43,40%	Construção	Euronite Esmalte Anti - Ferrugem	8 033	1 586 191	90,90%	3 948	49,15%	B
47	44,34%	Construção	Primer B A	7 953	1 594 144	91,36%	4 445	55,89%	B
48	45,28%	Construção	Tinta Plastica Profissional	7 505	1 601 649	91,79%	4 070	54,22%	B
49	46,23%	Construção	Isolacril	6 991	1 608 639	92,19%	3 817	54,59%	B
50	47,17%	Construção	Euroterm (Reboco p/ revestimento térmico)	6 778	1 615 418	92,58%	2 209	32,59%	B
51	48,11%	Construção	Verniz Hidrorrepelente WB	6 595	1 622 013	92,96%	3 588	54,40%	B
52	49,06%	Construção	EuroepoxiTar	6 168	1 628 181	93,31%	2 160	35,02%	B
53	50,00%	Construção	Tinta Areia	6 071	1 634 251	93,66%	2 739	45,12%	C
54	50,94%	Construção	Eurolac Acrilico Brilhante	5 732	1 639 984	93,99%	3 197	55,77%	C
55	51,89%	Indústria	Primario Eurogalva	5 679	1 645 663	94,31%	2 294	40,39%	C
56	52,83%	Indústria	Esmalte Euroepoxi	5 093	1 650 756	94,60%	1 814	35,62%	C
57	53,77%	Construção	Viakolor	5 074	1 655 830	94,89%	2 455	48,39%	C
58	54,72%	Construção	Aquapista	4 826	1 660 656	95,17%	2 143	44,40%	C
59	55,66%	Construção	Tinta Plástica Palanca	4 800	1 665 456	95,44%	1 530	31,88%	C
60	56,60%	Construção	Paviepxi	4 683	1 670 139	95,71%	1 833	39,13%	C
61	57,55%	Construção	Tinta de Marcação de Pistas	4 420	1 674 560	95,97%	2 391	54,09%	C
62	58,49%	Indústria	Primário Acetinado	4 248	1 678 808	96,21%	1 785	42,02%	C
63	59,43%	Construção	Verniz Soalhos Poliaqua	3 865	1 682 672	96,43%	1 839	47,59%	C
64	60,38%	Construção	Eurocapa	3 842	1 686 514	96,65%	2 106	54,82%	C
65	61,32%	Construção	Aquaplust Verniz	3 350	1 689 865	96,84%	1 730	51,64%	C
66	62,26%	Construção	Verniz Betão Acrilico Aq.	3 278	1 693 143	97,03%	1 967	60,01%	C
67	63,21%	Construção	Aquaplust Subcapa	3 185	1 696 328	97,21%	1 443	45,31%	C
68	64,15%	Construção	Tinta Piscinas	3 165	1 699 493	97,40%	1 392	43,97%	C
69	65,09%	Construção	Verniz Diamante	2 903	1 702 396	97,56%	1 419	48,88%	C
70	66,04%	Construção	Cupreuropa	2 800	1 705 195	97,72%	1 245	44,47%	C
71	66,98%	Construção	Esmalte Sintetico	2 568	1 707 763	97,87%	1 193	7,51%	C
72	67,92%	Construção	Tanques Euroepoxi	2 533	1 710 296	98,01%	1 148	45,33%	C
73	68,87%	Indústria	Esmalte Industrial Profissional	2 507	1 712 803	98,16%	1 392	55,52%	C
74	69,81%	Construção	Plastica Acetinada	2 365	1 715 168	98,29%	757	32,01%	C
75	70,75%	Indústria	Tinta Anti-Mosto	2 227	1 717 395	98,42%	889	39,92%	C
76	71,70%	Construção	Velatura Alcoool	2 045	1 719 440	98,54%	1 055	51,57%	C
77	72,64%	Indústria	Esmalte Polieuropa	1 935	1 721 374	98,65%	774	39,99%	C
78	73,58%	Construção	Tinta P/Pavimentos BC	1 863	1 723 237	98,76%	933	50,07%	C
79	74,53%	Construção	Aquaplust Impregnante Mate Incolor	1 795	1 725 033	98,86%	1 000	55,67%	C
80	75,47%	Construção	Tapa Poros Plus	1 716	1 726 749	98,96%	928	54,06%	C
81	76,42%	Construção	Decapante para Tintas	1 701	1 728 450	99,05%	671	39,44%	C
82	77,36%	Indústria	Endurecedor Primario RZ Euroepoxi	1 614	1 730 064	99,15%	700	43,36%	C
83	78,30%	Indústria	Shopprimer Vermelho 200L	1 600	1 731 664	99,24%	267	16,68%	C
84	79,25%	Construção	Esmalte Palanca 500 200L	1 500	1 733 164	99,33%	385	25,67%	C
85	80,19%	Construção	Plastica Icemate	1 302	1 734 466	99,40%	809	62,12%	C
86	81,13%	Construção	Eurotek Universal	1 232	1 735 698	99,47%	823	66,77%	C
87	82,08%	Construção	Verniz Sintetico Acetinado	1 190	1 736 888	99,54%	355	29,81%	C
88	83,02%	Construção	Plastica Eco Press	1 116	1 738 005	99,60%	547	48,96%	C
89	83,96%	Construção	Aluminio	1 082	1 739 087	99,66%	515	47,62%	C
90	84,91%	Construção	Verniz Sinteuropa (Exterior)	781	1 739 868	99,71%	437	55,90%	C
91	85,85%	Indústria	Primario MC Euroepoxi	745	1 740 613	99,75%	350	46,94%	C
92	86,79%	Construção	Verniz Celuloso	736	1 741 349	99,79%	304	41,36%	C
93	87,74%	Construção	Pavialakril	448	1 741 797	99,82%	50	-11,19%	C
94	88,68%	Construção	Desincrustante E1 5L	433	1 742 229	99,84%	211	48,87%	C
95	89,62%	Construção	Mastek	376	1 742 605	99,87%	210	55,95%	C
96	90,57%	Construção	Aquaplust Primário Anticorrosivo	343	1 742 948	99,89%	166	48,56%	C
97	91,51%	Construção	Tapa Poros Celuloso Profissional	265	1 743 213	99,90%	80	30,36%	C
98	92,45%	Construção	Verniz Celuloso M/Brilho 0,75L	258	1 743 470	99,92%	141	54,58%	C
99	93,40%	Construção	Aditivo Antibolores 0,5L	250	1 743 720	99,93%	158	63,38%	C
100	94,34%	Construção	Cola a Frio (Madeira) 15L	230	1 743 950	99,94%	133	57,82%	C
101	95,28%	Construção	Cinoropa (Limpeza de Cantarias )	219	1 744 169	99,96%	183	83,48%	C
102	96,23%	Construção	Massa Kerapas	211	1 744 380	99,97%	52	24,67%	C
103	97,17%	Construção	Solução Antifungos	201	1 744 581	99,98%	118	58,37%	C
104	98,11%	Construção	Foskoropa Antiferrugem	181	1 744 763	99,99%	87	47,92%	C
105	99,06%	Construção	Flinkoropa Aquoso	95	1 744 858	100,00%	33	34,81%	C
106	100,00%	Construção	Tinta P/ Marcação de Relvados	84	1 744 942	100,00%	49	57,89%	C
<b>TOTAL</b>				<b>1 744 942</b>	<b>1 744 942</b>	<b>100,00%</b>	<b>721 214</b>	<b>41,33%</b>	

## Anexo D

Tabela C – Vendas por artigo/Ano2014.

ANO 2014		VENIDAS POR ARTIGO		V. Líquido	Acumulado	% Acumulada	Margem	Margem%	Curva
Ítems	% n.º Ítems		Descrição						
1	0,91%	Construção	Plasticolor Vinil Mate	220 127	220 127	8,73%	122 645	55,72%	A
2	1,82%	Construção	Tinta Plástica Press	208 800	428 927	17,01%	45 432	21,76%	A
3	2,73%	Construção	Plastine Supramate	181 526	610 453	24,20%	88 217	48,60%	A
4	3,64%	Construção	Newplaste	180 304	790 757	31,35%	79 276	43,97%	A
5	4,55%	Construção	Coltec Colorant	123 635	914 392	36,26%	27 082	21,90%	A
6	5,45%	Indústria	Diluyente	120 166	1 034 558	41,02%	46 463	38,67%	A
7	6,36%	Indústria	Esmalte Secagem Rapida	103 824	1 138 382	45,14%	51 600	49,70%	A
8	7,27%	Construção	Isoprím	98 793	1 237 175	49,05%	51 684	52,32%	A
9	8,18%	Construção	Embalagens	74 418	1 311 592	52,01%	45 396	61,00%	A
10	9,09%	Construção	Membrana Acrilica	63 147	1 374 740	54,51%	41 045	65,00%	A
11	10,00%	Indústria	Cerâmica	56 093	1 430 833	56,73%	16 153	28,80%	A
12	10,91%	Indústria	Primário Secagem	50 232	1 481 064	58,73%	18 056	35,94%	A
13	11,82%	Indústria	Esmalte Industrial Brilhante	44 765	1 525 829	60,50%	13 804	30,84%	A
14	12,73%	Indústria	Esmalte Industrial Profissional	44 468	1 570 297	62,26%	22 909	51,52%	A
15	13,64%	Construção	Texacril	44 119	1 614 417	64,01%	21 383	48,47%	A
16	14,55%	Construção	Tinta P/Telha Acrilica Aquosa	42 070	1 656 487	65,68%	19 808	47,08%	A
17	15,45%	Construção	Tinta Plástica Palanca	39 100	1 695 587	67,23%	11 200	28,65%	A
18	16,36%	Construção	Euroflex	37 966	1 733 553	68,74%	18 304	48,21%	A
19	17,27%	Construção	Texturizado	36 588	1 770 141	70,19%	17 731	48,46%	A
20	18,18%	Construção	Esmalte Sinteuropa	35 891	1 806 031	71,61%	23 342	65,04%	A
21	19,09%	Construção	Melody Vinil Silk	34 596	1 840 627	72,98%	18 278	52,83%	A
22	20,00%	Construção	Membrana Elastica Expresso	30 478	1 871 106	74,19%	11 896	39,03%	A
23	20,91%	Construção	Aquaplus Esmalte	27 290	1 898 396	75,27%	16 955	62,13%	B
24	21,82%	Construção	Imperprimer	23 922	1 922 317	76,22%	12 158	50,82%	B
25	22,73%	Construção	Eurolac Acrilico Brilhante	23 911	1 946 228	77,17%	10 157	42,48%	B
26	23,64%	Acessórios	Pincelaria	23 089	1 969 317	78,08%	10 249	44,39%	B
27	24,55%	Construção	Eurocor	23 007	1 992 324	79,00%	10 745	46,70%	B
28	25,45%	Construção	Imperlastic	20 676	2 013 000	79,82%	12 543	60,66%	B
29	26,36%	Construção	Esmalte Palanca 500 200L	20 590	2 033 590	80,63%	6 926	33,64%	B
30	27,27%	Indústria	Esmalte Eurogalva	18 322	2 051 912	81,36%	7 767	42,39%	B
31	28,18%	Construção	Verniz Hidrorrepelente WB	17 659	2 069 571	82,06%	7 001	39,65%	B
32	29,09%	Construção	Verniz Hidrorrepelente WB	17 659	2 087 230	82,76%	7 001	39,65%	B
33	30,00%	Construção	Impermeabilizante	16 973	2 104 203	83,43%	7 487	44,11%	B
34	30,91%	DIV	Diversos	16 567	2 120 770	84,09%	4 705	28,40%	B
35	31,82%	Construção	Plástica MG	16 365	2 137 135	84,74%	7 364	45,00%	B
36	32,73%	Construção	Primário R	16 177	2 153 312	85,38%	9 834	60,79%	B
37	33,64%	Construção	Viakolor	14 897	2 168 209	85,97%	6 932	46,53%	B
38	34,55%	Construção	Texturlastic	14 299	2 182 508	86,54%	7 608	53,21%	B
39	35,45%	Construção	Eurotexturada	13 855	2 196 363	87,09%	8 023	57,90%	B
40	36,36%	Construção	Isolacril	13 288	2 209 651	87,61%	7 616	57,31%	B
41	37,27%	Construção	Esmalte Forja	12 589	2 222 240	88,11%	6 396	50,81%	B
42	38,18%	Construção	Euroepoxi - Floor	12 353	2 234 593	88,60%	3 943	31,92%	B
43	39,09%	Indústria	Esmalte Industrial Electrostatico	12 291	2 246 884	89,09%	1 405	11,43%	B
44	40,00%	Construção	Verniz Polieuropa	12 180	2 259 064	89,57%	4 897	40,20%	B
45	40,91%	Construção	Magiçprimer Branco	11 720	2 270 784	90,04%	5 624	47,98%	B
46	41,82%	Construção	Tinta Para Tectos e Pladur	11 259	2 282 043	90,48%	5 595	49,70%	B
47	42,73%	Construção	Primer B A	10 880	2 292 923	90,92%	5 482	50,38%	B
48	43,64%	Indústria	Esmalte Eurodur	10 389	2 303 312	91,33%	4 654	44,79%	B
49	44,55%	Construção	Tinta P/Pavimentos BC	9 714	2 313 026	91,71%	3 334	34,32%	B
50	45,45%	Indústria	Esmalte Fosco	9 404	2 322 429	92,09%	4 472	47,55%	B
51	46,36%	Indústria	Wash-Primer	9 053	2 331 483	92,44%	5 359	59,20%	B
52	47,27%	Construção	Aquapista	8 450	2 339 932	92,78%	3 062	36,24%	B
53	48,18%	Construção	Euromitte Esmalte Anti - Ferrugem	8 370	2 348 303	93,11%	5 360	64,03%	B
54	49,09%	Construção	Verniz Soalhos Poliaqua	7 766	2 356 068	93,42%	4 278	55,09%	B
55	50,00%	Construção	Eurocapa	7 255	2 363 324	93,71%	3 870	53,34%	C
56	50,91%	Construção	Tinta Plastica Profissional	6 974	2 370 297	93,98%	4 129	59,21%	C
57	51,82%	Construção	Mastek	6 780	2 377 078	94,25%	3 020	44,53%	C
58	52,73%	Construção	Tapa Poros Celuloso Profissional	6 661	2 383 739	94,52%	2 188	32,84%	C
59	53,64%	Indústria	Esmalte AQ150SR (Worthington)	6 360	2 390 099	94,77%	731	11,49%	C
60	54,55%	Construção	Tinta Piscinas	6 288	2 396 387	95,02%	2 478	39,41%	C
61	55,45%	Indústria	Esmalte Alquidico Esterinado	5 825	2 402 212	95,25%	860	14,77%	C
62	56,36%	Indústria	Primario Eurogalva	5 715	2 407 927	95,48%	2 492	43,60%	C
63	57,27%	Construção	Esmalte Sintetico	5 421	2 413 348	95,69%	258	4,77%	C
64	58,18%	Construção	Aquanova	5 314	2 418 662	95,90%	2 299	43,26%	C
65	59,09%	Construção	Verniz Diamante	5 132	2 423 794	96,10%	2 106	41,04%	C
66	60,00%	Indústria	Primário Acetinado	5 006	2 428 800	96,30%	1 840	36,75%	C
67	60,91%	Indústria	Esmalte Euroepoxi	4 763	2 433 563	96,49%	2 266	47,57%	C
68	61,82%	Construção	Paviepoxi	4 728	2 438 292	96,68%	2 026	42,84%	C
69	62,73%	Construção	Tinta Areia	4 649	2 442 941	96,86%	2 136	45,93%	C
70	63,64%	Construção	Cupreuropa	4 585	2 447 526	97,05%	2 517	54,90%	C
71	64,55%	Indústria	Pigmento Pasta	4 502	2 452 028	97,22%	1 175	26,09%	C
72	65,45%	Construção	Aluminio	4 490	2 456 519	97,40%	1 675	37,31%	C
73	66,36%	Construção	Verniz Betão Acrilico Aq.	4 089	2 460 608	97,56%	2 742	67,06%	C
74	67,27%	Construção	EuroepoxiTar	4 068	2 464 676	97,73%	3 815	93,79%	C
75	68,18%	Construção	Aquaplus Verniz	3 747	2 468 423	97,87%	1 954	52,15%	C
76	69,09%	Construção	Euroterm (Reboco p/ revestimento térmico)	3 498	2 471 921	98,01%	2 423	69,26%	C
77	70,00%	Construção	Plastica Icemate	3 340	2 475 261	98,15%	2 151	64,39%	C
78	70,91%	Construção	Eurotek Universal	3 237	2 478 498	98,27%	1 704	52,62%	C
79	71,82%	Indústria	Endurecedor Euroepoxy 450E	2 960	2 481 458	98,39%	2 558	86,44%	C
80	72,73%	Indústria	Esmalte Metakryl	2 898	2 484 355	98,51%	901	31,10%	C
81	73,64%	Construção	Plastica Acetinada	2 494	2 486 849	98,60%	726	29,09%	C
82	74,55%	Construção	Aquaplus Subcapa	2 219	2 489 069	98,69%	1 203	54,19%	C
83	75,45%	Construção	Velatura Alcool	2 218	2 491 287	98,78%	1 161	52,36%	C
84	76,36%	Construção	Tapa Poros Plus	2 200	2 493 487	98,87%	1 223	55,57%	C
85	77,27%	Construção	Decapante para Tintas	2 140	2 495 627	98,95%	1 164	54,39%	C
86	78,18%	Construção	Tinta de Marcação de Pistas	2 040	2 497 667	99,03%	1 212	59,40%	C
87	79,09%	Construção	Esmalte Polieuropa	1 761	2 499 427	99,10%	719	40,82%	C
88	80,00%	Construção	Cimoropa (Limpeza de Cantarias )	1 760	2 501 188	99,17%	1 229	69,80%	C
89	80,91%	Construção	Fundo Polieuropa	1 736	2 502 924	99,24%	810	46,63%	C
90	81,82%	Indústria	Zarcão 200L	1 680	2 504 604	99,31%	552	32,87%	C
91	82,73%	Construção	Aquaplus Impregnante Mate Incolor	1 627	2 506 230	99,37%	932	57,29%	C
92	83,64%	Construção	Paviakril	1 528	2 507 758	99,43%	857	56,13%	C
93	84,55%	Construção	Plastica Eco Press	1 451	2 509 209	99,49%	624	42,99%	C
94	85,45%	Construção	Aquaplus Primário Anticorrosivo	1 384	2 510 592	99,55%	735	53,08%	C
95	86,36%	Construção	Verniz Sinteuropa (Exterior)	1 327	2 511 919	99,60%	928	69,95%	C
96	87,27%	Indústria	Primario MC Euroepoxi	1 274	2 513 193	99,65%	466	36,55%	C
97	88,18%	Construção	Verniz Celuloso	1 248	2 514 441	99,70%	752	60,27%	C
98	89,09%	Construção	Tinta P/ Marcação de Relvados	1 190	2 515 631	99,75%	732	61,50%	C
99	90,00%	Construção	Tanques Euroepoxi	1 086	2 516 716	99,79%	472	43,49%	C
100	90,91%	Indústria	Tinta Anti-Mosto	1 023	2 517 739	99,83%	688	67,23%	C
101	91,82%	Construção	Verniz Sintetico Acetinado	927	2 518 666	99,87%	278	30,02%	C
102	92,73%	Indústria	Endurecedor Primario RZ Euroepoxi	700	2 519 367	99,89%	331	47,26%	C
103	93,64%	Construção	Massa Kerapas	533	2 519 899	99,92%	238	44,70%	C
104	94,55%	Construção	Verniz Celuloso M/Brilho 0,75L	419	2 520 318	99,93%	255	60,85%	C
105	95,45%	Construção	Foskoropa Antiferrugem	400	2 520 718	99,95%	260	64,96%	C
106	96,36%	Construção	Solução Antifungos	301	2 521 019	99,96%	203	67,32%	C
107	97,27%	Construção	Cola a Frio (Madeira) 15L	289	2 521 308	99,97%	153	53,14%	C
108	98,18%	Construção	Finkoropa Aquoso	260	2 521 568	99,98%	148	56,99%	C
109	99,09%	Construção	Aditivo Antibolores 0,5L	247	2 521 815	99,99%	152	61,69%	C
110	100,00%	Construção	Desincrustante E1 5L	217	2 522 032	100,00%	6	2,93%	C
			<b>TOTAL</b>	<b>2 522 032</b>	<b>2 522 032</b>	<b>100,00%</b>	<b>1 112 153</b>	<b>44,10%</b>	