

Américo João Torres Campos

PLANO ESTRATÉGICO DA SANIPOWER, S.A.

Trabalho de Projeto para obtenção do grau de Mestre em Gestão
de Empresas

Orientadora: Prof. Doutora Susana Aldeia

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JANEIRO DE 2022

DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Américo João Torres Campos abaixo assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191260014, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 30 de junho de 2021



AGRADECIMENTOS

Este trabalho de projeto representa a conclusão de mais uma etapa fundamental na minha vida académica. Sinto-me orgulhoso do percurso até hoje traçado, acompanhado pelos rigorosos desafios profissionais que tornam este momento ainda mais especial.

Sinto-me grato ao ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão pelo profissionalismo com que desempenha um papel fundamental na sociedade, contribuindo com as bases para a formação de melhores gestores.

Foi sem dúvida um percurso exigente, e tal como em qualquer momento de celebração, deixo o meu agradecimento às pessoas que fortaleceram este projeto e me acompanharam de forma calorosa.

Sinto-me no dever de salientar o papel de todos os professores desta instituição, que também eles através da sua capacidade de resiliência, me transmitiram toda a sua experiência e conhecimento, tornando possível a realização dos meus objetivos académicos e profissionais.

Uma palavra especial para a Prof. Doutora Susana Aldeia, que aceitou o desafio de me orientar neste trabalho de projeto. A capacidade que sempre demonstrou em perceber os pontos positivos, a incansável capacidade de trabalho e as sugestões que aplicava para ultrapassar os pontos de negativos, revelaram ser um dos principais responsáveis pela conclusão desta etapa.

Para terminar, deixo o meu agradecimento à minha família. O suporte que me prestam não apenas nesta fase do meu percurso académico, mas em todos os desafios profissionais e pessoais.

RESUMO

O tema escolhido para desenvolver este trabalho de projeto enquadra-se no âmbito do desenvolvimento de um plano estratégico aplicado à empresa Sanipower, S.A. com um horizonte temporal de 3 a 5 anos. O principal objetivo centra-se na aplicação de modelos académicos de gestão, numa empresa em contexto real de mercado, permitindo no final definir os objetivos estratégicos através do modelo de *Balanced Scorecard*.

O projeto inicia-se com uma análise ao ambiente do mercado onde a empresa atua, recorrendo ao desenvolvimento do modelo das 5 forças de Porter, a uma análise aos principais concorrentes e aos fatores críticos de sucesso. No ponto seguinte, é desenvolvida a análise ao ambiente interno da organização, aplicando o modelo da análise da cadeia de valor. De seguida serão apresentados os modelos da matriz BCG e matriz de Ansoff que vão permitir concluir sobre as estratégias atuais de mercado. Após a contextualização operacional da Sanipower, S.A. será analisado o seu desempenho financeiro, recorrendo a instrumentos como a Demonstração de Resultados e o Balanço referentes aos anos de 2018 e 2019. Por fim, e para concluir o projeto serão identificados os objetivos estratégicos da Sanipower, S.A. através da aplicação do modelo de *Balanced Scorecard*.

As principais conclusões deste projeto centram-se na capacidade que o desenvolvimento de um plano estratégico, através dos modelos aplicados, tem na forma como a empresa consegue responder às alterações do mercado, assim como a perceção do caminho que deve seguir para atingir os seus objetivos definidos.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Estratégias, Mercado, Plano Estratégico

ABSTRACT

The theme that was chosen to develop this work project fits in a strategic plan applied to the company Sanipower, SA in a time space of 3 to 5 years. The main goal is centered on the application of academic management models, in a real market context company, allowing, in the end, the definition of strategic objectives through the Balanced Scorecard model.

The project begins with an analysis of the market environment where the company operates, using the development of Porter's 5 forces model, an analysis of the main competitors and critical success factors. In the next point, the analysis of the organization's internal environment is developed, applying the value chain analysis model. Then in will presented the models of the BCG matrix and the Ansoff matrix, which will allow us to conclude on the current market strategies. After the operational context of Sanipower, SA, its financial performance will be analyzed, using instruments such as the Income Statement and the Balance Sheet for the years 2018 and 2019. Finally, and to complete the project, Sanipower's SA strategic objectives will be identified, through the application of the Balanced Scorecard model.

The main conclusions of this project focus on the capacity that the development of a strategic plan, through the applied models, has in the way the company is able to respond to market changes, as well as the perception of the path it must follow to achieve its defined goals.

Keywords: Management Control, Market, Strategic Plan, Strategies

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE ABREVIATURAS.....	VIII
ÍNDICE DE QUADROS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE ANEXOS	XII
1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL	1
1.1. A Sanipower, S.A.	1
1.1.1. Apresentação da empresa	1
1.1.2. Atual modelo de negócio.....	2
1.1.3. Principais desafios encontrados.....	7
1.2. Formulação do problema organizacional.....	8
1.3. Identificação dos objetivos do projeto.....	9
1.4. Metodologia	10
1.5. Estrutura do projeto.....	10
2. REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1. Conceito de Gestão.....	12
2.2. Conceito de Planeamento	13
2.3. Controlo de Gestão	14
2.4. Conceito de Estratégia	14
2.5. Plano Estratégico	15
2.6. Análise do Ambiente do Mercado.....	18
2.6.1. Modelo das 5 forças de Porter	18
2.7. Análise do ambiente interno.....	23

2.7.1.	Modelo VRIO	23
2.7.2.	Análise da Cadeia de Valor	26
3.	DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS	30
4.	METODOLOGIA	31
5.	PROJETO	32
5.1.	Análise do ambiente do mercado	32
5.1.1.	Modelo das 5 forças de Porter	32
5.1.2.	Análise dos principais concorrentes	40
5.1.3.	Fatores críticos de sucesso.....	44
5.2.	Análise do ambiente interno da empresa	46
5.2.2.	Análise da cadeia de valor	51
5.3.	Estratégias atuais de mercado	53
5.3.1.	Modelo Matriz BCG	53
5.3.2.	Modelo Matriz de Ansoff.....	57
5.4.	Análise do desempenho financeiro da empresa	59
5.5.	Análise SWOT.....	66
5.6.	Estratégias de desenvolvimento.....	68
5.6.1.	Avaliação dos indicadores da atividade.....	68
5.6.2.	Modelo de negócio para o futuro	73
5.7.	Identificação dos objetivos estratégicos	73
6.	CONCLUSÃO	76
7.	LIMITAÇÕES	78
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
	ANEXOS.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC - *Balanced Scorecard*

CP – Capital Próprio

DR – Demonstração de Resultados

EBITDA - *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

FCS – Fatores Críticos de Sucesso

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas

ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMP – Prazo Médio de Pagamento

PMR – Prazo Médio de Recebimento

RH – Recursos Humanos

VRIO – Valioso, Raro, Inimitável, Organizado

WMS - *Warehouse Management System*

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo VRIO -----	24
Quadro 2 – Modelo das 5 forças de Porter-----	32
Quadro 3 – Análise Evolução Volume de Vendas marca Proteu®-----	34
Quadro 4 – Análise de Vendas das principais Marcas-----	36
Quadro 5 – Comparação dos principais concorrentes-----	41
Quadro 6 – Fatores críticos de sucesso-----	44
Quadro 7 – Análise acompanhamento de obra-----	46
Quadro 8 – Modelo VRIO aplicado Sanipower, S.A. -----	47
Quadro 9 – Análise da Influência das Marcas-----	48
Quadro 10 – Evolução de Vendas Online-----	49
Quadro 11 – Análise da cadeia de valor-----	52
Quadro 12 – Análise das Vendas por Categoria-----	56
Quadro 13 – Evolução das Vendas por Categoria-----	56
Quadro 14 – Matriz BCG aplicada à Sanipower, S.A. -----	57
Quadro 15 - Matriz de Ansoff-----	58
Quadro 16 – Balanço Detalhado Sanipower, S.A. -----	60
Quadro 17 – Demonstração de Resultados Detalhada Sanipower, S.A. -----	61
Quadro 18 – Rácios de Liquidez-----	63
Quadro 19 – Rácios de Estrutura Financeira-----	64
Quadro 20 – Rácios Funcionamento-----	65
Quadro 21 – Rendibilidade do Capital Humano-----	66
Quadro 22 – Indicadores Departamento Comercial-----	69
Quadro 23 – Indicadores Departamento Financeiro-----	70
Quadro 24 – Indicadores Departamento Técnico-----	70
Quadro 25 – Indicadores Departamento Logística-----	71
Quadro 26 – Indicadores Departamento Aprovisionamento-----	71

Quadro 27 – Indicadores Departamento Pontos de Venda----- 72

Quadro 28 – Objetivos Estratégicos Sanipower, S.A. ----- 74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Logotipo Sanipower, S.A. -----	2
Figura 2 - Distinção PME Excelência -----	4
Figura 3 - Grupo Avalco -----	4
Figura 4 - Visita Sócios Grupo Avalco -----	5
Figura 5 – Marca Proteu® -----	6
Figura 6 - Conferência POWER 19' na Póvoa de varzim-----	7
Figura 7 – Projeto novas instalações-----	9
Figura 8 – Loja Online Sanipower, S.A.-----	50
Figura 9 – Categorias de produtos da Sanipower, S.A.-----	54

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Organograma-----	83
Anexo 2 – Relatório Financeiro Sanipower, S.A.-----	84
Anexo 3 – Balanço Sanipower, S.A.-----	86
Anexo 4 – Demonstração de Resultados Sanipower, S.A.-----	89
Anexo 5 – Relatório Financeiro Cirelius-----	92
Anexo 6 – Relatório Financeiro Sanitop-----	94
Anexo 7 – Relatório Financeiro Macolis-----	96
Anexo 8 – Relatório Financeiro Disterm-----	98
Anexo 9 – Análise Mensal de Vendas Online-----	100

1. INTRODUÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA ORGANIZACIONAL

O conceito de planeamento não é consensual ao longo dos últimos anos, tendo sido complementado e interpretado por vários autores desde a década de 50 do século XX. Para alguns deles é visto como um conjunto de regras que visa melhorar a *performance* das organizações (Kotler & Armstrong, 2007). Tiffany e Peterson (1998) definem como uma preparação para o futuro das empresas. Machado e Taylor (2010) acrescenta que o plano estratégico é uma ferramenta que permite criar vantagens competitivas para as empresas. O planeamento estratégico é utilizado como uma ferramenta que define um conjunto de diretrizes que devem ser seguidas pelas organizações durante a sua atividade, para que seja possível prever acontecimentos futuros que podem ser problemáticos.

O setor empresarial em Portugal, tem ao longo dos últimos anos sofrido sucessivas mudanças e desenvolvimentos. Estas transformações no mercado tornam-no cada vez mais competitivo e dinâmico, obrigando as organizações a procurarem ferramentas, métodos e estratégias que criem valor, aumentando a rentabilidade do negócio. Cabe ao gestor encontrar as melhores ferramentas que auxiliem e justifiquem as suas tomadas de decisão. Num mercado cada vez mais exigente, é fundamental para a sobrevivência da empresa e para a sua rentabilidade futura, que as decisões estratégicas sejam fundamentadas e apoiadas com base em modelos académicos. Estes, apesar de serem desenhados e desenvolvidos para serem aplicados a variadas empresas, cabe ao gestor novamente perceber as suas mais valias e ajustá-las à sua realidade de forma justificada.

Nos tempos em que vivemos, é fundamental que as empresas desenvolvam um modelo de plano estratégico, tornando claro para toda a organização a sua posição atual no mercado, a análise ao seu ambiente interno e quais são os seus objetivos e propostas para o seu futuro.

1.1. A Sanipower, S.A.

1.1.1. Apresentação da empresa

A Sanipower, S.A. é uma empresa fundada em 2012, com sede na Póvoa de Varzim que se dedica à comercialização de soluções de climatização e produção de água quente. A Sanipower, S.A. atua no mercado da distribuição de materiais de construção, sendo que o seu *core* está direcionado para a climatização e energias renováveis.

Missão

A missão da Sanipower, S.A. é criação de valor para os seus acionistas, assegurar estabilidade e satisfação dos seus colaboradores, e mostrar-se a todos os seus stakeholders como uma empresa dinâmica e de grande fiabilidade. Trabalhamos para satisfazer as necessidades dos nossos clientes, estarmos próximos e fortalecermos relações de parceria.

Visão

A visão da empresa é percecionada pelos seus administradores como uma caminhada evolutiva, cumprindo sempre com eficiência e eficácia as encomendas que lhes são propostas. A empresa pretende que o seu nome seja sinónimo de qualidade e competência para que seja vista como uma solução válida no mercado onde se inclui.

Valores

A Sanipower, S.A. defende valores como: (1) relações de confiança com os seus parceiros; (2) acompanhamento e proximidade com os clientes; (3) oferecer sistemas que proporcionem conforto aos seus utilizadores; (4) inovação e digitalização de sistemas e processos.

Figura 1 – Logotipo Sanipower, S.A.



Fonte: Sanipower, S.A. (2021)

1.1.2. Atual modelo de negócio

A Sanipower, S.A. tem ao longo dos últimos anos seguido uma estratégia de expansão clara, através da sua rede de pontos de venda. Além da sua sede na Póvoa de Varzim, onde reúne o seu setor administrativo e armazém logístico, a empresa está estrategicamente posicionada de norte a sul do País, onde conta com mais oito pontos de venda, sendo eles: (1) Porto; (2) Viana do Castelo; (3) Amarante; (4) Braga; (5) Trofa; (6) Viseu, (7) Figueira da Foz e (8) Faro. Como principal prova desta estratégia de crescimento, a empresa atingiu um volume de negócios superior a 20 milhões de euros em 2020, apresentando uma taxa de crescimento de 10% em relação ao ano de 2019.

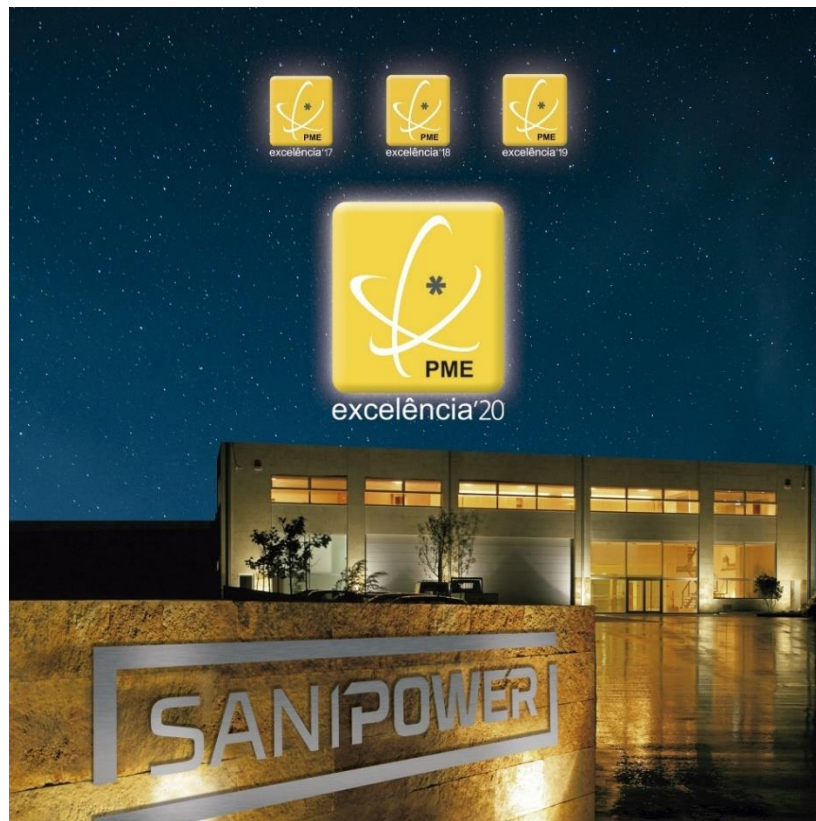
A empresa percorre neste momento um trajeto de claro crescimento, contando com uma estrutura organizacional de mais de 90 colaboradores, organizando-se nos seguintes departamentos: Administração, Comercial, Técnico, Serviço Pós-venda, Aprovisionamento, Financeiro, Controlo de Crédito, Qualidade e Serviços, Marketing, Gestão Pontos de Venda e Administrativo.

A Sanipower, S.A. distingue-se pela vasta gama de produtos que pode oferecer aos seus clientes e parceiros de negócio. Em 2020 terminou o ano com mais de 40.000 referências vendidas, que podem ser segmentadas através de categorias de produtos: Aquecimento; Sistemas Hidráulicos, Sanitários, Solar Térmico; Solar Fotovoltaico; Ar Condicionado; Piscinas, Renovação de Ar.

Em relação à estratégia comercial, a empresa dedica-se à criação de parcerias com profissionais do setor (instaladores), distribuidores locais de pequena e média dimensão, gabinetes de arquitetura e gabinetes de projeto/dimensionamento. Em suma, a empresa dedica-se ao mercado B2B como principal fonte de rendimento. A comercialização de produtos no mercado B2C também existe, apesar de ser considerada residual. A empresa está atenta à constante evolução e globalização dos mercados, e mesmo privilegiando uma cadeia de distribuição clara e tradicional também está atenta às oportunidades de internacionalização.

Resultado do seu bom desempenho financeiro e comercial, a Sanipower, S.A. foi distinguida em 2017, 2018, 2019 e 2020 com o Estatuto de PME Excelência. O Estatuto PME Excelência é o mais prestigiado selo de reputação de empresas, criado pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) para distinguir o mérito das PME (Pequenas e médias empresas) nacionais com desempenhos superiores. Este é atribuído em parceria com o Turismo de Portugal e um conjunto de Bancos Parceiros, tendo por base as melhores notações de rating e indicadores económico-financeiros.

Figura 2 – Distinção PME Excelência



Fonte: Sanipower, S.A. (2021)

A sustentabilidade da empresa, centra-se essencialmente em quatro pilares fundamentais: (1) a diversidade de oferta, contando com um vasto portfólio de produtos; (2) o profundo conhecimento das tendências do mercado dado pelas constantes pesquisas no terreno e presenças em feiras internacionais do sector; (3) a clara aposta no apoio técnico (pré e pós venda) prestado aos seus clientes e (4) o facto de pertencer ao maior grupo de compras ibérico AVALCO, com um volume de negócios que ronda os 500 Milhões €, e cuja dimensão permite obter numa clara vantagem no poder negocial da empresa com os seus fornecedores (maior volume de compras traduz-se em melhores condições comerciais).

Figura 3 – Grupo Avalco

Grupo aValco
LA VENTAJA DE LA EXPERIENCIA

Fonte: Sanipower, S.A. (2021)

Figura 4 – Visita Sócios Grupo Avalco



Fonte: Sanipower, S.A. (2021)

A Sanipower, S.A. entendeu, num certo momento, que um conjunto variado de fatores que vinham a ser implementados nos mercados internacionais, poderiam ser percebidos como uma ameaça ao setor da distribuição de mercadorias – independentemente dos produtos ou tipos de negócio. A facilidade de acesso e velocidade da informação tornam-se neste mercado em específico uma ameaça à cadeia de distribuição (Fabricante – Distribuidor/Armazenista – Instalador – Utilizador). As grandes superfícies, que praticam políticas comerciais direcionadas para o mercado B2C obrigaram, tanto à Sanipower, S.A. como aos seus concorrentes a procurarem soluções para não perderem quota de mercado. É neste momento que a empresa avança com o projeto da marca própria, ou seja, desenvolvimento e personalização de produtos e sistemas exclusivos em parceria com os seus fornecedores. Em 2013, a empresa regista a marca Proteu®, onde a Sanipower, S.A. é responsável pela política de distribuição e política de preços. A partir deste registo foram implementadas várias estratégias que permitiram à marca Proteu® representar 30% do volume total de vendas da Sanipower, S.A. em 2020.

Figura 5 – Marca Proteu®



Fonte: Sanipower, S.A. (2021)

A Sanipower, S.A. aposta ao longo dos últimos anos na formação técnica dos seus parceiros de negócio, tendo em conta a evolução tecnológica que as soluções que comercializa têm sofrido. É fundamental para a empresa desenvolver estes momentos de partilha de experiências com os seus clientes, apostando na apresentação de novas soluções, melhorias dos produtos já existentes e acima de tudo desenvolver a marca Proteu®, reforçando a sua notoriedade no setor profissional da climatização. Estes eventos decorrem uma vez por ano, em vários pontos do país. A empresa procura estabelecer parceiras com os seus fornecedores, para que a experiência seja mais vantajosa, podendo o fornecedor apresentar de forma mais específica o seu produto. Neste sentido, a Sanipower, S.A. proporcionou estes eventos durante o ano de 2019, intitulados de “Conferências POWER 19”, destacando uma vantagem significativa no lançamento tanto do seu catálogo de produtos Proteu®, como da apresentação da versão mais recente da sua loja digital exclusiva para profissionais. De notar que a empresa reuniu nestes eventos mais de 1500 clientes por todo país.

Figura 6 - Conferência POWER 19' na Póvoa de varzim



Fonte: Sanipower, S.A. (2021)

1.1.3. Principais desafios encontrados

A empresa enfrenta ao longo da sua atividade um conjunto de incógnitas sobre determinadas matérias fundamentais. Em primeiro lugar devemos perceber qual é o mercado onde a empresa se insere. O mercado da construção é entendido como um mercado de risco elevado, nomeadamente pela especulação imobiliária em seu redor, pela gestão do risco do crédito concedido, e pela sensibilidade do mercado às crises financeiras mundiais. Com isto é fundamental que a empresa consiga perceber qual o melhor caminho que deve traçar para o seu futuro. O mercado da construção é um dos pilares do PIB nacional, realçando assim a sua importância para a sustentabilidade económica. É também, como foi referido, bastante sensível às crises financeiras, sendo brutalmente afetado pelas mesmas. O controlo de crédito é uma das principais preocupações das empresas inseridas neste mercado.

Após uma abordagem sobre o mercado onde a empresa trabalha, existem outros desafios que devem ser entendidos pela gestão num futuro próximo. Como qualquer empresa do setor, o principal desafio é perceber e antecipar qual será o futuro dos combustíveis fósseis utilizados como soluções de climatização, como por exemplo o gásóleo, gás, entre outros. Para ganhar uma vantagem competitiva, a empresa procura estudar e perceber como será o futuro e o caminho que o desenvolvimento das energias renováveis vai tomar nos próximos dez anos.

A empresa também reconhece alguns desafios internos que deve ter em conta num plano estratégico. Um dos valores da empresa centra-se na inovação e digitalização de processos. Numa altura em que a rede 5G é implementada por todo o mundo, a empresa concentra-se em procurar soluções que permitem digitalizar os seus processos internos, procurando oferecer ao seu parceiro de negócio uma experiência de compra superior. A Sanipower, S.A. foi a primeira empresa no mercado a desenvolver internamente uma loja de vendas online em exclusivo para profissionais - mercado B2B. Neste momento tem em curso um projeto de digitalização dos sistemas de armazém, que vão permitir reduzir os tempos de satisfação dos pedidos e acompanhamento dos mesmos durante entrega.

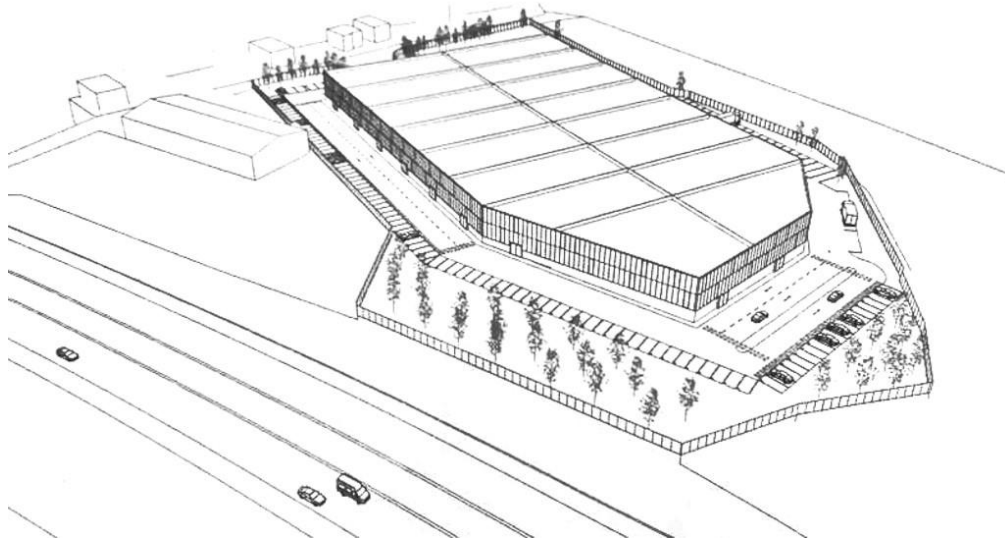
Em suma, o grande desafio das empresas que atuam neste mercado, tal como a Sanipower, S.A. centra-se na capacidade de antecipação de vários acontecimentos e tendências do mercado. Tal como referido esta capacidade pode revelar-se uma vantagem estratégica.

1.2. Formulação do problema organizacional

A Sanipower, S.A. é uma empresa que tem vindo a crescer ao longo dos últimos anos de forma sustentável. Salaria que nos últimos cinco anos, a taxa de crescimento relativa ao volume de vendas foi sempre superior a dois dígitos. Tendo em conta a evolução do mercado, e os últimos resultados obtidos, a administração da empresa tem vindo a consolidar vários projetos. Alguns deles têm vindo a desenvolver-se a um ritmo que não era o esperado, resultado da crise pandémica que atravessámos. Um dos pilares da organização como referido anteriormente passa pela digitalização, projeto no qual a empresa tem vindo a trabalhar nos últimos três anos, que resultou no lançamento da sua loja online direcionada para o mercado B2B. A pandemia foi um impulsionador deste projeto, tendo em conta a redução dos contactos físicos da empresa com os seus clientes. O segundo pilar da empresa passa pela proximidade com os seus parceiros, por isso a aposta nos últimos anos na ampliação da sua rede de pontos de venda. No ano de 2018 inaugurou a uma delegação na cidade do Porto, em 2019 concretizou a abertura de um ponto de venda na cidade da Trofa e em 2021 tem com objetivo de inaugurar uma loja na cidade de Viseu. A instabilidade e incerteza provocadas pela pandemia e pelas restrições inerentes obrigaram a atrasar o projeto do último ponto de venda, sendo concretizado no ano corrente. Por último, e este de maior relevância a empresa planeia a construção de um centro empresarial para implementação da sua nova sede e armazém logístico. Este é o grande desafio da organização no médio prazo,

num investimento com grande impacto na atividade da empresa, ultrapassando os 17.000 m² edificadas.

Figura 7 – Projeto novas instalações



Fonte: Sanipower, S.A. (2021)

Com base nestes três grandes objetivos estratégicos da organização, e tendo em conta o seu crescimento sustentado, é fundamental o desenvolvimento de um documento como o plano estratégico da empresa. Qualquer empresa necessita de definir objetivos na sua atividade. Estes podem ser no capítulo operacional - como indicadores de desempenho nos diversos departamentos; ou objetivos estratégicos – que definem o caminho que a empresa vai percorrer nos próximos anos. O tecido empresarial em Portugal é constituído em grande escala por empresas de pequena e média dimensão. Na sua grande maioria é inexistente o desenvolvimento de um plano estratégico. Naturalmente as empresas definem o seu trajeto, de uma forma intrínseca pelas decisões dos seus gerentes. Como referido, é fundamental para a empresa construir um plano estratégico que contextualize a sua atividade no ambiente externo, analise o ambiente do mercado onde se insere e decomponha através de modelos específicos o ambiente interno da empresa. Além disso, o plano estratégico acompanha a atividade da empresa em todos os seus setores, sendo do conhecimento dos seus colaboradores. Em suma, é fundamental para a Sanipower, S.A. a construção de um “guião” que acompanhe a empresa nos projetos que quer ver implementados.

1.3. Identificação dos objetivos do projeto

Como resposta ao problema organizacional definido anteriormente, este trabalho de projeto tem como grande objetivo colmatar a necessidade que a empresa Sanipower,

S.A. tem derivada da inexistência de um documento de plano estratégico. Através do desenvolvimento deste documento será possível:

- Análise do ambiente do mercado através do modelo das 5 forças de Porter;
- Análise das estratégias atuais de desenvolvimento de mercado;
- Comparação de rácios financeiros com as médias do setor;
- Acompanhamento dos indicadores de desempenho;
- Definição dos objetivos estratégicos para 3 a 5 anos;
- Comunicar a estratégia da empresa com os seus recursos humanos;
- Aumentar a capacidade de resposta às alterações do mercado, derivada do maior conhecimento interno da empresa.

1.4. Metodologia

No sentido de responder ao problema organizacional identificado, cumprindo os objetivos propostos neste projeto, procurando desenvolver um plano estratégico aplicado à Sanipower, S.A. como forma de aumentar a sua capacidade de resposta às alterações do mercado, foi necessário recorrer a uma metodologia de âmbito qualitativo e quantitativo. Na perspetiva da aplicação dos modelos académicos mencionados na revisão da literatura é necessário recorrer ao método qualitativo no sentido de analisar documentos internos da organização, recolher informações através de entrevistas e conversas informais com os responsáveis dos diversos departamentos, incluindo em alguns momentos a administração da Sanipower, S.A. No sentido da realização de uma análise ao desempenho financeiro da empresa, foi possível através de métodos quantitativos a análise de documentos contabilísticos da organização referentes aos anos de 2018 e 2019, tais como a demonstração de resultados, o balanço detalhado e o relatório financeiro detalhado fornecido pelo departamento financeiro da Sanipower, S.A. que possibilitou enriquecer a análise efetuada.

1.5. Estrutura do projeto

A estrutura deste projeto está dividida em 5 capítulos fundamentais, culminando na definição dos objetivos estratégicos da empresa.

No primeiro capítulo será enquadrada a apresentação da empresa em estudo neste projeto. É fundamental compreender o atual modelo de negócio da organização, assim como a missão, visão e valores que dirigem a sua atividade. São também apresentados os principais desafios que a organização enfrenta, quer ao nível do mercado onde atua, assim como os desafios que estão inerentes às suas atividades.

No segundo capítulo é efetuado o enquadramento teórico sobre alguns conceitos fundamentais do plano estratégico. É fundamental compreender conceitos como: conceito de gestão, conceito de planeamento, conceito de controlo de gestão, definição de estratégia, construção de plano estratégico, análise do ambiente do mercado através do modelo das 5 forças de Porter e análise do ambiente interno através da análise da cadeia de valor.

No terceiro capítulo é efetuado um diagnóstico ao problema organizacional e ao setor onde a empresa se insere, completado com a identificação do contexto organizacional e definição dos objetivos específicos do projeto.

No quarto capítulo é mencionada a metodologia utilizada para o desenvolvimento deste projeto, e que permitiu a recolha de informação sobre a empresa e a sua atividade, necessária para a construção e aplicação dos modelos académicos referenciados.

No capítulo cinco foi iniciado o desenvolvimento do projeto, ou seja, aplicação de modelos que possibilitem a criação de um plano estratégico aplicado à empresa Sanipower, S.A. para os próximos 3 a 5 anos. Numa primeira fase será analisado o ambiente do mercado onde a empresa se insere, contextualizando assim a sua posição atual na relação com os seus clientes, fornecedores e concorrentes. Numa segunda fase serão aplicados modelos que possibilitem a conclusão sobre as estratégias atuais que a empresa utiliza no mercado, analisando os fatores que as influenciam e justificando a opção das mesmas. De seguida será analisado o desempenho da empresa ao nível económico-financeiro, comparando com as tendências do mercado e com os seus concorrentes. Por fim, após uma análise de todos estes assuntos, serão definidos os objetivos estratégicos para a organização, além da formulação da proposta de modelo de negócio para o futuro.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo é efetuada uma revisão dos principais conceitos teóricos que servirão como base para a construção e desenvolvimento de um plano estratégico para a empresa em estudo neste projeto. Serão abordados temas introdutórios ao plano estratégico, assim como o conceito geral de gestão, planeamento, controlo de gestão, estratégia e plano estratégico. No seguimento da revisão da literatura serão abordados modelos que vão permitir contextualizar a posição da empresa no mercado onde atua e proceder a uma análise ao ambiente e estratégias internas da organização. Posto isto, numa perspetiva de analisar o ambiente do mercado, será apresentado o modelo das cinco forças de Porter, sendo que na perspetiva da análise do ambiente interno serão revistos os conceitos do modelo VRIO e modelo da análise da cadeia de valor.

2.1. Conceito de Gestão

O conceito de gestão baseia-se na interpretação dos objetivos de uma organização, procurando atingi-los através da relação entre os recursos humanos disponíveis e os recursos escassos existentes num ambiente competitivo (Teixeira, 2013). O sucesso dos executivos de uma organização resulta dos comportamentos e da capacidade dos gestores no papel de educadores. O autor afirma também que cada superior assume o papel de gestor, procurando orientar os comportamentos e capacidades das suas equipas no sentido de se desenvolverem.

Tendo em conta o exposto, passo a identificar quatro funções da gestão consideradas fundamentais, sendo elas o planeamento, a organização, a direção e o controlo.

A primeira função do gestor identificada é o planeamento. O processo de planeamento consiste na definição de ações e na forma como devem ser coladas em prática. Os planos devem ser definidos com toda a precisão possível, contemplando todas as variáveis do projeto, para que possa ser entendido como um guia. Este guia deve ser de fácil compreensão, visto conter as linhas orientadoras da empresa para o futuro, devendo ser do conhecimento de todos os colaboradores da empresa envolvidos. O planeamento inclui a definição de objetivos para a organização e o caminho a seguir para que estes sejam atingidos (Teixeira, 2013).

A segunda função do gestor é a organização. Esta função consiste no estabelecimento de relações entre pessoas e recursos, no sentido de alcançar os objetivos definidos.

A terceira função do gestor passa pelo processo de direção. A função de direção baseia-se no comportamento dos recursos humanos, envolvendo conceitos como motivação,

liderança e comunicação. A motivação é um conceito fundamental na gestão e nas funções de um gestor, devendo ser entendida como uma ferramenta que permite aumentar a vontade dos recursos humanos envolvidos no projeto para atingirem os objetivos da organização (Teixeira, 2013).

A quarta função do gestor passa pelo controlo. A função de controlo por parte de um gestor assegura que os objetivos da organização estão a ser cumpridos, permitindo ao mesmo uma comparação entre a performance atual da empresa e aquela que foi prevista no planeamento. Desta forma, a função de controlo exige um processo de comparação entre o desempenho atual e os padrões que estão previamente estabelecidos, sendo necessário aplicar ações corretivas, caso existam de desvios (Teixeira, 2013).

2.2. Conceito de Planeamento

O planeamento é a primeira fase da função administrativa, dado que delimita os objetivos que a administração pretende ver cumpridos, bem como a forma de os concretizar. Podemos, então, entender que é o primeiro passo do processo de gestão, seguido da organização, da direção e, finalmente, do controlo (Silva, 2009).

O conceito que Magginson (1998) apresenta acaba por complementar esta definição dada também por Steiner (2008). Estes autores definem o planeamento como um processo empresarial onde se definem os objetivos e as metas que se pretendem alcançar, ou seja, é definida a meta que se pretende atingir, ao mesmo tempo que é desenhado o caminho para que essa meta se torne ainda mais real e facilmente atingível. Magginson (1998) acrescenta que o planeamento é a base de todas as ações tomadas dentro de uma empresa que pretendem ser bem-sucedidas.

Stoner e Freeman (1995) explicam que o planeamento está dividido em duas fases decisivas: o estabelecimento das metas que se pretende atingir e o caminho a percorrer para se atingir os objetivos a que a empresa se propôs. Para que a empresa consiga colocar em prática os seus objetivos deve ter em conta que existe uma ordem cronológica que deve ser planeada e respeitada.

Stoner e Freeman (1995), bem como, Kotler e Armstrong (2007), referem que a definição e cumprimento de uma cronologia e sequência lógica de planeamento tem resultado em diversas vantagens para o mundo empresarial. Entre elas, destacam as seguintes: (i) encorajamento ao pensamento sistemático sobre o futuro, bem como melhorar, as relações com os superiores hierárquicos; (ii) obrigação de uma boa delimitação dos objetivos; (iii) obtenção e aplicação dos recursos; (iv) realização de

atividades entre os colaboradores com o fim de atingir os objetivos inicialmente propostos; (v) desenvolvimento de padrões; tornar os padrões criados mais fáceis de acompanhar; (vi) ser autocrítico e saber quando se faz algo errado para que se possa pensar, em seguida, numa forma de correção.

2.3. Controlo de Gestão

O controlo de gestão define-se como o processo pelo qual os gestores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente para a concretização dos objetivos da organização (Anthony, 1965). Para Otley et al. (1995) o conceito anterior restringe aspetos importantes como a definição da estratégia e as suas metas e objetivos estratégicos. Mais tarde, Anthony e Govindarajan (2003, p.10) indo de encontro à limitação enunciada por Otley et al. (1995), completa a definição de controlo de gestão relacionando-a com o conceito de formulação de estratégia, afirmando que “a formulação da estratégia é o processo de decidir sobre novas estratégias; o controlo de gestão é o processo de implementação dessas estratégias”. Relacionando o controlo de gestão, com a definição de estratégia e o papel do gestor, Horngren et al. (2015) considera ainda um processo de medição, análise e reporte financeiro e não financeiro, com o objetivo de auxiliar os gestores a tomarem decisões de forma a cumprirem os objetivos da organização. O controlo de gestão é enunciado por Teall (1992) como um conjunto de instrumentos que permitem às empresas atingir os objetivos que se propõem alcançar, por meio da delegação de responsabilidades aos gestores operacionais, através da definição de metas financeiras e não financeiras e pelo acompanhamento e avaliação das mesmas.

Face ao exposto, o controlo de gestão pode definir-se como um conjunto de instrumentos que para além de estruturarem o sistema de gestão, permitem a definição de comportamentos, num processo contínuo de tomada de decisão, possibilitando o alcance dos objetivos estratégicos das organizações.

2.4. Conceito de Estratégia

O conceito de estratégia teve início no grego *strategos*, desenvolvido em Atenas em época de guerra, entre 507/508 A.C (Meireles, 1995). Apesar da sua origem reportar a tempos de guerra em épocas bastante antigas, foi na década de 60 e 70 do século XX que a estratégia se fundiu no meio empresarial, tornando-se indispensável para a gestão nos dias de hoje.

Atualmente é fundamental que os gestores procurem oportunidades no sentido de conseguirem desenvolver o seu negócio. Assim sendo, é necessário definir como e em

que sentido a empresa deve evoluir. É aqui que o gestor se torna essencial, com um papel fundamental na delimitação da estratégia da empresa. Para Azeitão e Roberto (2009), a adoção destes valores [estratégicos] pode determinar a diferença entre a sobrevivência e a extinção.

O conceito de estratégia tem vindo a evoluir ao longo do tempo, tendo sido abordado por diversos autores. Para Chandler (1962) a estratégia deve ser definida ao mais alto nível hierárquico da gestão, definindo-a como a determinação das metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, e a realização de planos de ação e alocação de recursos necessários para a realização das suas metas e objetivos estratégicos.

Surgiu uma nova perspetiva de estratégia, na época de 80 do século XX. Esta é definida por Hannam e Freeman (1977), os quais defendem que a estratégia é sinónimo de eficiência e processo competitivo de seleção natural, ou seja, as performances empresariais que se caracterizam como as melhores são aquelas que serão vencedoras sobre as restantes. Ainda decorria a mesma década quando Porter (1980), um dos mais conceituados autores nesta matéria, foi o impulsionador ao desenvolver uma nova perspetiva caracterizada pelo seu foco na competição. Para este autor a estratégia caracteriza-se como definição de ações ofensivas ou defensivas que permitirão à empresa manter a sua atividade estável no mercado onde atua, fazer face às dificuldades e compreender as oportunidades.

Existem várias perspetivas de estratégia, desenvolvidas ao longo dos tempos, tendo em conta a forma como o mercado se desenvolve e obrigando as empresas a adaptarem-se. Para Paixão (2013) a estratégia de negócio relaciona-se com a forma como a empresa pretende atuar num determinado mercado, sempre com o objetivo final da obtenção de lucro. O sucesso deste tipo de estratégias está na capacidade de a empresa desenvolver vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, focando-se nas suas capacidades. Também um conhecimento sobre as necessidades e lacunas da organização, assim como sobre a missão e objetivos que pretende fazer cumprir, é fundamental para que o sucesso seja atingido. Encontram-se duas formas de concretizar os objetivos propostos: comercializar os mesmos produtos/serviços com um certo nível de saturação no mercado e para isso aplicar preços baixos, ou por outro lado, apostar numa estratégia de distinção dos seus concorrentes já presentes no mercado (Caldeira et al 2009).

2.5. Plano Estratégico

A globalização dos mercados, tendo em conta a rapidez da evolução mundial na era das soluções digitais, implica a existência de responsáveis dentro das organizações que

planeiem e ponderem com detalhe cada ação tomada. É fundamental que os planos das empresas sejam desenvolvidos a médio/longo prazo. Assim, a fusão entre os conceitos de estratégia e planeamento fundaram uma visão a ser usada na tomada de decisão por parte dos gestores.

O primeiro conceito de planeamento estratégico surge por Mintzberg, nos finais dos anos 50 do século XX (Meireles, 1995). Para Machado e Taylor (2010) tem vindo a tornar-se, cada vez mais, preponderante no ambiente empresarial, aumentando a sua popularidade e notoriedade. Através do planeamento estratégico, as empresas procuram obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Num mercado cada vez mais competitivo, estas vantagens permitem que a empresa se torne única, distinguindo-se assim das demais.

No entanto, apenas em meados da década de 80 do século passado é que as empresas optaram por utilizar esta nova teoria como uma ferramenta para melhorar as suas condições no âmbito empresarial (Machado & Taylor, 2010).

Segundo Kotler e Armstrong (2007) o planeamento estratégico é um conjunto de procedimento e normas que têm como objetivo o desenvolvimento e melhoria da missão, visão e valores da empresa, assim como, uma avaliação detalhada das rotinas empresariais, de forma a aperfeiçoar o desempenho da empresa e como consequência disso, o lucro gerado.

Para Tiffany e Peterson (1998) o planeamento estratégico não é uma ciência exata, não podendo ser entendido como um estudo que defina com pormenor e detalhe o que vai acontecer no futuro da empresa. Pode entender-se como uma ciência que tem como função auxiliar a gestão a desenhar um futuro de sucesso para o negócio da empresa. O planeamento estratégico permite aos gestores, após a análise de várias matrizes, desenvolver uma visão mais real sobre as oportunidades que existem para a sua empresa, assim como, uma enumeração das ameaças internas e externas. Estas devem ser consideradas no momento da delimitação e construção das estratégias do plano empresarial. São várias as interpretações para o conceito de planeamento estratégico, completando a sua ideia ao afirmar que a este tipo de planeamento inclui: entender o ambiente que rodeia a empresa; definir com rigor a missão que a empresa se propõe a atingir; desenvolver um plano para o futuro a curto/médio prazo para a organização; detalhar a empresa através da construção de modelos SWOT, PESTEL, entre outros.

Para Teixeira (2011), o planeamento estratégico consiste na análise e formulação antecipada da estratégia e da forma como é implementada. Complementando esta

argumentação, Carvalho (2013, p.22) explica que “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”. Informa ainda que o planeamento é um instrumento de gestão que tem como objetivo orientar os comportamentos da organização, visando o sucesso.

Tendo em conta as definições anteriores, concluímos que o planeamento estratégico é um instrumento que tem como objetivo prever ao nível empresarial, tornando-se assim fundamental para a tomada de decisão ao nível da gestão. A grande vantagem do planeamento estratégico centra-se na oportunidade que disponibiliza junto da gestão, ao permitir uma ponderação nas ações que pretendem ver implementadas, culminando numa redução do desperdício na obtenção dos resultados. O planeamento estratégico deve estar sempre atualizado, ou seja, deve ser considerada uma vertente temporal, sendo fundamental a sua revisão regular. Isto porque as decisões tomadas são influenciadas, tanto por fatores endógenos como exógenos e do contexto económico, político, tecnológico, social e cultural (Carvalho, 2013).

A construção de um planeamento estratégico implica que seja definida numa primeira fase a missão da empresa, enunciando a origem e bases da organização, assim como a responde às seguintes questões: *onde estamos?*; *para onde queremos ir?* e *como pretendemos lá chegar?*. Após a missão da empresa e com os objetivos definidos com clareza, inicia-se a segunda fase do planeamento. Nesta fase é fundamental uma análise interna da organização e externa ao ambiente que a influencia.

A nível do ambiente externo deve ser utilizada a análise PESTEL, analisando as características do ambiente que rodeiam a empresa - aspetos políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais – verificando a sua possível influencia no planeamento e ações.

É também basilar a utilização da análise da matriz SWOT – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – incluindo no mesmo modelo pontos da análise externa e da análise interna. A construção deste modelo implica uma análise clara e sintetizada das forças e fraquezas da empresa (S – *strenghts* / W – *weaknesses*) e antecipação tendo em conta as oportunidades e ameaças do mercado onde está inserida (O – *opportunities* / T – *threats*) (Teixeira, 2013).

Cada empresa é caracterizada com diferentes aspetos e necessidades que a tornam única, sendo por isso importante salientar que o planeamento estratégico deve ser desenhado à medida da organização. Assim, cada empresa apresenta o seu

planeamento estratégico, tendo em conta as suas características e necessidades, que provavelmente serão diferentes que qualquer outra empresa, seja ela concorrente ou não (Steiner, 2008).

O planeamento estratégico é desenvolvido pelas chefias de topo, sendo que, para que se ajuste à verdadeira realidade da empresa e se torne um sucesso, deve ter a colaboração das chefias intermédias e operacionais. Assim, entre todos deverá ser definida a missão da empresa e os objetivos que se pretendem atingir. É também em conjunto definido o caminho que a empresa deve seguir para alcançar o sucesso. A estratégia utilizada englobando as chefias inferiores, resulta no compromisso de todos, assegurando assim a sua intervenção e feedback. Os chefes continuam a depender da sua hierarquia, pois a sua intervenção neste processo de planeamento é diretamente proporcional ao lugar que ocupam.

O papel do gestor é baseado em quatro pontos fundamentais: planeamento, organização, coordenação e controlo (Carvalho, 2013). O planeamento é utilizado para prever as ações futuras e a forma como são colocadas em prática; a organização pretende fomentar relações entre recursos humanos e entre os próprios e os recursos disponíveis, tornando viável atingir os objetivos propostos; a coordenação é a forma como é influenciado o comportamento, incluindo a comunicação, a liderança e a motivação; por fim o controlo é utilizado para comparar o desempenho e os resultados, sejam eles individuais ou por departamentos, tendo sempre em consideração ferramentas de correção às ações menos conseguidas.

Segundo Teixeira (2013), o planeamento pode ser dividido em dois níveis: planeamento estratégico de uma unidade estratégica de negócios e o planeamento estratégico de nível global.

No primeiro nível mencionado, considera-se como “o processo de determinar como é que uma dada unidade estratégica de negócios pode concorrer numa específica linha de negócios” (Teixeira, 2013, p. 66). No segundo nível, a estratégia é construída tendo em conta a empresa como um todo, compreendendo “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” (Teixeira, 2013, p. 66).

2.6. Análise do Ambiente do Mercado

2.6.1. Modelo das 5 forças de Porter

“Competition in an industry is rooted in its underlying economic structure and goes well beyond the behavior of current competitors” (Porter, 1980, p. 3).

A definição da concorrência torna-se fundamental na construção do planeamento estratégico, tornando este tema ao longo dos últimos anos uma discussão para vários autores. No ano de 1980, com o livro “Competitive Strategy”, Michael Porter apresenta uma definição aprofundada sobre a análise da concorrência. Muitos autores entendem a competição direta entre rivais como a forma mais comum de encarar a concorrência. No entanto, Porter (1980) entende que a concorrência deve ser observada de uma perspetiva mais ampla e complexa. Entende ainda que a verdadeira questão da rivalidade num negócio foca-se na obtenção de lucro e rentabilidade, e não simplesmente no volume de vendas. Assim, o objetivo das organizações que atuam em determinado mercado incide no aproveitamento do valor que é gerado no mesmo, ou seja, as empresas competem com os seus concorrentes diretos pela rentabilidade e obtenção de lucro. Salaria ainda que em qualquer negócio, as empresas combatem com os seus clientes – que procuram pagar o menos possível pelo produto ou serviço prestado. Mas também com os seus fornecedores, que procuram oferecer o maior valor possível em troca do produto ou serviço que dispõem. Também os produtores, que têm a capacidade de colocar no mercado produtos distintos, que conseguem satisfazer as necessidades dos clientes – produtos substitutos. E por fim, com outras empresas que, ainda que não atuem no mesmo setor, tornam-se uma ameaça pelo simples facto de um dia poderem passar a atuar, colocando assim limitações aos preços praticados (Porter, 1980).

Tal como referido, o significado amplo de “concorrência” tem como objetivo analisar e entender a estrutura de uma indústria ou negócio. Assim, esta deve ser analisada com base no modelo das cinco forças de Porter: **poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores; ameaça de novos concorrentes; ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre concorrentes já existentes no mercado.** A análise da estrutura da indústria tendo como base o modelo das cinco forças de Porter tem como objetivo fornecer ao gestor informação útil sobre as principais características do setor, como é contruída a criação e partilha de valor e qual a rentabilidade e atratividade do negócio. Para Porter (1980), o foco da análise estrutural da indústria é a identificação das características básicas e relativamente estáveis do setor e do conhecimento de todas as situações que afetam a rivalidade e rentabilidade do setor de uma forma transitória. A análise deste modelo permite aos gestores identificarem as tendências que possam representar num futuro próximo oportunidades e ameaças para o negócio onde atuam, conseguindo assim melhorar o posicionamento da empresa reformulando estratégias.

Tal como em qualquer modelo em estudo, existem limitações inerentes. Assim sendo, é fundamental na aplicação do modelo definir as fronteiras da indústria que se pretende analisar. A intensidade das forças e dos fatores que afetam o negócio variam consideravelmente de indústria para indústria. Este alerta surge no sentido de que uma má definição das fronteiras da indústria pode levar a uma deficiente aplicação das cinco forças de Porter e, conseqüentemente, à definição de estratégias competitivas erradas e desajustadas.

2.6.1.1. O poder negocial dos clientes

Este capítulo do modelo das cinco forças de Porter tem como objetivo identificar qual é o poder negocial da empresa perante os seus clientes. Os clientes estabelecem relações comerciais no mercado com os demais *players*, com o objetivo de forçar a diminuição dos preços, exigindo em simultâneo uma maior qualidade nos produtos ou serviços entregues. Esta relação reflete o aumento do custo de produção, e conseqüente diminuição da rentabilidade das empresas.

Segundo Porter (1980), o poder negocial dos clientes aumenta quando nos deparamos com as seguintes situações: compras efetuadas em grandes quantidades (especialmente em indústrias onde os custos fixos são elevados e se torna fundamental operarem no limite da sua capacidade de produção); produtos com baixo nível de diferenciação e baixos custos de mudança (em situações onde é relativamente simples para o clientes substituir o seu fornecedor habitual, sem grande prejuízo – tempo, adaptação, etc.); clientes com recurso a bastante informação sobre a dimensão da procura, sobre os preços praticados no mercado ou mesmo sobre os custos de produção do fornecedor; clientes com capacidade de se integrarem verticalmente (clientes com capacidade de produzir internamente o que adquiriam ao seu fornecedor). O poder negocial dos clientes é calculado tendo em conta o número de clientes e o número de fornecedores presentes em determinado mercado, ou seja, existe uma relação entre a procura de produtos versus a sua disponibilidade de oferta.

2.6.1.2. O poder negocial dos fornecedores

Os fornecedores concedem às empresas os recursos que estas necessitam para gerar valor, quer sejam eles, matéria-prima, produtos acabados ou meios financeiros. Deste modo, o seu poder negocial aumenta quanto maior for a sua capacidade de influenciar o preço praticado no mercado e a qualidade do produto oferecido. Os fornecedores têm a capacidade de diminuir ou aumentar a rentabilidade das empresas no mercado, ao aumentar ou diminuir os preços de fornecimento. Tendo tudo isto em consideração, para Porter (1980) o poder negocial dos fornecedores é superior quando: o número de

fornecedores não é suficiente para a procura existente; o cliente ou indústria não representa uma grande importância para o fornecedor (o fornecedor revela um poder negocial superior, diminuindo a sua flexibilidade quanto menor for a sua ligação entre a indústria e a sua rentabilidade); o produto do fornecedor revela-se um input fundamental para o negócio do cliente; o produto oferecido pelo fornecedor revela grandes índices de diferenciação, aumentando os custos de mudança para o cliente; o fornecedor revela a capacidade de se integrar verticalmente (capacidade de integrar internamente a atividade do cliente).

2.6.1.3. Ameaça de novos concorrentes

A entrada de novos *players* no mercado está associada a um aumento da competitividade, traduzindo-se numa estratégia que consiste no aumento da sua quota de mercado, influenciando também os recursos disponíveis. Com a entrada de novos concorrentes, existe uma tendência na diminuição dos preços praticados, paralelamente associados a um aumento dos custos, impactando negativamente na rentabilidade da indústria. Representa também uma ameaça, as aquisições de *players* do mercado por empresas que atuam em outros mercados. Apesar de não estarmos perante a criação de uma nova entidade, as aquisições representam a entrada de novos recursos e competências na empresa adquirida, podendo-se traduzir num aumento da quota de mercado da mesma. Todas estas ameaças até aqui abordadas podem ser combatidas e reduzidas através de barreiras e possíveis reações de proteção das empresas que já atuam no mercado. Quanto maiores forem as barreiras à entrada, menor será a ameaça de entrada (Porter, 1980). Na grande maioria da análise, podem ser identificadas seis grandes barreiras à entrada numa indústria: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, acesso a canais de distribuição, fatores independentes da escala e políticas governamentais.

As economias de escala representam uma barreira à entrada das novas empresas no mercado. É possível as empresas obterem economias de escala quando reúnem as condições para aumentarem a sua capacidade produtiva, mantendo os seus custos fixos ou aumentando numa percentagem inferior à proporcionalidade do aumento de produção. Para serem competitivas as empresas necessitam de abordar o mercado ou em grande escala (representando uma maior ameaça, aumentando a probabilidade de sofrerem retaliações das restantes empresas no mercado) ou em menor escala (obrigando a empresa a suportar custos mais elevados, tornando a empresa menos competitiva no médio e longo prazo).

Pela diferenciação do produto entende-se que as empresas no mercado constituam uma marca forte, conquistando consumidores leais. Os consumidores reconhecem este valor nas marcas quer seja pelo serviço que lhes é prestado, pela experiência de possuírem um produto inovador ou pelo facto de se sentirem aliados a uma empresa pioneira no mercado. Tendo em conta estes fatores, a diferenciação do produto torna-se uma forte barreira à entrada de novos concorrentes, visto que estes serão obrigados a investir bastante para superar a lealdade dos consumidores às marcas concorrentes. A criação de uma marca forte no mercado pode levar vários anos, podendo significar perdas importantes e significantes que muitas empresas não têm capacidade de suportar.

A necessidade de capital relaciona-se com as duas barreiras enunciadas anteriormente. A elevada necessidade de capital para iniciar um projeto torna-se numa barreira importante e que obriga as empresas a procurarem soluções para as ultrapassar. Em muitas indústrias existe a necessidade de investir fundos consideráveis em projetos de risco elevado como é a investigação e desenvolvimento de novos produtos. Este facto leva muitas empresas a procurarem obter parcerias com os seus fornecedores (que investem financeiramente nas empresas esperando o retorno no aumento de vendas).

O acesso privilegiado a canais de distribuição das empresas que já atuam no mercado representa uma barreira importante à entrada de novos *players*. A nova empresa que procura escorar os seus produtos pelos canais de distribuição já utilizados pelos seus concorrentes, tem de aplicar uma estratégia que privilegia a oferta de melhores condições, nomeadamente uma diminuição no preço de venda, condições de entrega ou pagamento, o que se traduz numa diminuição da sua rentabilidade.

As empresas que já estão presentes no mercado são recompensadas pelas estruturas de custos que não podem ser replicadas pelo seu novo concorrente independentemente da sua dimensão ou economias de escala. Os fatores independentes da escala podem ser caracterizados como a localização estratégica da empresa, as curvas de aprendizagem (consiste na capacidade de a empresa reduzir os custos de produção à medida que aumenta a experiência da empresa na produção de um produto), as patentes associadas a tecnologia, o acesso favorável a matéria-prima, podem ser suficientes para impedir a entrada de novos *players* no setor.

Por fim, as políticas governamentais podem tornar-se numa barreira difícil de ultrapassar quando da entrada de novos concorrentes num mercado. Os governos podem limitar as indústrias através de licenças, acesso a matéria-prima ou restrições governamentais (exemplo disso são as restrições referentes à emissão de gases poluentes ou normas de segurança).

2.6.1.4. Ameaça de produtos substitutos

Entendem-se como produtos substitutos todos os produtos de uma indústria que proporcionam benefícios idênticos aos produtos fabricados e comercializados por outra indústria. Assim, entendem-se os produtos substitutos como uma ameaça aos produtos existentes no mercado. Esta ameaça é refletida na limitação dos preços praticados, e como consequência uma diminuição na rentabilidade da indústria, visto que os custos de fabrico não se alteram (Paixão, 2013). Para Porter (1979) a ameaça de produtos substitutos compromete a permanência da empresa no mercado, limitando a rentabilidade através da satisfação das necessidades básicas dos clientes.

2.6.1.5. Rivalidade entre concorrentes

O modelo das 5 forças de Porter apresenta a rivalidade na indústria como uma força central que é influenciada pelas restantes forças, isto porque as restantes forças têm a capacidade de aumentar ou aliviar a rivalidade entre os concorrentes de uma indústria. Segundo Porter (1990) a rivalidade numa indústria aumenta quando um ou mais concorrentes sentem a necessidade de fortalecer a sua quota de mercado, ou entendem que existe a possibilidade de melhorarem a sua posição no mercado. A rivalidade numa indústria entende-se como concorrência através da competitividade pelos preços, investimento em comunicação, desenvolvimento de novos produtos e constantes melhoramentos nos serviços. Para Porter (1980) o facto de existirem retaliações por parte dos concorrentes quando decorre uma ação de uma empresa no mercado, significa que as empresas são mutualmente dependentes. O autor acrescenta ainda que a rivalidade numa indústria é influenciada por sete fatores principais: (i) taxa de crescimento da indústria, (ii) grau de concentração numa indústria, (iii) dimensão dos custos fixos, (iv) grau de diferenciação e custos de mudança, (v) capacidade da indústria, (vi) implicações estratégicas e (vii) barreiras à saída. Segundo Freire (2000) a rivalidade numa indústria considera-se mais intensa quando: existe um elevado número de concorrentes no mercado ou todos têm dimensões idênticas; o crescimento do mercado é consideravelmente reduzido, os custos fixos ou de armazenamento são elevados e quando os produtos oferecidos pela indústria não possuem elementos diferenciadores e os custos de mudança são inexistentes.

2.7. Análise do ambiente interno

2.7.1. Modelo VRIO

Segundo Barney (2001) o modelo VRIO é o resultado do desenvolvimento e atualização do modelo VRIS. Para Barney e Hersterly (2015) o modelo VBR é uma ferramenta de

análise do desempenho da empresa com o foco no contexto interno (recursos e capacidades), como fonte de vantagem competitiva. Neste sentido, o mesmo autor apresenta o modelo VRIO (valiosos, raro, inimitável e organizado) que se caracteriza como uma ferramenta que permite analisar os recursos e as capacidades de uma organização, possibilitando identificar as fontes de vantagem competitiva. Este modelo baseia-se em quatro fatores essenciais, conforme está exposto no quadro abaixo:

Quadro 1 – Modelo VRIO

A questão do valor	Um recurso permite que uma empresa explore uma oportunidade ambiental ou neutralize uma ameaça ambiental?
A questão da raridade	Atualmente, um recurso é controlado apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
A questão da imitabilidade	As empresas sem recursos enfrentam desvantagens no custo pelo facto de trabalharem para obtê-los ou desenvolvê-los?
A questão da organização	As políticas e procedimentos de uma empresa são organizados para apoiar a exploração dos seus recursos valiosos, raros e caros de imitar?

Fonte: Barney e Hersterly, 2015, p. 90

A questão do valor

Barney e Hersterly (2015), afirmam que um recurso ou capacidade é valioso quando proporciona à empresa a possibilidade de desenvolver as oportunidades do mercado e minimizar as ameaças ou potenciais ameaças externas. Nesta perspetiva os autores esclarecem ainda que quando um recurso ou capacidade permitir neutralizar ameaças externas ou explorar oportunidades no mercado estes podem ser considerados pontos fortes, caso contrário, estamos perante uma fraqueza. O valor de um recurso ou capacidade depende da indústria onde a empresa atua (Porter, 1979). Tendo em conta o exposto, pode concluir-se que um recurso pode ser vantajoso numa determinada indústria e ao mesmo tempo ser uma fraqueza numa outra indústria.

Em algumas situações, determinar o valor de um recurso pode ser trabalhoso, atendendo ao facto de que, essa análise requer informações detalhadas que podem não estar disponíveis, ou também pelo facto de ser difícil avaliar durante um determinado

período de tempo o impacto de um recurso ou capacidade em neutralizar ameaças e explorar novos mercados (Barney & Hersterly, 2015). Como estratégia de avaliação da eficácia na utilização de um recurso ou capacidade, Barney e Hersterly (2015), sugerem que, quando uma empresa utiliza um recurso para explorar uma nova oportunidade ou neutralizar uma ameaça, geralmente procura verificar uma redução dos custos ou aumento das receitas (ou ambas) face a situação da não exploração desse recurso. Segundo o autor, uma outra forma de avaliar se um recurso é valioso é através da avaliação da cadeia de valor, fazendo com que se pense nos recursos e capacidades de forma desagregada, ou seja, avaliar de que forma cada recurso ou capacidade afeta os aspetos físicos, financeiros, individuais e organizacionais. Com isto é possível reconhecer as fontes de vantagem competitiva.

A questão da raridade

Em relação à raridade de um recurso ou capacidade, esta relaciona-se diretamente com o número de empresas concorrentes que controlam este mesmo recurso (Barney & Hersterly, 2015), ou seja, um recurso valioso por si só não constitui uma fonte de vantagem competitiva, por conseguinte, se um recurso ou capacidade permite explorar novas oportunidades e neutralizar ameaças e ao mesmo está presente em vários concorrentes, estamos perante uma paridade competitiva (Barney & Hersterly, 2015). Os autores esclarecem ainda que, nem todos os recursos na empresa podem ser considerados como valiosos e raros, sendo que não possibilitam uma vantagem competitiva temporária. Entretanto, esses mesmos recursos são essenciais para as empresas, pois possibilitam a igualdade competitiva e em alguns casos definem o aumento da probabilidade de sobrevivência das empresas dentro da indústria (Barney & Hersterly, 2015).

A questão da imitabilidade

Para Barney e Hersterly (2015) a imitabilidade de um recurso avalia-se pela maior ou menor facilidade da concorrência em obter ou duplicar os efeitos gerados por este. Habitualmente as empresas que possuem recursos valiosos e raros tendem a ser inovadoras, tendo em conta que são capazes de desenvolver e implementar estratégias que os seus concorrentes não podem reproduzir ou duplicar, isto porque carecem de recursos e capacidades relevantes (Barney & Hersterly, 2015). O autor afirma ainda que um recurso valioso e raro constitui fonte de uma vantagem competitiva sustentável se for difícil e dispendioso para os concorrentes obterem ou desenvolverem esses recursos.

A questão da organização

A organização funciona no VRIO como sendo um fator de ajuste, pois possibilita à organização retirar o máximo partido dos benefícios dos recursos e capacidades, segundo Barney e Hersterly (2015). Assim, o autor sugere que a exploração de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar passe por uma posição de vantagem competitiva pois caso estes não sejam explorados de uma forma eficiente possam representar uma equidade competitiva.

2.7.2. Análise da Cadeia de Valor

Para Fantasia (2013), o atual ambiente de economia globalizante, traduz-se num aumento da concorrência e dos mercados, obrigando as empresas a aumentar a sua competitividade - quer ao nível do aumento da qualidade dos produtos, quer seja na variante da redução dos preços praticados – procurando estabelecer sistemáticas melhorias que se traduzam em vantagens competitivas no mercado. Para o autor as empresas devem procurar reunir esforços constantes no sentido da redução de custos, eliminando todas os desperdícios, possibilitando gerar valor. A análise da cadeia de valor permite aos gestores tomarem conhecimento sobre as vantagens e desvantagens competitivas, possibilitando-os de tomarem medidas que aumentem a satisfação dos seus clientes.

Ao longo dos anos várias organizações foram implementando vários métodos de gestão com o objetivo de melhorarem a sua eficiência e eficácia operacional e aumentar a sua competitividade. Um dos métodos mais utilizados é a análise da cadeia de valor. Segundo Shank e Govindarajan (1993), a análise da cadeia de valor é importante para compreender o posicionamento de uma organização no setor de atividade onde se insere. Definida a cadeia de valor da empresa, as decisões estratégicas são desenhadas numa base clara tendo em conta a compreensão das vantagens competitivas da empresa conforme espelham os fatores da cadeia. Para Shank (2001) o conceito de cadeia de valor para qualquer organização em qualquer mercado, é o conjunto de todas as atividades dentro da empresa que permitem gerar valor quando interligadas, desde as fontes das matérias-primas, passando pelo fornecimento dos componentes pelos fornecedores específicos, até ao momento da entrega do produto ao consumidor. Partilhando a mesma linha de pensamento, para Rocha e Borinelli (2007), a cadeia de valor é uma sequência de atividades que tem início na origem dos recursos e vai até à utilização do produto pelo último consumidor. Considera-se que cada uma destas atividades é uma atividade de valor para a organização. Encontra-se uma vantagem competitiva naquelas empresas que reúnam uma maior capacidade de agregar o valor gerado das suas atividades, em comparação com os seus concorrentes. Para Carvalho

e Laurindo (2010), a cadeia de valor define-se como um conjunto de atividades tecnológicas e economicamente distintas que a empresa utiliza para realizar os seus negócios.

Uma empresa caracteriza-se pelo conjunto de atividades distintas, que sendo executadas em conjunto e com a respetiva coordenação, permitem à organização gerar negócios na indústria em que se insere. Para Porter (1986) estas atividades são identificadas como atividades que geram valor, permitindo compreender após a sua análise uma verdadeira vantagem competitiva. A execução destas atividades permite à empresa gerar valor para os seus clientes, que beneficiam da utilização dos seus produtos ou serviços. Segundo Fantasia (2013) o valor criado por uma empresa é medido através do valor que os clientes estão dispostos a despende pelo produto ou serviço. Uma empresa torna-se lucrativa quando este valor excede os custos totais necessários para o desempenho das atividades que o compõem. As atividades de uma organização podem ser agrupadas em categorias, o que Porter designa como Cadeia de Valor. A cadeia de valor permite a decomposição das operações de uma empresa em atividades estrategicamente significativas com o objetivo de compreender o comportamento dos custos e os principais pontos de diferenciação (Porter, 1985).

Cadeia de Valor Interna

Porter (1985) entende a cadeia de valor interna como o processo interno ou conjunto de atividades que a empresa executa com o objetivo de desenvolver, produzir, comercializar, distribuir e suportar o produto. Entende-se como cadeia de valor interna a perspetiva de cadeia de valor como sequencia das atividades que acrescentam valor aos produtos ou serviços que as empresas dispõem para o mercado.

As atividades executadas dentro de uma organização, independentemente da indústria onde se insere, podem ser agrupadas em nove categorias. Porter (1985), reconhece dois grandes grupos de atividades dentro de uma empresa: as atividades primárias – relacionam-se com o desenvolvimento do produto, a distribuição do mesmo no mercado e o serviço pós-venda associado ao mesmo; as atividades secundárias ou de apoio – diretamente ligadas à aquisição de *inputs*, tecnologia, recursos humanos e outras atividades relacionadas com a estrutura da organização que prestam apoio às atividades primárias. Estes dois tipos de categorias distinguem-se na perceção do valor gerado por parte do cliente, visto que apenas o valor gerado pelas atividades primárias é percebido diretamente pelo cliente (Fantasia, 2013).

A cadeia de valor interna é contruída com base em nove atividades, cinco delas atribuídas às atividades primárias e quatro como atividades secundárias.

Atividades Primárias

Logística de Receção: entendem-se todas as atividades relacionadas com a receção de mercadorias, armazenamento e controlo das existências e respetiva distribuição das mesmas ao local onde são incorporadas no processo de fabrico.

Operações: consiste na atividade de transformação dos *inputs* através dos processos de fabrico definidos, culminado em *outputs* que serão comercializados pela empresa.

Logística de Saída: resume todas as atividades relacionadas com o armazenamento e gestão dos produtos acabados, processamento de pedidos para expedição e processo de distribuição dos mesmos.

Marketing e Vendas: entendem-se todas as atividades que se relacionam com a venda dos produtos ou serviços, comunicação com os clientes e mercados alvo, definição dos preços de venda praticados em determinados mercados e segmentos e definição dos canais de distribuição.

Serviço Pós-Venda: atividades que proporcionam um acompanhamento ao utilizador do produto por parte de uma equipa qualificada após a finalização da venda, permitindo aumentar o valor acrescentado do produto, proporcionando serviços de reparação, manutenção e resolução de reclamações.

Atividades Secundárias

Aquisição: entendem-se todas as atividades relacionadas com a aquisição de *inputs* que garantam o bom funcionamento da empresa, tais como matérias-primas, equipamentos, adjudicação de serviços. Esta atividade concretiza-se ao longo de todo o processo visto que cada uma das restantes atividades necessita de algum tipo de bem ou serviço que será necessariamente adquirido no exterior. Numa empresa é habitual que existam vários tipos de aquisições de *inputs* ao exterior em diversas etapas do processo.

Desenvolvimento Tecnológico: nesta categoria estão envolvidas diferentes atividades relacionadas com o *know-how* adquirido, procedimento implementados e aquisição e desenvolvimento tecnológicos fundamentais ao desenvolvimento e otimização de qualquer atividade da cadeia de valor. Aqui estão incluídas as atividades de pesquisa, desenvolvimento dos produtos, testes de qualidade, entre outros.

Gestão de Recursos Humanos: incluem-se as atividades relacionadas com todos os colaboradores de uma organização, sendo elas o recrutamento, desenvolvimento de carreiras, serviços de formação e saúde. O envolvimento dos recursos humanos estende-se a todas as atividades da empresa, assim que a gestão de recursos humanos é transversal a toda a cadeia de valor.

Infraestruturas da Empresa: consiste no conjunto de atividades que compõe o suporte administrativo da empresa, tais como a administração, planeamento estratégico, serviços financeiros, contabilidade e apoio jurídico, gestão da qualidade entre outros que não estão associados às atividades primárias ou secundárias, mas que são essenciais ao desempenho de qualquer operação da cadeia de valor.

Para Porter (1986), cada uma das categorias de atividades referidas estão presentes em todas as indústrias, tendo uma importância relativa diferente para a vantagem competitiva da empresa, tendo em conta a indústria onde se insere. Shank (2001), reforça a posição de Porter, quando se refere ao conceito de cadeia de valor, entendendo que o desenvolvimento e sustentabilidade de uma vantagem competitiva, seja ela baseada na diferenciação, no baixo custo ou em ambos, depende na sua grande maioria no entendimento que a própria empresa tem da sua cadeia de valor, relativamente à dos seus concorrentes.

3. DIAGNÓSTICO, CONTEXTO ORGANIZACIONAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tal como foi referido, a Sanipower, S.A. é uma empresa que atua no mercado da construção, de forma mais específica na distribuição de produtos e soluções relacionadas com a climatização e energias renováveis. Este setor fechou o ano de 2020 com um crescimento aproximado de 2.5% em relação ao ano anterior, espelhando a evolução contínua que o tem acompanhado ao longo dos últimos anos. Em relação ao ano 2020, fortemente influenciado pela crise pandémica, onde o PIB sofreu um crescimento negativo de aproximadamente 9.3%, o setor onde a empresa se encontra apresenta valores bastante confortáveis. Apesar disso, tendo em conta as previsões que são apresentadas para o setor do turismo e restauração, por exemplo, é necessário sustentar as decisões de investimento da empresa para o futuro de médio e longo prazo. Em suma, e contextualizando o mercado onde a empresa se insere, é fundamental perceber que apesar dos valores positivos de crescimento económico, é necessária percussão tendo em conta a instabilidade que se vive noutros setores da economia.

A Sanipower, S.A. vive um período de crescimento sustentado ao longo dos últimos anos, tendo alcançado valores superiores à média do mercado. Este crescimento está relacionado com as estratégias de mercado que a empresa tem apostado, estando estas relacionadas com a criação de uma marca própria Proteu®, desenvolvimento das mais valias da presença no Grupo Avalco e aposta na abertura de pontos de venda aumentando assim a proximidade com os seus clientes. No ano de 2020 a Sanipower, S.A. ultrapassou os 20 milhões de euros no volume de faturação, onde aproximadamente 30% correspondem à sua marca Proteu®, tornando-se assim uma marca de referência no mercado nacional.

Tendo em consideração o diagnóstico atual do mercado onde a empresa se insere e o contexto organizacional da Sanipower, S.A. é possível definir os objetivos específicos para o desenvolvimento deste projeto. Num mercado tão competitivo e exposto ao risco das crises financeiras, tendo em conta o volume de vendas da empresa e a dimensão da estrutura organizacional é fundamental a apresentação de um plano estratégico que defina o caminho que a empresa quer seguir, tendo em vista os objetivos propostos. O projeto baseia-se na aplicação de modelos académicos relacionados com o planeamento e controlo de gestão, possibilitando definir objetivos baseados na realidade atual da empresa e do mercado onde se insere.

4. METODOLOGIA

A necessidade do desenvolvimento de um plano estratégico prende-se com o facto de a Sanipower, S.A. atuar num mercado extremamente competitivo, tendo a empresa alcançado nos últimos anos taxas de crescimento no volume de vendas que merecem uma redobrada atenção na definição da sua estratégia. Este resultado advém do desenvolvimento de uma estrutura organizacional, com constantes evoluções e alterações quer ao nível externo à empresa como ao nível dos processos internos. Nesse sentido, é fundamental definir objetivos claros que permitam desenhar o caminho que a empresa quer seguir nos próximos anos. Por forma a avaliar e desenvolver os mesmos é possível recorrer a uma análise de mercado através de vários modelos, tais como, o modelo das cinco forças de Porter (1979), a análise aos principais concorrentes e a análise dos fatores críticos de sucesso. Em relação à análise do ambiente interno da Sanipower, S.A. e estratégias atuais de mercado serão utilizadas ferramentas tais como, a análise da cadeia de valor, o modelo matriz BCG, modelo de Porter e análise SWOT.

Para que fosse possível alcançar os objetivos propostos para este projeto, impôs-se o a necessidade de uma recolha de informação e análise na vertente quantitativa e qualitativa. No âmbito da recolha de informações e dados para desenvolvimento dos modelos académicos propostos, foi necessário recorrer a entrevistas informais com colaboradores da empresa, diretores dos diferentes departamentos, incluindo a administração da Sanipower, S.A. Assim foi possível recolher informação que permitisse desenvolver o modelo das 5 forças de Porter, modelo VRIO, cadeia de valor, fatores críticos de sucesso e análise SWOT. Por outro lado, na perspetiva da análise quantitativa foi necessário recorrer à análise de documentos contabilísticos, tais como a demonstração de resultados, o balanço e o relatório financeiro detalhado, referentes ao ano de 2018 e 2019, que permitiram realizar uma análise aos rácios de liquidez, estrutura financeira, rendibilidade e funcionamento, permitindo assim concluir a análise ao desempenho financeiro da empresa.

A utilização desta metodologia permitiu o desenvolvimento de um projeto que se fundamenta os objetivos estratégicos definidos para os próximos 3 a 5 anos da organização, assim como elaboração de estratégias de desenvolvimento da atividade, recorrendo a avaliação dos principais indicadores e propostas de modelo de negócio para o futuro.

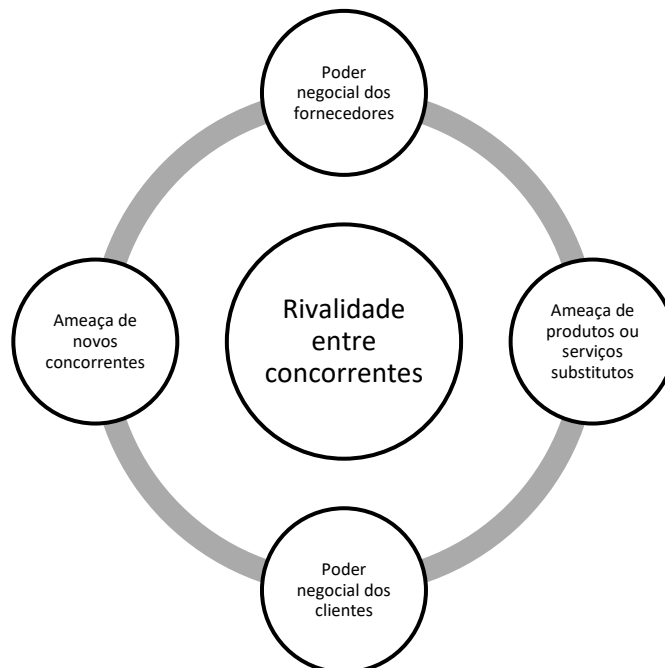
5. PROJETO

5.1. Análise do ambiente do mercado

5.1.1. Modelo das 5 forças de Porter

O modelo das 5 forças de Porter (Quadro 2) torna-se fundamental num plano estratégico dada a possibilidade de analisar o ambiente do mercado onde a empresa se insere. De uma forma bastante direta é possível analisar um conjunto de relações e dinâmicas entre o poder negocial da empresa com os seus clientes e fornecedores, a ameaça à entrada de novos concorrentes e novos produtos e a rivalidade com os concorrentes que atuam no mercado. Este modelo permite analisar algumas estratégias que a Sanipower, S.A. tem adotado ao longo aos últimos 5 anos para reforçar a sua posição no mercado. Ainda é possível ao longo da análise deste modelo identificar pontos de melhoria onde a empresa deveria investir, podendo identificá-los como objetivos estratégicos para o futuro da atividade da empresa.

Quadro 2 – Modelo das 5 forças de Porter



Fonte: Elaboração própria.

Rivalidade entre concorrentes

A Sanipower, S.A. atua no mercado da construção, mais especificamente na área da climatização, produção de água quente e energias renováveis. O mercado da construção, independentemente da área de atuação mais específica, é uma indústria extremamente competitiva. Analisando o número de organizações existentes no mercado nacional, através do principal CAE de atividade da Sanipower, S.A. (47523 - Comércio a retalho de material de bricolage, equipamento sanitário, ladrilhos e materiais similares, em estabelecimentos especializados), é possível identificar mais de 1 645 empresas em atividade¹.

Tendo em conta o atual modelo de negócio, a Sanipower, S.A. identifica no mercado nacional quatro grandes concorrentes. Estes são destacados dos restantes tendo em consideração a análise de alguns fatores como: a área geográfica de atuação da atividade empresarial; a capacidade de resposta às variações do mercado ao nível da procura de novos produtos; o portefólio de produtos e soluções que comercializam; indicadores financeiros de relevância como solvabilidade e autonomia financeira e por fim a estrutura organizacional que apresentam para o nível de atividade da empresa.

A rivalidade entre os concorrentes do mercado pode ser mais ou menos intensa, tendo em conta os produtos e marcas que comercializam e oferecem aos seus clientes. No mercado onde a Sanipower, S.A. atua, existem diferentes graus de competitividade com os seus concorrentes, relacionando-se com os produtos oferecidos a determinados clientes. No âmbito das empresas de distribuição, as empresas apostam em marcas, sendo elas representadas por diferentes fornecedores. Neste sentido, a notoriedade da marca apresentada e comercializada pelo distribuidor no mercado é um fator que influencia a sua rivalidade com os seus concorrentes. Esta rivalidade aumenta de forma substancial quando duas empresas, no mesmo mercado representam e comercializam a mesma marca, onde os fatores de diferenciação no produto são inexistentes. A criação e desenvolvimento de uma marca própria por parte do distribuidor, como sucedeu com a Sanipower, S.A. (criação da marca Proteu®), é uma estratégia que procura diminuir a rivalidade com os seus concorrentes, visto que não oferece exatamente o mesmo produto, permitindo outro tipo de estratégias de mercado.

Na seguinte análise (Quadro 3) é possível perceber a evolução das vendas da empresa, comparando-as com a aposta na estratégia da marca própria Proteu®, nos últimos três anos de atividade.

¹ <https://www.racius.com/pesquisa>

Quadro 3 – Análise Evolução Volume de Vendas marca Proteu®

	Ano de atividade		
	2020	2019	2018
Volume de vendas total	20 422 449 €	18 291 026 €	15 080 140 €
Taxa de crescimento vendas total	10%	17%	-
Volume de vendas Proteu®	6 198 121 €	5 383 645 €	4 792 024 €
Taxa de crescimento vendas Proteu®	13%	10%	-
% Proteu® no volume total vendas	31%	29%	32%

Fonte: Elaboração própria.

Após análise do quadro 3 é possível afirmar que a marca própria Proteu® representa em média ao longo dos últimos três anos aproximadamente 30% do volume de vendas total da empresa. De salientar também que o crescimento no volume de vendas total da empresa está a ser acompanhado pelo crescimento das vendas nos produtos da marca própria. Em suma, a aposta na marca própria reduz a rivalidade com os restantes concorrentes presentes no mercado, dado o nível de diferenciação que a Sanipower, S.A. procura introduzir nos produtos da sua marca. Tendo em conta os indicadores mencionados é notório que a aposta na marca própria é uma estratégia de sucesso para a empresa.

A marca Proteu® procura aumentar ao longo dos anos o peso no volume de vendas total da Sanipower, S.A., sendo que ainda existem soluções onde a marca não conta com nenhum produto. Nesse sentido, a empresa deve procurar aumentar a sua gama de produtos, estabelecendo parcerias com fornecedores que produzam soluções exclusivas para a sua marca. Quanto maior a dependência do volume de vendas da Sanipower, S.A. por marcas que não a sua, estas sendo comercializadas por outros distribuidores, é inevitável que o nível de rivalidade com os mesmos não aumente. Assim, a aposta na sua marca própria é uma das principais estratégias para reduzir esta mesma rivalidade, dado o controlo da empresa na política de distribuição, política de preços, política de controlo da qualidade e de comunicação.

Poder negocial dos fornecedores

Tendo em conta o alargado portefólio de produtos e soluções comercializadas pela Sanipower, S.A., o número de fornecedores ativos em 2020 ascende aproximadamente ao 250. Tal como em todas as empresas, a Sanipower, S.A. procura encontrar estratégias que reduzam o poder negocial dos seus fornecedores, com o objetivo de estabelecer as melhores condições comerciais possíveis, quer ao nível de preços praticados, condições de pagamento e disponibilidade de entrega e armazenagem. Num universo tão alargado de parceiros, com importâncias e dimensões distintas, não é possível de forma global afirmar qual é o poder negocial dos fornecedores junto da empresa. No mercado nacional a Sanipower, S.A. é a segunda maior empresa ao nível do volume de negócios, o que lhe concede uma posição negocial confortável junto da maioria dos seus parceiros. Naturalmente que o poder negocial com os seus fornecedores varia tendo em conta as soluções, produtos e marcas comercializadas.

Um fornecedor aumenta o seu poder negocial quando oferece um produto associado a uma marca onde lhe é conferida notoriedade e reconhecimento no mercado. Aqui a Sanipower, S.A. vai usufruir de uma notoriedade que lhe permite “abrir portas” em clientes e mercados distintos. Nestas situações o poder negocial do fornecedor é superior, traduzindo-se em produtos onde a margem de lucro é mais reduzida. Por outro lado, a venda dos mesmos é mais direta, visto que o cliente confia na marca que lhe é apresentada. Um destes exemplos encontra-se na família do ar condicionado, onde o poder negocial dos fornecedores é bastante elevado, visto que as marcas que a empresa comercializa tem ascendência internacional. Com isto o poder negocial do fornecedor aumenta, tornando-se o custo da troca do fornecedor bastante elevado, tendo em conta a notoriedade das marcas que representam (LG e Mitsubishi). Também na categoria dos equipamentos de combustão a gás (caldeiras e esquentadores), a Sanipower, S.A. comercializa algumas marcas que apresentam elevada notoriedade no mercado como é o caso da Ariston. Na análise seguinte (Quadro 4) é possível identificar qual o peso que as marcas atrás referidas têm no volume de vendas total da Sanipower, S.A. de forma que seja possível delinear estratégias que procuram aumentar o poder negocial da empresa.

Quadro 4 – Análise de Vendas das principais Marcas

	Ano de atividade		
	2020	2019	2018
Ar Condicionado	6.3%	6.5%	6.0%
Bombas de Calor	2%	1.6%	0.3%
Combustão Gás	3.5%	3.5%	1.6%

Fonte: Elaboração própria.

Após análise do quadro 4 é possível perceber qual é a representatividade que as principais marcas comercializadas pela empresa têm no seu volume de vendas. Cada uma destas marcas está associada a um fornecedor/fabricante que a representa em exclusivo. De salientar que os valores apresentados por estes indicadores não se aproximam dos 30% que são representados pela marca Proteu® conforme espelha o quadro 3, o que traduz para a Sanipower, S.A. a importância da sua marca própria em comparação com outras marcas que comercializa. A empresa procura assim reduzir o poder negocial dos seus fornecedores, diminuindo a sua dependência dos mesmos e por contrapartida aumentado a importância da marca Proteu® no seu volume de negócios. Por outro lado, a Sanipower, S.A. consegue aumentar o seu poder negocial com o fornecedor quando lhe oferece um volume de compras significativo, além de demonstrar que é possível estabelecer uma parceria de futuro com o mesmo.

Concluindo, na grande maioria das famílias de produtos comercializados pela empresa, esta detém um poder negocial junto dos fornecedores bastante elevado, tendo em conta o seu volume de negócios, estratégias de mercado ao nível da marca e principalmente tendo em conta a representatividade da empresa no mercado onde atua.

Poder negocial dos clientes

Quanto maior for o número de clientes presentes no mercado, menor é o poder negocial dos clientes, tendo em conta a potencialidade do mercado ao nível do número de clientes. Por outro lado, numa situação de escassez onde poucas empresas possam oferecer os produtos ou serviços desejados pelos clientes, o controlo do poder negocial retoma naturalmente às empresas fornecedoras desses produtos ou serviços. Tal como mencionado acima, quando as marcas comercializadas são percebidas pelos clientes como uma mais-valia, onde o custo da troca por uma marca menos conceituada é

elevado, o poder negocial do cliente é inferior ao do seu fornecedor que lhe oferece o produto.

O poder negocial dos clientes é medido pela relação entre o número de clientes e o número de fornecedores presentes em determinado mercado, ou seja, uma relação entre procura de produtos ou serviços versus a sua disponibilidade de oferta.

No caso da Sanipower, S.A. não podemos identificar de forma clara que o poder negocial dos clientes é superior ao poder negocial da empresa, isto porque apesar de existirem várias empresas que oferecem o mesmo tipo de produtos, o número de clientes no mercado é também muito elevado. Claramente que mesmo existindo vários clientes no mercado, o seu poder negocial é superior quanto maior for a sua percentagem no volume de negócios da empresa, isto porque no mercado onde a empresa trabalha existem clientes com diferentes dimensões e conseqüentemente diferentes níveis de poder negocial.

A constante aposta da empresa na sua marca própria segue uma estratégia no sentido de diminuir o poder negocial dos seus clientes, aumentando conseqüentemente o poder negocial da marca. No sentido de apostar em estratégias de diferenciação para a sua marca própria, a Sanipower, S.A. transmite de forma explícita que os produtos com a marca Proteu apenas podem ser comercializados nos seus pontos de venda, diminuindo assim o poder negocial dos seus clientes. As campanhas de comunicação junto dos clientes finais, permite à empresa que estes reconheçam qualidade nos seus produtos, o que vai pressionar os clientes da empresa (B2B) a procurarem a Sanipower, S.A. para satisfazerem os seus clientes.

Ameaça de novos concorrentes

Esta ameaça pode ser avaliada através de vários fatores tais como o nível de investimento inicial necessário para alavancar a atividade da empresa em determinado setor, avaliação da existência de leis ou regulamentação própria para o setor em questão, disponibilidade de fundos ou incentivos fiscais para empresas que se iniciam no mercado e a avaliação de outro tipo de barreiras à iniciação da atividade.

A transformação digital que estamos a viver tem facilitado o aparecimento de novos concorrentes em alguns modelos de negócio como por exemplo o e-commerce. Neste tipo de negócio o nível de investimento inicial para a atividade da empresa é reduzido e o facto de não existirem leis e regulamentação para o aparecimento de novos *players* no mercado é uma mais-valia. Ainda ao nível digital, um exemplo simples para esta força do modelo das 5 forças de Porter, encontramos nos negócios onde existe uma grande dificuldade para o aparecimento de novos concorrentes, como é o caso do mercado da

inteligência artificial. Esta dificuldade tem tendência a aumentar quanto maior for o investimento inicial para a atividade do negócio, nomeadamente no exemplo em questão ao nível de equipamentos informáticos.

No mercado onde a empresa Sanipower, S.a. atua, a ameaça de novos concorrentes é controlada pelo nível elevadíssimo de investimento necessário para o início de atividade da organização. Como em qualquer empresa que se dedica à distribuição de qualquer tipo de produtos, o investimento em espaços físicos para armazenamento é bastante elevado. A abertura de um novo ponto de venda também é um projeto de elevado investimento para a organização, ao nível de material logístico (prateleiras, empilhadores, etc.), ao nível de comunicação do ponto de venda (publicidade no ponto de venda, decoração da loja, mobiliário, etc.), ao nível da alteração de fluxos de trabalho (formação de novos colaboradores, alteração de rotas de distribuição, etc.), o que diminui claramente o risco de aparecimento de novos concorrentes.

Podemos identificar várias empresas que se dedicam à comercialização do mesmo tipo de soluções que a Sanipower, S.A. tendo um maior risco agregado ao crescimento de empresas já presentes no mercado do que propriamente o aparecimento de um novo concorrente com um início de atividade recente.

A empresa identifica o risco elevado de aparecimento de novas correntes a nível local, ou seja, novos concorrentes circunscritos a uma determinada localização geográfica onde a Sanipower, S.A. também atua. Estas pequenas empresas têm a vantagem da proximidade com os clientes ao nível local, o que a Sanipower, S.A. tenta contrariar com a abertura de novos pontos de venda a nível nacional em zonas geográficas estratégicas para a sua atividade. Além da proximidade com os clientes, estas empresas de pequena dimensão apresentam uma vantagem importante ao nível dos custos de estrutura. Ou seja, devido à sua pequena dimensão, a inexistência de gabinetes técnicos, departamentos de logística com entregas em todo país, redes comerciais e de acompanhamento aos clientes, entre outras, permite que a sua margem de lucro na comercialização dos produtos possa ser inferir à da Sanipower, S.A. Esta facto obriga a empresa a apostar noutra tipo de estratégias que não passem apenas pela competitividade no preço, mas sim numa oferta de soluções e sistemas completos.

Concluindo, o aparecimento de novos concorrentes com um início de atividade muito recente corresponde para a empresa a um risco controlado, contrariamente com a evolução de empresas já existentes que aumentam a sua estrutura, iniciando atividade em novas áreas geográficas.

Ameaça de novos produtos ou serviços

Muitas vezes as ameaças que existem no mercado não são apenas provenientes dos concorrentes, sendo que a entrada de produtos substitutos mais modernos podem ameaçar a competitividade de qualquer empresa. Existem vários exemplos bastante conhecidos onde a falta de modernização e acompanhamento das novas tendências e preferências dos consumidores resultou na extinção da empresa, tais como Nokia e Blockbuster. Nos últimos anos e resultado da velocidade do desenvolvimento digital e tecnológico, as empresas devem ter em conta e avaliar de forma bastante profunda esta força do modelo de Porter.

Com o objetivo de avaliar as ameaças desta força, as empresas devem ter em atenção alguns fatores tais como: a automação de processos dentro das empresas que aumentam a produtividade da organização diminuindo os custos a esse aumento inerentes; a facilidade em encontrar soluções (produtos ou serviços) idênticas ou substitutas às que a empresa comercializa; existência de projetos que podem substituir as soluções atuais no mercado; análise da tendência e preferências futuras dos clientes alvo da empresa; entre outros fatores que antecipem o futuro da organização.

Na Sanipower, S.A. a avaliação da ameaça de novos produtos é tomada pela gestão de topo e alguns departamentos de gestão intermédia como fundamental para a continuidade dos resultados da organização. O desenvolvimento tecnológico é parte de um investimento que a empresa encara como fundamental para o seu futuro e para a prestação de um melhor serviço ao seu cliente, seja esta rapidez de entrega, melhores condições ao nível do preço ou ao nível do apoio técnico especializado. A automação de processos dentro da organização é um foco constante para a empresa, visto a evolução do mercado e a competitividade do mesmo.

Com o objetivo de perceber quais são as tendências do mercado e quais são as preferências dos consumidores no futuro a empresa procura participar em feiras internacionais do setor, procurando novos fornecedores e novas tendências, quer sejam elas em formas de produtos já desenvolvidos ou em soluções futuras.

Nos últimos anos e com a automação dos sistemas e integração dos dispositivos e equipamentos, a empresa percebe que os consumidores iniciam tendências de consumos em soluções integradas de aquecimento onde podem controlar os seus equipamentos domésticos através do seu smartphone ou outro qualquer dispositivo. Sendo esta situação cada vez mais o presente, existem algumas soluções comercializadas pela empresa que terão uma diminuição significativa nas vendas, aumentando outras soluções recentemente introduzidas no mercado.





Dado o facto de a empresa não fabricar qualquer tipo de produto que comercializa, permite que a sua adaptação a novas tendências do mercado ou legislação imposta pelos governos seja mais simples e rápida. O facto de a Sanipower, S.A. pertencer a um grupo de compras ibérico, sendo a única empresa nacional nele representado, permite antecipar alguns cenários. Existe uma tendência comprovada de que os produtos neste setor são numa primeira fase implementados em Espanha e só depois chegam a Portugal. Desta forma a empresa pode antecipar, procurando estabelecer parceiras com novos fornecedores, sendo compreendida pelos seus clientes como pioneira em várias soluções que comercializa. Pelas regras da oferta e da procura, quando uma empresa é pioneira em determinado produto, usufrui da possibilidade de implementar uma série de regras no mercado ao nível da política de distribuição e preços praticados.

Concluindo, tendo em conta o nível de desenvolvimento atual, um dos principais focos da organização deve ser a ameaça de soluções substitutas às que a empresa comercializa atualmente, isto porque é um dos fatores que pode ditar o seu futuro.

5.1.2. Análise dos principais concorrentes

Como mencionado anteriormente, entre as muitas empresas que existem no mercado, a Sanipower, S.A. considera quatro organizações como os seus principais concorrentes (Quadro 5). Esta distinção tem em conta uma série de fatores que influenciam a atividade destas empresas, sendo eles: dimensão da estrutura organizacional (número de departamentos e número de colaboradores); áreas geografias onde atuam; portefólio de produtos e serviços que oferecem ao mercado; conjunto de indicadores financeiros como solvabilidade e autonomia financeira e a capacidade de dar resposta às necessidades do mercado com a inovação e aposta em novos produtos e marcas.

Quadro 5 – Comparação dos principais concorrentes

			 <small>climatização e sistemas de conforto</small>	 <small>Distribuição de Climatização</small>
Volume de negócios (ano 2019)	40 8973 602€	12 857 865€	14 718 549€	9 896 964€
Ano fundação	1993	1996	1984	2001
Localização da sede	Viana do Castelo	Vila Nova de Gaia	Leiria	Fátima
Pontos de Venda	19	4	2	0
Estrutura Organizacional	199 colaboradores	48 colaboradores	59 colaboradores	38 colaboradores
Autonomia financeira (ano 2019)	30%	77.7%	80.7%	23.6%

Fonte: Elaboração própria.

Sanitop

A Sanitop é empresa portuguesa fundada em 1993, com sede em Viana do Castelo e autodenomina-se como a empresa líder na distribuição a nível nacional de materiais para instalações sanitárias e de climatização. Têm como missão serem reconhecidos pelos profissionais como o melhor parceiro, contribuindo para o seu sucesso, com um serviço de excelência, oferecendo uma gama competitiva, disponibilidade e proximidade. Também ambicionam ter uma equipa de colaboradores profissional, com competências técnicas e comerciais que permitam satisfazer as necessidades dos clientes. Possuem valores organizacionais que passam pela satisfação do cliente,

aprendizagem e inovação, rigor profissional, espírito de equipa, entre outros. De destacar, também, o facto de ser uma empresa focada na eficiência energética e nas energias renováveis. Em termos financeiros, estamos perante uma empresa que apresentou, em 2020, um volume de negócios superior a 40 milhões de euros. Hoje em dia conta com mais de 180 colaboradores e 19 postos de venda espalhados por Portugal. Possuem também 40 marcas exclusivas e cerca de 30 mil referências. É, claramente, uma das maiores empresas no setor em Portugal e a principal concorrente da Sanipower, S.A.

Cirelius

Relativamente à Cirelius, trata-se de uma empresa fundada em 1996, com sede em Vila Nova de Gaia, que teve como atividade inicial a importação e distribuição de materiais para instalações de gás natural e propano, aquecimento central e água. Posteriormente introduziram a aspiração central e os sistemas solares térmicos. Hoje em dia apresentam soluções completas de conforto e poupança energética. Os seus valores organizacionais passam, essencialmente, pela seriedade, competência técnica e criação de produtos competitivos. Trata-se de uma empresa procurada internacionalmente e que possui 4 delegações espalhadas pelo país. É considerada, também, como uma das mais prestigiadas marcas distribuidoras do setor. A Cirelius também apostou no registo e internacionalização da marca Solius. A Solius apresenta uma gama de soluções de energias renováveis caracterizadas pela elevada eficiência energética e relação preço-qualidade.

Em 2019, a Cirelius foi distinguida como PME líder (pelo ministério da Economia em colaboração com o IAPMEI e com as principais Instituições Bancárias de Portugal), sendo que vem arrecadando este prémio há 12 anos seguidos. A empresa também foi distinguida como PME de excelência por 7 vezes desde o ano de 2010. Estas distinções, por si só, demonstram que a Cirelius tem tido um elevado desempenho e bons indicadores de Gestão, contextualizando, claro, na estrutura empresarial nacional. Trata-se, então, de uma empresa sólida, credível e em crescimento. Ao contrário das restantes, é a empresa com um portefólio de produtos bastante reduzido, especializando-se apenas em soluções de climatização.

Macolis

A Macolis é uma empresa fundada em 1984, com sede em Leiria e que se dedica à inovação em soluções integradas de climatização e canalização, promovendo a eficiência energética. A empresa aposta na sua vasta experiência como aspeto diferenciador em relação à concorrência, sendo que essa experiência é colocada ao

serviço do cliente, com proximidade e confiança. A sua linha de atuação é orientada por valores como trabalho, dedicação, confiança, profissionalismo e responsabilidade social.

A empresa possui atualmente pontos de venda em Leiria, Coimbra e também em França. Na aposta pela marca própria, a empresa possui duas marcas: a Control Maco (uma app de fácil instalação que permite monitorizar e controlar o funcionamento dos equipamentos instalados) e a Solar Maco (mais ligada ao desenvolvimento de sistemas de climatização, conforto e energia solar).

Falamos de uma empresa que apresentou uma faturação superior a 15 milhões de euros em 2018 e que emprega 65 trabalhadores. A empresa foi distinguida por duas vezes como PME líder e duas vezes, também, como PME de excelência, o que por si só demonstra a solidez e o crescimento que a empresa tem vindo a demonstrar ao longo dos anos.

Disterm

Por último temos a Disterm, empresa fundada em 2001 que se define como uma empresa de distribuição de equipamentos e soluções para as atividades de aquecimento central, ventilação, ar condicionado e sistemas solares. A empresa tem como missão a obtenção de elevados desempenhos de mercado na distribuição de produtos destinados a climatização, correspondendo à satisfação das exigências dos seus clientes, apostando em parcerias estratégicas de representação de marcas internacionais conceituadas e inovadoras. Os seus valores organizacionais passam pela orientação para o cliente, inovação, qualidade, eficiência ou cooperação. Possuem instalações próprias localizadas em Fátima e detêm marcas em regime de exclusividade, tais como a Nipon Coolair (na área do ar condicionado), a Thinktech (nas áreas das energias renováveis, solar térmico, fotovoltaico e biomassa) ou a Step e Thermital (marcas de caldeiras e sistemas solares). Em 2020 foi considerada como uma das mais relevantes empresas nacionais de comercialização de produtos de climatização. Apresentou, também nesse ano, um volume de negócios de cerca de 9 milhões de euros e contava com cerca de 30 colaboradores nos seus quadros. Tal como a Sanipower, S.A. a Disterm aposta numa estratégia de acompanhamento técnico, e por isso em 2019 criou uma empresa especializada em assistência técnica. Assim oferece aos seus clientes um serviço e acompanhamento pós-venda especializado na sua marca própria.

5.1.3. Fatores críticos de sucesso

Entendem-se pelos fatores críticos de sucesso os principais critérios de decisão, no momento em que os clientes procuram optar pelos produtos, serviços ou parcerias com fornecedores. Assim, estes fatores entendem-se como pontos-chave, pois quando são cumpridos de forma eficiente, conseguem definir e garantir o desenvolvimento e crescimento da empresa no mercado, estabelecendo um paralelismo com a fidelização do cliente à organização ou marca.

Após uma pesquisa sobre o mercado da climatização e energias renováveis, é possível considerar quais são as atividades da empresa ou variáveis decisivas para o sucesso competitivo da organização. Desta forma, é possível identificar três fatores críticos de sucesso que são comuns às empresas com a mesma atividade:

- a) Acompanhamento técnico especializado ao cliente profissional antes, durante e após a instalação do sistema;
- b) Canais de distribuição e proximidade com o cliente;
- c) Organização da empresa e eficaz controlo de stocks.

No quadro seguinte (Quadro 6) é possível analisar de uma forma sintetizada os fatores críticos de sucesso encontrados para a Sanipower, S.A. divididos entre a perspetiva financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizagem e crescimento, sendo estas perspetivas baseadas na ferramenta do *Balanced Scorecard* que será apresentado no ponto 5.7.

Quadro 6 – Fatores críticos de sucesso

Perspetiva	Fatores críticos de sucesso
Financeira	Controlo eficaz da gestão de stocks
Clientes	Acompanhamento técnico e comercial Notoriedade da empresa Canais de distribuição Proximidade com o cliente (ponto de venda)
Processos Internos	Cumprimento dos prazos de entrega Rapidez na resposta a solicitações
Aprendizagem e Crescimento	Formação técnica Formação comercial da equipa de vendas

Fonte: Elaboração própria.

Na perspetiva financeira, o fator crítico de sucesso aborda uma temática fundamental para a eficácia financeira da empresa que é a gestão de stocks. O facto de a Sanipower, S.A. comercializar mais de 40.000 referências, é um fator que merece um meticuloso planeamento e aprovisionamento de mercadorias. Neste sentido, uma das preocupações da empresa foca-se na análise do stock sem vendas. Para isto, estabeleceu indicadores que despertam alertas quando uma referência não é vendida há mais de 180 dias. Num mercado onde as gamas de produtos sofrem inúmeros desenvolvimentos e melhorias, a empresa entende que existe um grande risco no sentido em que parte do seu stock se torne rapidamente obsoleto. Este é também um fator que diferencia as empresas que atuam no mercado, tanto pela disponibilidade de soluções que são procuradas pelos seus parceiros, como na vertente financeira onde o inventário pode ser desvalorizado.

Em relação à perspetiva dos clientes, o fator crítico de sucesso apresentado vem colmatar a necessidade que o cliente B2B (profissional do setor) tem no acompanhamento, estudo e projeção da melhor solução de climatização que deve ser aplicada consoante as necessidades do utilizador final. Com base nesta carência no mercado, a Sanipower, S.A. procura apostar num corpo técnico qualificado que acompanha de perto a fase da pré-venda (levantamento de necessidades, planeamento e projeção da solução). Ainda na mesma perspetiva, encontra-se a proximidade com o cliente como um fator chave. Neste mercado não é habitual que os clientes profissionais invistam em stock de material, ou seja, apenas procuram o seu fornecedor conforme a necessidade que vão tendo e à medida que as construções vão avançando. Cabe ao distribuidor procurar estabelecer canais de distribuição próximos dos seus clientes, de forma a satisfazer esta necessidade. A Sanipower, S.A. procura investir na sua rede de pontos de venda, fortalecendo as parcerias com os seus clientes.

No quadro seguinte (Quadro 7) é possível analisar o número de acompanhamentos que o gabinete técnico da Sanipower, S.A. fez em conjunto com os seus clientes nos últimos três anos. É possível concluir que a percentagem de acompanhamentos que resultam em vendas diminui na sequência dos anos (29% em 2018; 26% em 2019 e 25% em 2020), mas em contrapartida este resultado em valor tem aumentado ao longo dos anos (2 138 299€ em 2018; 4 140 727 em 2019 e 10 982 641€ em 2020). Ainda sobre esta análise é possível afirmar a apostar que a empresa faz no seu gabinete de acompanhamento técnico, que resulta num fator crítico de sucesso durante a sua atividade no mercado.

Quadro 7 – Análise acompanhamento de obra

	Adjudicada	Perdida	Em análise	Total
Ano 2020	631	1 139	849	2 619
%	25%	43%	32%	
Ano 2019	649	1 428	397	2474
%	26%	58%	16%	
Ano 2018	701	1 313	405	2430
%	29%	55%	16%	

Fonte: Elaboração própria.

5.2. Análise do ambiente interno da empresa

5.2.1. Modelo VRIO

O modelo VRIO (valioso, raro, inimitável, organizado) permite analisar os recursos e capacidades da organização, numa perspetiva de identificar fatores de vantagem competitiva. Posto isto, é possível através do seguinte quadro (Quadro 8), analisar os principais recursos e capacidades da Sanipower, S.A., tornando possível através da aplicação do modelo identificar os fatores onde a empresa pode destacar-se dos seus principais concorrentes analisados no ponto 5.1.2.

Ao longo do desenvolvimento do projeto, foi possível abordar algumas recursos e capacidades que são reconhecidas à Sanipower, S.A., tornando possível neste ponto aplicá-las no modelo em questão.

Quadro 8 – Modelo VRIO aplicado Sanipower, S.A.

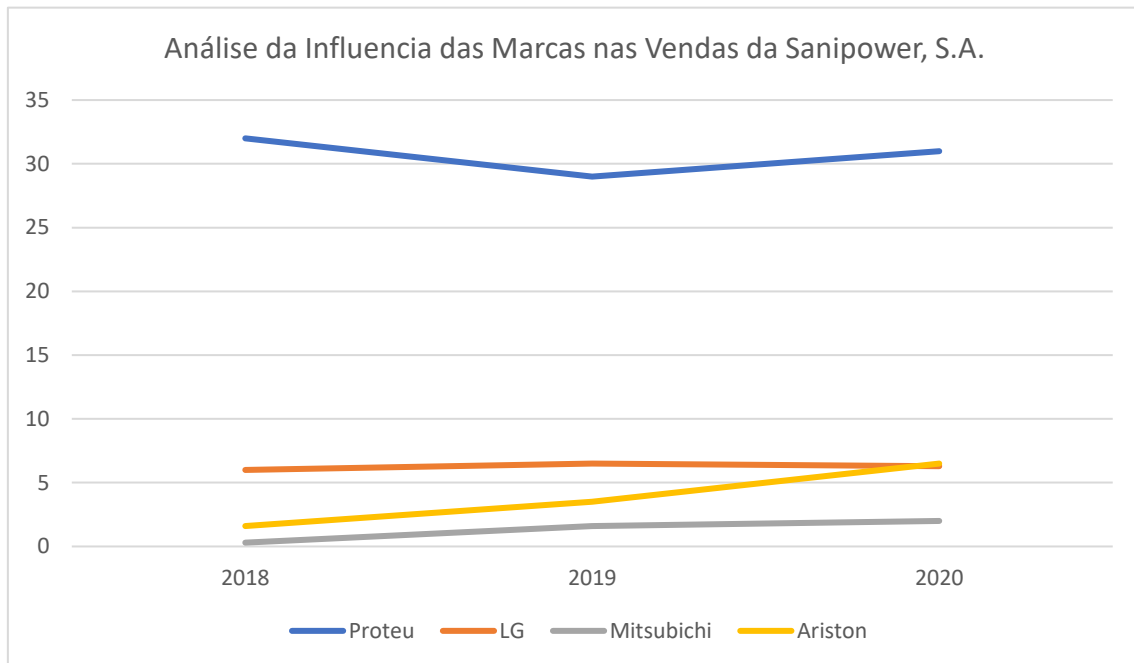
Recursos e Capacidades	V	R	I	O
Gama diversificada de produtos	x			
Plataformas digitais de acompanhamento ao cliente	x			
Qualificação dos recursos humanos	x			
Equipa de vendas com cobertura nacional	x			
Progressão de carreira dos recursos humanos	x			
Proximidade com cliente através pontos de venda	x	x		
Capacidade de armazenagem	x	x		
Acompanhamento técnico especializado	x	x		x
Criação e desenvolvimento da marca própria Proteu®	x	x	x	x
Capacidade de inovação e digitalização	x	x	x	x

Fonte: Elaboração própria.

Tendo em consideração o quadro anterior, através do modelo VRIO é possível afirmar que as principais vantagens competitivas que a Sanipower, S.A. possui em relação à sua concorrência são a aposta na sua marca própria Proteu® e a capacidade de inovação e digitalização.

Apesar de a grande maioria dos seus concorrentes apostarem também em estratégias de marca própria, é possível perceber através de uma análise ao desenvolvimento da marca, que a Proteu® é a que desempenha um papel de maior notoriedade no mercado. Tal como foi mencionado na análise do modelo das 5 forças de Porter, foi possível concluir que em 2020 a marca Proteu® representou 30% do volume de venda da empresa, ou seja, aproximadamente 6.5 milhões de euros. Além disso, no contexto da Sanipower, S.A. é também possível perceber que sua marca própria é a mais influente no seu volume de vendas, visto que a segunda marca mais preponderante na atividade da empresa é a marca LG® (categoria da climatização e ventilação) que representou em 2020 aproximadamente 6.3% do volume total das vendas.

Quadro 9 – Análise da Influência das Marcas



Fonte: Elaboração própria.

Após a análise ao quadro anterior (quadro 9) é possível observar o peso que a marca própria da Sanipower, S.A. tem no seu volume de vendas total. A aposta na sua marca própria permite à empresa assumir o controlo de um conjunto de variáveis que representam uma vantagem na sua competitividade no mercado. Assim sendo, as principais vantagens da aposta na continuidade do desenvolvimento da marca Proteu® são:

- A Sanipower, S.A. assume o controlo da política comercial da marca (definição de preços de venda, rede de distribuição);
- A marca aposta em produtos diferenciados em comparação com a oferta disponível nas grandes superfícies (venda direta ao mercado B2C, que provoca estrangulamento na margem de comercialização do instalador/profissional);
- Aumenta o poder negocial da Sanipower, S.A. perante os clientes fidelizados com a marca Proteu® (exclusividade de venda);
- Diminui o poder negocial dos fornecedores com a Sanipower, S.A. (margens de representação das marcas no volume de vendas da empresa são baixas);
- Diminui a rivalidade com os concorrentes da Sanipower, S.A. no mercado (capacidade de a empresa oferecer ao mercado produtos diferentes daqueles que os seus concorrentes comercializam);

- A notoriedade que a marca Proteu® constrói no mercado é usufruída pela empresa Sanipower, S.A. dado o facto de ser o único distribuidor da mesma;
- Aumento da margem bruta da empresa com a aposta na marca (a diferenciação do produto permite torná-lo uma mais-valia no mercado, não sendo oferecido apenas pelo preço).
- Acompanhamento especializado ao instalador/profissional (o facto de a marca ser uma propriedade da Sanipower, S.A. obriga a que todo o acompanhamento técnico seja da responsabilidade do gabinete interno da empresa, não passando pelo apoio do fornecedor é habitual nas restantes marcas).

Entre outros fatores, os apresentados atrás são identificados como as principais influencias positivas que a criação e desenvolvimento da marca Proteu® tiveram na atividade da Sanipower, S.A. ao longo dos últimos anos.

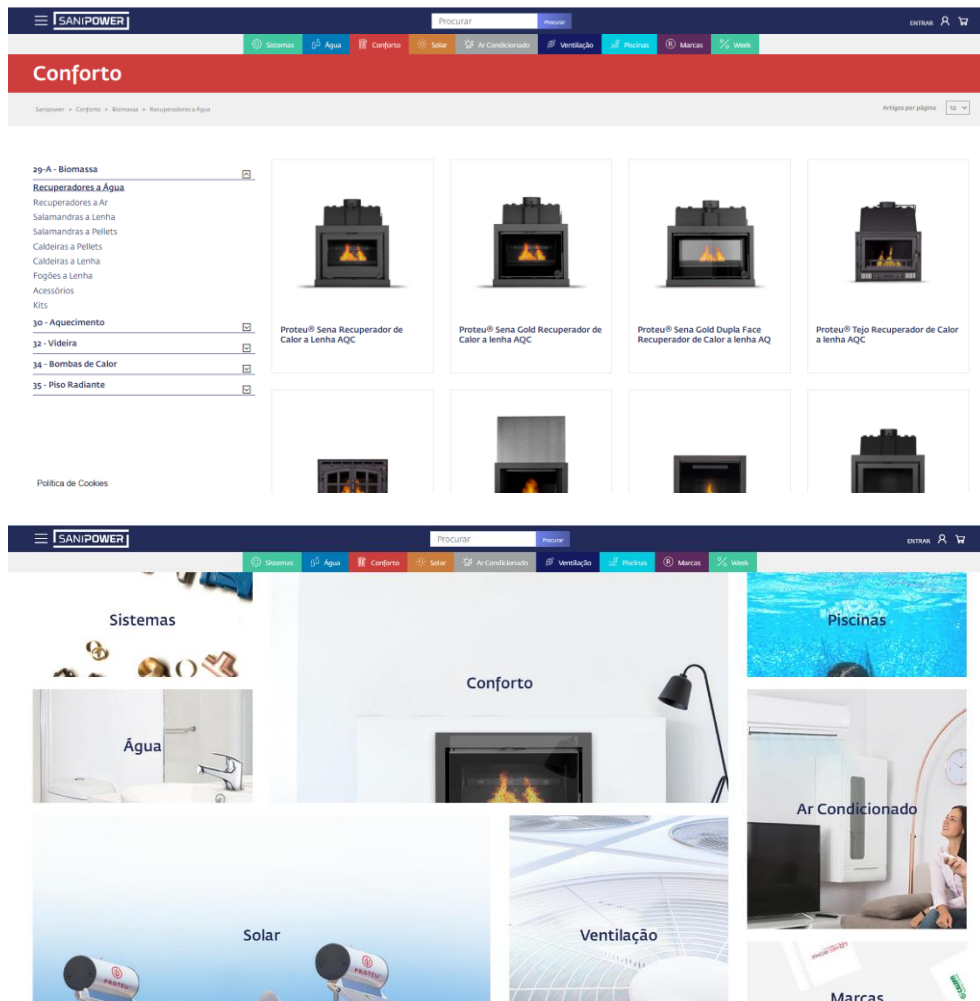
A capacidade de inovação e digitalização que a Sanipower, S.A. tem apresentado ao longo dos últimos anos, com o claro objetivo de melhorar os seus processos internos e facilitar a sua ligação com o exterior, tem-se revelado como uma vantagem perante a sua concorrência. Em 2017 a empresa foi pioneira no mercado ao desenvolver uma loja online direcionada apenas para os profissionais do setor, tendo início nesse projeto uma era de inovação dentro da organização que continua até aos dias de hoje, e com planos de ação para o futuro. Em 2020 a Sanipower, S.A. apresentou ao mercado a 2ª versão da sua loja online, com uma nova imagem e um conjunto de novas funcionalidades direcionadas para os profissionais, como por exemplo: (1) possibilidade de consulta de contas corrente; (2) possibilidade de criação de orçamentos de forma simples com *layout* do cliente; (3) consulta de toda a informação técnica dos produtos e soluções; (4) possibilidade de levantamento da sua encomenda em qualquer ponto de venda; (5) consulta da disponibilidade do stock em todos os pontos de venda.

Quadro 10 – Evolução de Vendas Online

	2017	2018	2019	2020
Vendas Online em M €	276 790 €	3 420 229 €	4 121 228 €	5 467 604 €
% Sobre Vendas Totais		22%	23%	27%

Fonte: Elaboração própria.

Figura 8 – Loja Online Sanipower, S.A.



Fonte: <https://www.sanipower.pt/>

Após análise ao quadro anterior (Quadro 10) é possível concluir que as vendas online têm seguido uma cadencia de crescimento continuo tornando-se cada vez mais um canal de vendas essencial para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Neste sentido a aposta tem sido constante, com formações e apresentações da nova plataforma aos clientes para que aumente a taxa de fidelização com a mesma. A loja online da Sanipower, S.A. destaca-se das ferramentas dos seus concorrentes devido a:

- (1) ser direcionada em exclusivo para profissionais;
- (2) permitir consulta de preços combinados e propostas nas mais de 40.000 referências;
- (3) oferta de pontos que pode substituir por ofertas exclusivas.

Em suma, o desenvolvimento da marca Proteu® e a aposta em inovação e digitalização permite à Sanipower, S.A. reforçar a sua posição no mercado, sendo possível receber esse reconhecimento por parte dos clientes.

5.2.2. Análise da cadeia de valor

Tal como referido na revisão da literatura, a cadeia de valor entende-se como o conjunto de atividades que a empresa executa com o objetivo de desenvolver, produzir, distribuir e suportar os produtos que a empresa comercializa. Em relação à cadeia de valor da Sanipower, S.A. (Quadro 11) será possível através da aplicação deste modelo perceber a sequência de atividades que acrescentam valor aos produtos com que a empresa aborda o mercado, com especial ênfase para a sua marca Proteu®.

Tal como abordado na revisão bibliográfica, e espelhado no quadro 11, a cadeia de valor de uma empresa está dividida em atividades primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e venda e serviços pós-venda) e em atividades secundárias ou de suporte (infraestruturas da empresa, gestão de RH, desenvolvimento tecnológico e aquisição).

A análise da cadeia de valor divide-se em dois tipos de atividades. As atividades principais, onde se inserem a logística de receção, as operações da empresa, a logística de saída, o marketing e vendas e o serviços pós-venda. Por outro lado, as atividades secundárias ou de suporte, onde se inserem as infraestruturas da empresa, a gestão dos recursos humanos, o desenvolvimento tecnológico e os processos de aquisição.

As atividades de logística de entrada baseiam-se na receção de mercadorias provenientes dos fornecedores, armazenamento das mesmas recorrendo ao apoio de sistemas informáticos de gestão de stocks. Nas atividades de operações encontra-se a transformação de inputs em outputs, ou seja, é o momento onde a empresa organiza os produtos dos mais diversos fornecedores, “transformando-os” em sistemas completos prontos a instalar. Nas atividades de logística de saída, a empresa processa os pedidos provenientes dos seus clientes e pontos de venda (reposição de stock), culminando esta operação com a distribuição dos produtos e correspondente entrega onde o cliente solicitar. No marketing e vendas a empresa incorpora a sua equipa de vendas, a sua loja de vendas online e plataformas digitais de apoio ao cliente, assim como as estratégias de comunicação da sua marca própria Proteu®. Por fim o serviço pós-venda é uma das principais apostas da empresa, sendo considerado uma vantagem competitiva. Aqui a empresa engloba o apoio técnico prestado aos seus clientes, profissionais do setor.

Em relação às atividades secundárias, relacionadas com a infraestrutura da empresa relacionam-se com as atividades que compõem o suporte de administrativo, a administração da empresa, o departamento de planeamento estratégico, serviços de contabilidade e gestão financeira e ainda a gestão de qualidade e da sua marca própria

Proteu®. Nas atividades de recursos humanos, encontra-se o recrutamento, desenvolvimento dos colaboradores, retenção dos talentos, progressão de carreira e aposta na formação técnica. O desenvolvimento tecnológico compreende as atividades da Sanipower, S.A. que se relacionam com a informatização dos seus processos com o objetivo da otimização da atividade, o design de produtos para personalização da sua marca e testes de qualidade dos mesmos. Por último, a atividade de aquisição engloba todo o planeamento do setor de aprovisionamento, parcerias estabelecidas com fabricantes e o departamento de controlo dos fornecedores de serviços externos

Quadro 11 – Análise da cadeia de valor

Atividades secundárias ou de suporte	Infraestrutura da Empresa				
	Planeamento, administração, contabilidade, financeiro e gestão de qualidade e da marca.				
	Gestão de Recursos Humanos				
	Recrutamento, desenvolvimento, retenção de talentos e formação técnica específica.				
Desenvolvimento Tecnológico					
Informatização de processos para otimização da atividade, design de produtos e testes de qualidade.					
Aquisição					
Planeamento de aquisição de mercadorias, parcerias com fabricantes e adjudicação de serviços					
Logística de Entrada	Operações	Logística de Saída	Marketing e Vendas	Serviços Pós-Venda	
Receção, armazenamento e gestão de stocks	Transformação de inputs em outputs. Organização de diferentes produtos em soluções finais de instalação.	Processamento de encomendas. Distribuição de produtos para os pontos de venda físicos.	Equipa comercial, site e plataformas digitais para vendas on-line. Publicidade e feiras.	Apoio técnico, assistência técnica, apoio ao cliente, resolução de reclamações.	
Atividades Principais					

Fonte: Elaboração própria.

De destacar que a Sanipower, S.A. não faz transformação de matérias-primas, uma vez que atua na área da distribuição. Aposta numa estratégia de criação de kits completos de produtos que proporcionem aos seus clientes facilidades no momento da aplicação. De realçar que existe também uma grande importância na área de marketing e vendas, uma vez que é transversal às restantes empresas presentes no mercado a aposta na comunicação, estratégias de preços e equipa de vendas. Por fim, de salientar também a importância dos serviços pós-venda nesta indústria, que cada vez ganha mais peso e pode ser um elemento diferenciador entre empresas concorrentes.

5.3. Estratégias atuais de mercado

5.3.1. Modelo Matriz BCG

Em análise ao portefólio de produtos da Sanipower, S.A. e tendo em conta a variedade de produtos que a empresa comercializa será utilizada a matriz BCG para classificar de acordo com os quadrantes anteriores, as principais famílias de produtos da empresa. Esta análise foi concebida para analisar o ciclo de vida de cada produto que as empresas dispõem no mercado, mas tendo em conta as mais de 40.000 mil referências que a empresa possui no seu portefólio, é oportuno dividi-las nas seguintes famílias de produtos: água, sistemas, conforto, solar e ventilação.

Dentro da categoria da água encontra-se todos os produtos que se relacionam com soluções de casas de banho, tendo início nas louças, bases de duche, banheiras, coleções de torneiras e todo o tipo de acessórios. A família dos sistemas é a categoria que engloba mais referências de produtos, estando esta associada a todo o tipo de acessórios e soluções de canalização e condução de água e gás como por exemplo, acessórios de plástico, polipropileno, cobre, ferro, galvanizado, inox, entre outros. Na categoria do conforto encontram-se todas as soluções que a empresa comercializa na área da climatização e produção de água quente, como máquinas de pellet, caldeiras a gás e gasóleo, bombas de calor, etc. Por este motivo esta família é a mais importante para a empresa na sua representatividade no volume de vendas, visto que inclui os grandes equipamentos. Na família do solar encontram-se todas as referências que se relacionam com as soluções de solar térmico (produção de água quente através do aproveitamento da luz solar) e solar fotovoltaico (produção de eletricidade para autoconsumo). Por fim, encontra-se a categoria de produtos mais recente na empresa que é a ventilação. Nesta família encontram-se todos os produtos que constituem uma solução de renovação de ar dentro das habitações.

Figura 9 – Categorias de produtos da Sanipower, S.A.



Fonte: <https://www.sanipower.pt/>

Depois de identificar quais os produtos que se encontram em cada família, serão posicionadas as famílias de produtos tendo em conta os quadrantes que constituem a matriz BCG.

A família da água é enquadrada no quadrante cão, porque apesar de ser um produto com algum consumo, não é fundamental para a atividade comercial da empresa e por isso não é alvo de um investimento elevado, apesar de acabar ainda por gerar alguns lucros. É um produto em declínio na gama da Sanipower, S.A. devido à competitividade do segmento de mercado, que obriga a grandes investimentos ao nível de stock, acompanhado das baixas margens de lucro que liberta.

A família dos sistemas é enquadrada no quadrante da vaca leiteira, visto que nesta categoria estão inseridas a grande maioria das referências comercializadas pela empresa. É possível identificar esta família como a base de atividade da empresa, não necessitando de grandes investimentos ao nível de formação técnica, divulgação de produtos e procura de novas soluções. Esta família de produtos é constituída por um conjunto de referências que por si estão relacionadas com a condução de águas quentes e condução de gás, ligados ao setor da construção. Por isso percebemos que o crescimento do mercado é baixo ao mesmo tempo que a participação relativa desta família no mercado é bastante alta, classificando-a assim como vaca leiteira.

Em relação à família do conforto, e como foi referido, esta representa para a empresa a grande maioria do seu volume de negócios pelo valor unitário de cada solução comercializada. Considerando o crescimento do mercado, este é alto visto que as soluções de climatização e produção de água quente sofrem constantes evoluções e cada vez mais são procuradas pelos consumidores finais, paralelamente com uma preocupação com o conforto das habitações. Por outro lado, a participação relativa no mercado é também ela bastante alta, visto que as soluções comercializadas pela empresa se relacionam com o setor da construção, remodelação e recuperação de

habitações. Por tudo isto, é possível associar a categoria do conforto ao quadrante da estrela, visto que é uma família que envolve um investimento elevado por parte da empresa, quer seja na área de disponibilidade de stock, formação e aconselhamento técnico (formação do pessoal interno e partilha de conhecimento com clientes), estratégias de comunicação e marketing do produto (aumentando este ponto quando se trata da marca própria Proteu®).

A família do solar pode ser enquadrada tal como a família do conforto no quadrante da estrela dado o elevado crescimento do mercado e a elevada participação relativa no mercado. Dentro da família do solar encontramos o solar térmico, este mais próximo do quadrante da vaca leiteira devido ao tempo de vida da solução. Por outro lado, temos também o solar fotovoltaico que entrou no mercado recentemente, estando este mais próximo do quadrante da interrogação. De uma forma geral a família do solar mantém um elevado crescimento no mercado devido ao facto de ser considerada uma energia renovável, sendo assim obrigatória na nova construção. Requer também um elevado investimento em formação e acompanhamento técnico (acompanhamento que a empresa presta aos seus clientes tendo em conta a burocracia elevada na instalação destas soluções) e investimento em stock.

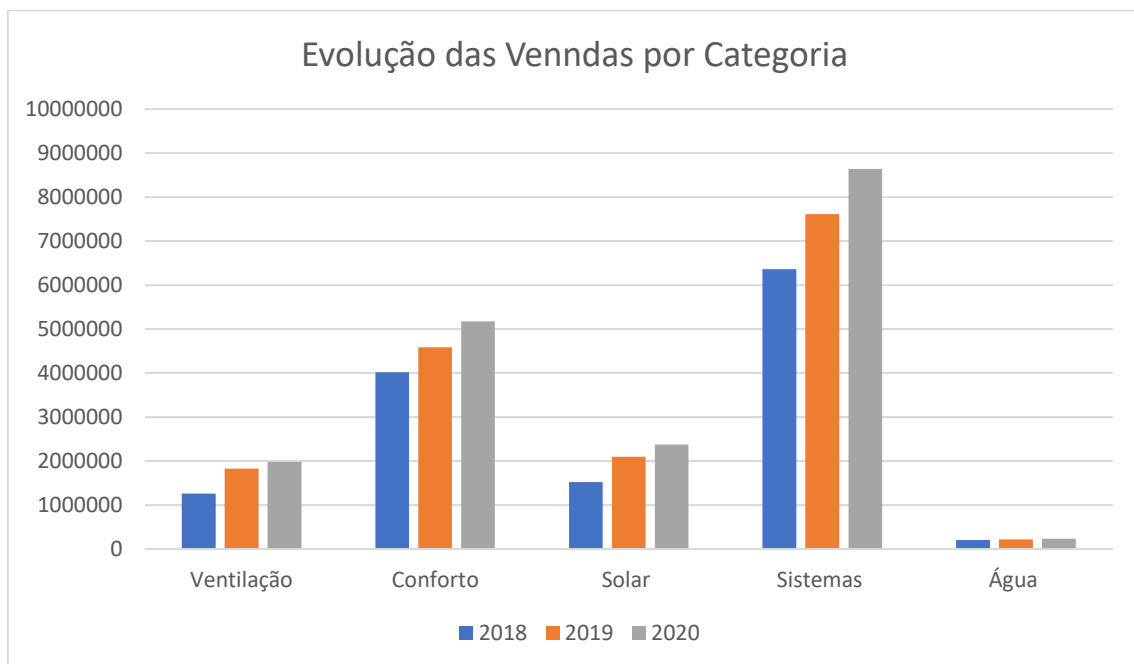
Por último, a categoria da ventilação pode ser enquadrada no quadrante da interrogação, visto que ao contrário das anteriores, é uma solução que esta a ser implementada no mercado como uma inovação tecnológica no âmbito da renovação de ar das habitações. É caracterizada por uma taxa de crescimento ainda baixa tal como por uma quota de participação no mercado ainda reduzida. Esta quota tem tendência a aumentar, visto que tal como sucedeu com a solução do solar térmico, também a solução da ventilação será obrigatória numa nova construção a partir do ano de 2022. Nessa fase espera-se um grande crescimento na comercialização desta solução. Neste momento e tendo em conta as projeções para o futuro a empresa prepara uma série de estratégias de divulgação deste produto, aumentando o investimento no mesmo.

Quadro 12 – Análise das Vendas por Categoria

	2018	2019	2020
Ventilação	1 261 625 €	1 830 540 €	1 981 997 €
Conforto	4 017 214 €	4 588 145 €	5 172 887 €
Solar	1 519 701 €	2 098 460 €	2 375 907 €
Sistemas	6 359 556 €	7 615 580 €	8 637 489 €
Água	206 552 €	217 588 €	230 150 €

Fonte: Elaboração própria.

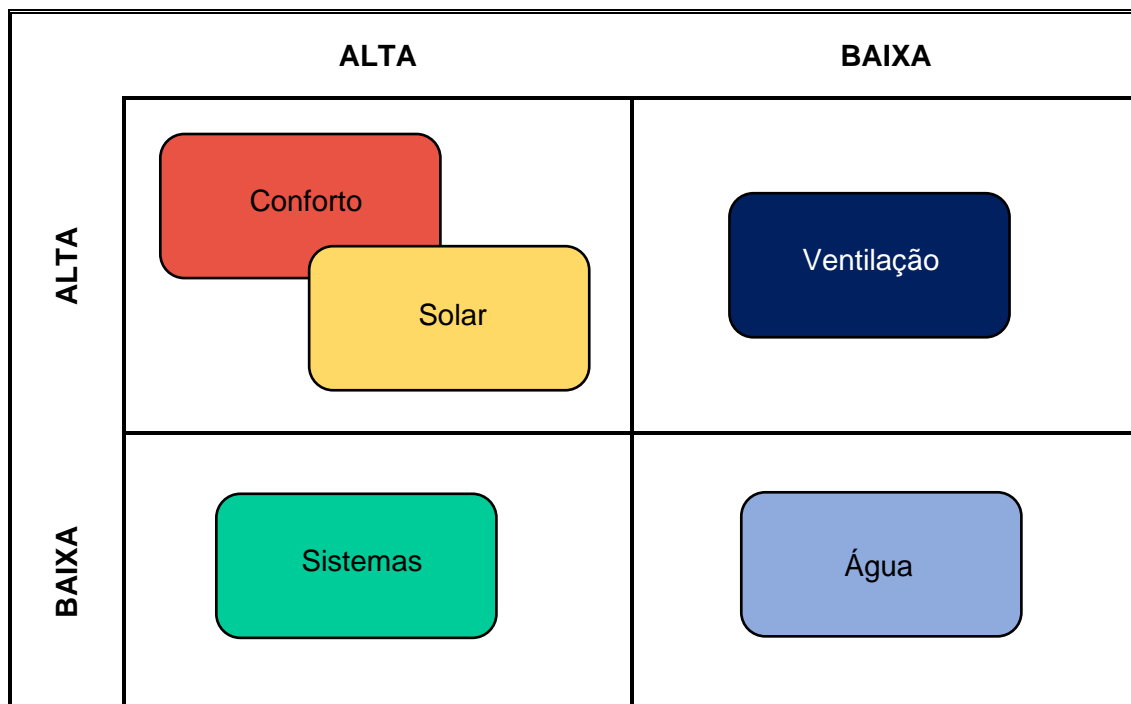
Quadro 13 – Evolução das Vendas por Categoria



Fonte: Elaboração própria.

Após a análise aos quadros anteriores (Quadro 12 e Quadro 13) é possível conferir a evolução das vendas da Sanipower, S.A. segmentadas pelas categorias já apresentadas. Assim, é possível desenvolver uma matriz BCG aplicada à realidade da empresa em estudo.

Quadro 14 – Matriz BCG aplicada à Sanipower, S.A.



Fonte: Elaboração própria.

5.3.2. Modelo Matriz de Ansoff

Abordando este modelo, Ansoff (1965) procurou estudar o problema estratégico das empresas e formulou uma ferramenta denominada Matriz de Ansoff, que tem como objetivo analisar as estratégias e de que forma são definidas, sendo que se tornou bastante útil na determinação de oportunidades de crescimento para uma organização. Esta matriz foca-se nos produtos e mercados atuais e potenciais de uma empresa. É possível assim identificar quatro estratégias que resultam das combinações mercado-produto possíveis.

Quadro 15 - Matriz de Ansoff

	Produtos existentes	Novos produtos
Mercados existentes	Penetração de mercado	Desenvolvimento de produtos
Novos mercados	Desenvolvimento de mercado	Diversificação

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos produtos comercializados pela Sanipower, S.A. é possível identificar através da análise da matriz BCG do ponto anterior que apenas a categoria da ventilação pode ser entendida como uma nova gama de produtos, tendo em conta recente entrada no mercado desta solução. Assim, dentro de uma gama bastante ampla, considera-se que apenas 10% do volume de vendas totais da empresa corresponde a uma gama de novos produtos no mercado (volume de vendas correspondente à categoria da ventilação em 2020 foi de 1 981 997€). Em relação aos mercados, a Sanipower, S.A. aposta apenas no mercado nacional, onde conta com uma cobertura de todo o território através da sua equipa de vendas. Por outro lado, a implementação através de pontos de venda de forma consecutiva foi exequível ao longo dos últimos anos, resultando de uma aposta comercial forte na zona correspondente, ou seja, a empresa apenas aposta na abertura de uma nova loja de venda ao profissional quando o volume de vendas do mercado/zona é suficiente para tal.

Após esta contextualização dos produtos e mercados que a empresa trabalha, é possível afirmar que a grande maioria do volume de vendas da Sanipower, S.A. resulta de uma aposta de “penetração de mercado”, pois aposta numa estratégia de comercialização de produtos existentes (90% do volume de vendas), em mercados também existentes para a empresa (zonas onde laboram os pontos de venda). Daqui resulta aproximadamente 70% do volume de vendas da Sanipower, S.A. no ano de 2020.

Tendo em conta o crescimento sustentado dos últimos anos, a empresa tem vindo a apostar no desenvolvimento de novos mercados, adotando estratégias comerciais que visam aumentar o volume de vendas através da prospeção de novos clientes e negócios em regiões/distritos onde ainda não possui ponto de venda. Esta é uma estratégia que tem permitido à Sanipower, S.A. aumentar a sua expressão nacional, com a implementação de três novas delegações comerciais no espaço temporal de quatro anos (Porto – 2018; Trofa – 2019 e Viseu – 2021).

O modelo da matriz de Ansoff analisado permite concluir que a formulação da estratégia que a Sanipower, S.A. tem vindo a seguir ao longo dos últimos anos, tendo em consideração a implementação nacional que tem conseguido através da abertura de pontos de venda, deve-se a uma opção pela perspectiva de desenvolvimento de mercado, com o claro objetivo de servir mais segmentos e converter não-clientes através do fator de proximidade com o cliente profissional.

5.4. Análise do desempenho financeiro da empresa

Neste capítulo serão analisados alguns indicadores que definem o desempenho da empresa a nível financeiro. Como foi mencionado na apresentação da empresa, a Sanipower, S.A. foi distinguida nos últimos 4 anos com a distinção de PME Excelência, o que revela por si só um desempenho exemplar nesta matéria. Ao nível de indicadores financeiros, salienta-se a posição da Sanipower, S.A. no mercado, destacando-se no 4º posto tendo em conta o CAE de atividade, onde a 1ª empresa da lista é a multinacional Leroy Merlin.

Em primeiro lugar será possível de uma forma global analisar o balanço e a demonstração de resultados da Sanipower, S.A. referente ao ano de 2018 e 2019. Em relação ao ano de 2020 ainda está em fase de revisão por parte da equipa de auditoria, sendo que serão apresentados valores de cariz provisório, podendo analisar de que forma o ambiente externo (crise pandémica) afetou a atividade da empresa e do mercado.

Quadro 16 – Balanço Detalhado Sanipower, S.A.

Balanço Detalhado

	2019	2018	19/18
ATIVO			
ATIVO NÃO CORRENTE			
Ativos intangíveis	58 484,00 €	66 840,00 €	-12,5%
Ativos fixos tangíveis	657 182,00 €	709 840,00 €	-7,4%
Investimentos financeiros	189 268,00 €	189 268,00 €	0,0%
Total do ativo não corrente	904 934,00 €	965 948,00 €	-6,3%
ATIVO CORRENTE			
Inventários	3 496 968,00 €	2 804 746,00 €	24,7%
Ativos biológicos			
Clientes	4 387 827,00 €	3 885 575,00 €	12,9%
Outras contas a receber	680 332,00 €		
Diferimentos	15 051,00 €	13 463,00 €	11,8%
Caixa e depósitos bancários	876 852,00 €	576 406,00 €	52,1%
Total do ativo corrente	9 457 030,00 €	7 280 190,00 €	29,9%
Total do ativo	10 361 965,00 €	8 246 138,00 €	25,7%
CAPITAL PRÓPRIO			
Capital realizado	650 000,00 €	650 000,00 €	0,0%
Reservas legais	175 462,00 €	126 810,00 €	38,4%
Outras reservas	3 379 908,00 €	2 455 540,00 €	37,6%
Outras variações nos capitais próprios	18 000,00 €	18 000,00 €	0,0%
Resultado líquido do período	1 535 206,00 €	973 020,00 €	57,8%
Total do capital próprio	5 758 576,00 €	4 223 370,00 €	36,4%
PASSIVO			
PASSIVO NÃO CORRENTE			
Total do passivo não corrente			
PASSIVO CORRENTE			
Financiamentos obtidos correntes	473 834,00 €	488 675,00 €	-3,0%
Fornecedores	2 887 629,00 €	2 537 752,00 €	13,8%
Estado e outros entes públicos	717 287,00 €	526 948,00 €	36,1%
Outras contas a pagar correntes	524 638,00 €	469 392,00 €	11,8%
Total do passivo corrente	4 603 388,00 €	4 022 767,00 €	14,4%
Total do passivo	4 603 388,00 €	4 022 767,00 €	14,4%
Total do capital próprio e do passivo	10 361 965,00 €	8 246 138,00 €	25,7%

Fonte: Sanipower, S.A. (2021)

Quadro 17 – Demonstração de Resultados Detalhada Sanipower, S.A.

Demonstração de Resultados Detalhada

	2019	2018	19/18
RENDIMENTOS E GASTOS			
Vendas e serviços prestados	18 302 872,00 €	15 115 867,00 €	21,1%
Custo mercadorias vendidas, matérias consumidas	13 127 364,00 €	10 948 287,00 €	19,9%
Fornecimentos e serviços externos	1 587 605,00 €	1 200 368,00 €	32,3%
Gastos com o pessoal	1 574 953,00 €	1 471 822,00 €	7,0%
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	35 717,00 €	82 219,00 €	56,6%
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	20 480,00 €	24 107,00 €	15,0%
Outros rendimentos e ganhos	250 990,00 €	93 512,00 €	168,4%
Outros gastos e perdas	90 023,00 €	68 311,00 €	31,8%
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	2 117 720,00 €	1 414 265,00 €	49,7%
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	142 200,00 €	121 364,00 €	17,2%
Resultado antes de gastos de financiamento e impostos	1 975 521,00 €	1 292 901,00 €	52,8%
Juros e rendimentos similares obtidos			
Juros obtidos/financiamentos obtidos			
Juros e gastos similares suportados	36 169,00 €	35 650,00 €	1,5%
Resultado antes de impostos	1 939 352,00 €	1 257 250,00 €	54,3%
Imposto sobre o rendimento do período	404 146,00 €	284 231,00 €	42,2%
Resultado líquido do período	1 535 206,00 €	973 020,00 €	57,8%
Anexo			
Gastos e perdas de financiamento	36 169,00 €	35 650,00 €	1,5%
Outros rendimentos e ganhos	250 990,00 €	93 512,00 €	168,4%
Outros gastos e perdas	90 023,00 €	68 311,00 €	31,8%
Resultado antes de imparidades existências e de dívidas a receber, deprecia	2 000 163,00 €	1 481 900,00 €	35,0%

Fonte: Sanipower, S.A. (2021)

Volume de negócios

Em relação ao volume de negócios, como já foi referenciado no projeto, a empresa apresentou consecutivamente uma variação positiva superior a dois dígitos, no que se refere às vendas de 2018, 2019 e 2020.

- 2018 – 15,1 M €
- 2019 – 18,3 M €
- 2020 – 20,4 M €

EBITDA

O valor do EBITDA apresentou um comportamento similar. A empresa apresenta um comportamento agressivo no mercado, procurando estabelecer uma política comercial que visa um crescimento nas vendas (superior a dois dígitos), procurando tanto novos clientes, como alargando a sua área de atuação com pontos de venda. Adicionalmente, e fundamental para os resultados apresentados, a Sanipower, S.A. estabelece um controlo rigoroso dos custos, sendo que, nessas rubricas o aumento foi de forma global inferior à evolução do volume de vendas. Destaca-se também a redução da rubrica das imparidades (inventários e dívidas), que associado ao acréscimo expressivo da rubrica

de outros rendimentos e ganhos, permitiu que o EBITDA tivesse atingido valores bastante expressivos. A variação superior a 168% surge na sequência do aumento do poder negocial da Sanipower, S.A. junto dos fornecedores na obtenção de descontos de pronto pagamento, influenciando de forma positiva novamente a rubrica de outros rendimentos e ganhos.

- 2018 – 1,4 M €
- 2019 – 2,1 M €
- 2020 – 2,4 M € (resultado provisório)

Ativo Corrente

Em relação aos valores apresentados no ativo corrente, estes devem-se a uma estratégia que a administração da empresa implementou, impactando com os valores apresentados em 2020. No sentido de se destacar dos demais concorrentes, a Sanipower, S.A. apostou em fortalecer o seu stock, permitindo aumentar a sua capacidade de resposta junto dos seus clientes. Por esta razão, explica-se uma variação positiva no ativo corrente da empresa, com principal destaque na rubrica de inventário e rubrica de clientes (aumento exponencial das vendas).

- 2018 – 8,2 M €
- 2019 – 10,3 M €
- 2020 – 10,9 M €

Capital Próprio

O capital próprio da Sanipower, S.A. reflete uma gestão que valoriza o investimento na organização. No seguimento da sua política, os resultados líquidos obtidos continuam a ser na sua totalidade incorporados no capital próprio da empresa, razão pela qual os mesmos aumentam consecutivamente, mantendo uma estrutura de capitais muito equilibrada.

- 2018 – 4.2 M €
- 2019 – 5.7 M €
- 2020 – 6.7 M € (resultado provisório)

Passivo

No que diz respeito ao Passivo total, não existe nenhuma variação expressiva, pelo que os valores apresentados decorrem do normal funcionamento da empresa.

- 2018 – 4.0 M €
- 2019 – 4.6 M €

- 2020 – 4.9 M € (resultado provisório)

Quadro 18 – Rácios de Liquidez

Liquidez	Sanipower, S.A.		Média do Setor (2019)
	2018	2019	
Grau de liquidez geral			
Ativo Corrente / Passivo Corrente	181%	205%	175%
Grau liquidez reduzida			
(Ativo Corrente - Inventários) / Passivo Corrente	111%	129%	115%

Fonte: Elaboração própria.

Iniciamos esta análise com o rácio de liquidez geral, que pretende aferir o grau e a capacidade de resposta das empresas em solver os seus compromissos a curto prazo. Neste caso concreto, estabelece uma relação entre as disponibilidades e outros ativos facilmente transformáveis em dinheiro e os compromissos da empresa assumidos a curto prazo. No caso da Sanipower, S.A. verifica-se que o ativo corrente cobre, mais de duas vezes o valor do passivo corrente, ou seja, a empresa tem facilidade em pagar o que lhe é exigível.

Em relação à liquidez reduzida, esta difere do anterior pois subtrai ao ativo corrente os inventários, contando apenas com os valores disponíveis em caixa e crédito concedido. Mesmo assim, a Sanipower, S.A. apresenta uma liquidez bastante favorável, com o valor acima da média do mercado, onde as disponibilidades e o crédito cobrem 1,2 o valor do passivo corrente.

Quadro 19 – Rácios de Estrutura Financeira

Estrutura Financeira	Sanipower, S.A.		Média do Setor (2019)
	2018	2019	
Endividamento			
Passivo Total / (Capital Próprio + Passivo Total)	48.78%	44.43%	54%
Autonomia Financeira			
Capital Próprio / (Capital Próprio + Passivo Total)	51.22%	55.57%	52.75%
Solvabilidade			
Capital Próprio/Passivo Total	105%	125%	186%

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere ao endividamento, este estabelece o peso dos valores dos credores na empresa, quando comparados com o capital próprio da mesma. Neste rácio, quanto menor o seu valor, melhor, pois é sinal de que a empresa tem capacidade de se endividar e de recorrer ao crédito, transmitindo aos seus credores maior segurança e por sequência um menor risco. A Sanipower, S.A. registou uma redução no seu nível de endividamento, de 48.78% em 2018 para 44.43% em 2019. Por outro lado, a concorrência encontra-se mais exposta ao endividamento.

A autonomia financeira é um dos indicadores mais importantes e mais utilizados por um conjunto de entidades, que vão desde as entidades bancárias, às entidades gestoras de fundos e programas de apoio, bem como companhias de seguros de crédito, entre outros. Este rácio, que não deve ser analisado isoladamente, mede a relação entre os capitais próprios e o ativo de uma empresa. A Autonomia Financeira, quanto menor for, maior é a dependência da empresa aos capitais alheios. A Administração da Sanipower, S.A. ao longo dos anos, decidiu incorporar os seus resultados líquidos no capital próprio da empresa, que associado a um aumento não tão expressivo do ativo, tem vindo a incrementar o valor deste rácio.

Em relação à Solvabilidade da empresa, esta é medida pela relação do capital próprio com o passivo total, que na prática, pretende aferir a capacidade dos capitais da

empresa em solver o passivo total. Este indicador permite reconhecer a situação financeira da empresa, numa perspetiva de médio e longo prazo. Sempre que for superior a 1, indica que os capitais próprios são suficientes e conseguem liquidar o passivo total, considerando-se também que a empresa tem um risco reduzido e com capacidade de crescer e endividar-se. Já no sentido contrário, na eventualidade de ser inferior a 1, pode ser indiciador e revelar que há um risco acrescido para os credores, pois em caso de liquidação os capitais não são suficientes para liquidar o passivo da empresa. A Sanipower, S.A. em 2019 atingiu uma solvabilidade de 1,25, o que traduz risco reduzido para os seus credores.

Quadro 20 – Rácios Funcionamento

Funcionamento	Sanipower, S.A.		Média do Setor (2019)
	2018	2019	
Rotação do Ativo	2018	2019	
Vendas / Ativo	183%	177%	133%
PMR	2018	2019	
(Saldo Clientes/total de Vendas C/IVA) x 365	76	71	83
PMP	2018	2019	
((fornecedores t-1 + fornecedores t)/2) / Compras + FSE) x 365	71	66	63

Fonte: Elaboração própria.

Através do rácio de rotação do ativo é possível aferir a eficiência da rotação dos ativos da empresa. Por outras palavras, mede a velocidade que os ativos “rodam”. O resultado e a eficiência é tanto melhor, quanto maior a rotação do ativo. Neste caso, a Sanipower, S.A. não melhorou o indicador em 2019, quando comparado com 2018. Conforme foi possível explicar na análise do balanço, a empresa aumentou, estrategicamente os inventários, tendo dessa forma deteriorado este indicador.

O PMR, bem como o indicador do PMP, tem uma grande influencia no nível de liquidez das empresas. Neste indicador em concreto, a sua variação está fortemente dependente

da política de crédito que a empresa adota, sabendo previamente que caso a política seja restritiva, este indicador expresso em dias terá valores reduzidos. Se este indicador for superior ao prazo médio de pagamento, reflete-se positivamente no fundo de maneiço da empresa, contudo também se aplica o inverso. A Sanipower, S.A. reduziu em 2019 o prazo médio de recebimento em 5 dias, mas como se pode verificar no indicador a seguir, também reduziu os pagamentos no mesmo número de dias, pelo que o resultado em termos de liquidez não sofreu alterações quando comparado com 2018.

Quadro 21 – Rendibilidade do Capital Humano

Rendibilidade RH	Sanipower, S.A.		Média do Setor (2019)
Rendibilidade RH	2018	2019	
Resultado líquido período / nº médio funcionários	17 375 €	23 261 €	16 150 €

Fonte: Elaboração própria.

Os rácios de rendibilidade dos recursos humanos obtêm-se através da divisão dos resultados líquidos pelo número médio de colaboradores. Dessa forma é possível medir o contributo de cada colaborador para o resultado líquido da empresa. A Sanipower, S.A. incrementou este indicador em 2019 e mantém-se num patamar superior quando comparado com a concorrência.

Resta concluir, e referir que há formas diferentes de interpretar todos estes indicadores, mas que na generalidade não diferem muito entre si. Devem ser sempre analisados em conjunto, no mesmo espaço temporal e se possível no mesmo sector económico. Desta forma será possível comparar a evolução das empresas e melhorar algumas políticas para obtenção de indicadores cada vez melhores.

5.5. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta bastante utilizada no âmbito do plano estratégico empresarial, dada a sua polivalência e capacidade de efetuar um diagnóstico à situação atual da organização.

Pontos fortes

- Alargada gama de produtos e soluções;
- Gabinete técnico de acompanhamento ao cliente profissional;
- Equipa de assistência técnica na resposta ao pós-venda;
- Proximidade com cliente profissional através de pontos de venda;
- Plataforma de venda online desenvolvida;
- Sistema de indicadores e avaliação de desempenho;
- Distinção PME Excelência.

Pontos de melhoria

- Limitação do espaço físico no armazém central;
- Inexistência de um plano estratégico de suporte;
- Sistema informático de expedição de mercadorias com limitações;
- Inexistência de um gabinete de prospeção da marca própria Proteu®;
- Inexistência de um plano de ação/operações e orçamento por departamentos.

Oportunidades

- Benefícios fiscais e governamentais para o aumento da eficiência energética das habitações novas e existentes;
- Crescimento da procura na área das soluções de energias renováveis;
- Desenvolvimento permanente de novos produtos e soluções que requerem o acompanhamento técnico especializado junto dos profissionais.

Ameaças

- Instabilidade económica e social devido à crise pandémica;
- Inflação desmedida e descontrolada do aumento das matérias-primas;
- Impacto das alterações da legislação ao nível das energias renováveis;
- Facilidade de acesso do cliente final aos preços dos produtos através da internet que condiciona o preço de venda das soluções de climatização.

Através da análise dos pontos abordados na análise SWOT é possível identificar um conjunto de estratégias que a empresa pode adotar relacionado a análise interna (pontos fortes e de melhoria), com a análise externa (oportunidades e ameaças).

Pontos fortes / Oportunidades

- Aposta na abertura de novos pontos de venda alargando a rede comercial da empresa;
- Especialização do gabinete técnico e equipa de assistência técnica nos produtos relacionados com as energias renováveis, especialmente energia solar térmica e fotovoltaica;
- Apostar em estratégias que visam aumentar a gama de produtos Proteu®.

Pontos fortes / Ameaças

- Estudos de mercado e acompanhamento do mesmo tendo como base a experiência do passado na área da construção;
- Desenvolvimento de um departamento de controlo interno que define e avalia os indicadores de todos os setores da empresa, permitindo um controlo eficiente e acompanhamento das alterações de mercado.

Pontos de melhoria / Oportunidades

- Aposta no desenvolvimento da loja online junto dos atuais clientes da empresa, permitindo posicionar o foco da equipa comercial na prospeção de gabinetes técnicos com a marca Proteu®.
- Estudo e levantamento de apoios governamentais e europeus que visam a construção de novas instalações para a empresa, com a aposta em ferramentas mais tecnológicas que aumentam a eficiência da atividade da organização;

Pontos de melhoria / Ameaças

- Acompanhamento do estado da economia nacional e mundial e dos mercados externos, nomeadamente na variação do custo das matérias-primas.
- Controlo dos orçamentos por departamento que visam um controlo rigoroso dos custos da organização, assim como acompanhamento dos planos de ação presentes no plano estratégico da empresa.

5.6. Estratégias de desenvolvimento

5.6.1. Avaliação dos indicadores da atividade

Em qualquer empresa é fundamental a análise e acompanhamento de indicadores de desempenho, isto porque a informação sobre o desenvolvimento das atividades da organização é essencial no âmbito da prática de uma gestão eficiente dos recursos disponíveis (humanos, físicos, matérias-primas, etc.). Através dos indicadores de atividade é possível desenvolver estratégias e/ou planos de ação que visam a melhoria do desempenho da empresa. Esta análise permite ainda estabelecer objetivos que

umentam o dinamismo no processo da realização das tarefas propostas. Assim sendo, neste capítulo serão apresentados os indicadores que devem ser avaliados e acompanhados em cada departamento da Sanipower, S.A. tornando-se uma mais-valia para os órgãos de gestão.

Quadro 22 – Indicadores Departamento Comercial

Departamento	Indicador	Objetivo	Periodicidade
Comercial	Volume de Vendas por Comercial	Crescimento 10% mês homologado ano 2019	Mensal
	Volume de Vendas por Categoria de Produto por Comercial	Crescimento 10% mês homologado ano 2019	Trimestral
	Volume de Vendas Online por Comercial (apenas plataforma online)	50% do volume de vendas total do comercial	Mensal
	Rentabilidade por Comercial	(apenas análise)	Mensal
	Número de Clientes Ativos (compra > 500€ mês)	Crescimento 10% mês homologado ano 2019	Mensal
	Taxa de fecho de propostas projeto por comercial	Taxa superior a 30%	Trimestral

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 23 – Indicadores Departamento Financeiro

Departamento	Indicador	Objetivo	Periodicidade
Financeiro	Prazo Médio de Recebimento	Atingir PMR de 60 dias	Trimestral
	Prazo Médio de Pagamento	Atingir PMP de 60 dias	Trimestral
	Descontos de Pronto Pagamento Recebidos	Crescimento 10% mês homologado ano 2019	Mensal
	Saldo dívida de clientes por comercial (valor em conta corrente vencido)	Atingir 20% do valor total em clientes	Mensal
	Número de clientes acima dos 90 dias (conta corrente vencida) por comercial	0 clientes	Mensal

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 24 – Indicadores Departamento Técnico

Departamento	Indicador	Objetivo	Periodicidade
Técnico	Número de vistas a gabinetes de arquitetura (apresentação marca Proteu®)	40 vistas	mensal
	Taxa de fecho de propostas projeto totais	Taxa superior a 30%	Trimestral
	Número de solicitações respondidas	Crescimento 10% mês homologado ano 2019	mensal
	Prazo médio de resposta a solicitações técnicas	< 24 horas	mensal
	Número de formações técnicas específicas com clientes	3	mensal

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 25 - Indicadores Departamento Logística

Departamento	Indicador	Objetivo	Periodicidade
Logística	Prazo médio de entrada da mercadoria em stock	< 3 horas (inclui estado de conferência)	mensal
	% de erros de preparação (detalhado por operador)	(apenas análise)	mensal
	Custo médio de expedição de mercadoria	(apenas análise)	mensal
	Prazo médio de preparação de pedido de expedição por operador	< 20 minutos	mensal
	Número de KM percorridos	(apenas análise)	mensal
	Número de pedidos de expedição por operador	(apenas análise)	mensal

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 26 - Indicadores Departamento Aprovisionamento

Departamento	Indicador	Objetivo	Periodicidade
Aprovisionamento	Valor de compras a fornecedoras mercadorias	(apenas análise)	mensal
	Valor de stock sem movimentos (>6 meses)	(apenas análise)	mensal
	Valor de encomendas pendentes em fornecedores	(apenas análise)	mensal
	Nº de encomendas c/ mais de 30 dias	0	mensal

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 27 – Indicadores Departamento Pontos de Venda

Departamento	Indicador	Objetivo	Periodicidade
Pontos de Venda	Vendas gerais por ponto de venda	Crescimento 10% mês homologado ano 2019	mensal
	Vendas de balcão por ponto de venda	Crescimento 10% mês homologado ano 2019	mensal
	Rentabilidade por ponto de venda	(apenas análise)	mensal
	Verificação das existências no ponto de venda (validação do responsável do departamento)	(apenas análise)	trimestral
	Número de faturas emitidas por ponto de venda	(apenas análise)	mensal
	Vendas de promoção de loja (folheto exclusivo pontos de venda)	Em função do folheto	mensal

Fonte: Elaboração própria.

Com base no desenvolvimento de um modelo de avaliação de indicadores, tendo em conta a sugestão apresentada é possível a Sanipower, S.A.:

- Avaliar o desempenho geral do departamento;
- Avaliar o desempenho dos colaboradores (indicadores específicos);
- Acompanhar o desenvolvimento do mercado;
- Ferramenta de motivação com a aplicação de recompensas por objetivos;
- Melhora a *performance* geral da empresa;
- Permite avaliar e aplicar medidas corretivas com vista a resolução de pontos de melhoria;

5.6.2. Modelo de negócio para o futuro

O modelo de negócio para o futuro da Sanipower, S.A. vai com certeza sofrer algumas alterações em comparação com aquilo que é a realidade atual da empresa e do mercado onde se insere. Tendo em consideração o desenvolvimento tecnológico e a capacidade de difusão da informação e globalização dos mercados, é natural que as preferências dos consumidores também sofram alterações no futuro. Estas preferências estão principalmente associadas ao nível de informação que o cliente tem sobre os produtos ou soluções que procura, desenvolvendo uma ideia bastante clara daquilo que satisfaz as suas necessidades. Assim, o negócio da Sanipower, S.A. no futuro passará por reforçar a eficácia do acompanhamento técnico junto dos seus clientes e posteriormente o serviço de assistência técnica junto dos utilizadores dos produtos da sua marca. Ou seja, a empresa deve proceder a um acompanhamento ao profissional do setor durante o decorrer da aplicação da solução, e posteriormente aprimorar esse acompanhamento ao cliente final, utilizador da solução, através da aposta na equipa de assistência técnica aos produtos da marca Proteu®. Os recursos humanos da equipa de vendas terão de se “transformar” em técnico-comerciais devido à constante alteração do portefólio de produtos e soluções comercializadas pela empresa, que se tornam todos os dias mais complexos tecnicamente. Com base neste ponto, é possível concluir que o modelo de negócio para o futuro passará pela especialização da empresa em soluções de maior valia para os seus clientes profissionais, juntamente com um apoio técnico diferenciado da concorrência.

5.7. Identificação dos objetivos estratégicos

Com base no crescimento sustentado que tem acompanhado a empresa ao longo dos últimos anos, os objetivos estratégicos da Sanipower, S.A. para o próximo período de 3-5 anos procuram espelhar um crescimento semelhante. Assim, e tendo em conta a sensibilidade que o mercado da construção tem com as crises financeiras, é fundamental que os objetivos sejam definidos e trabalhados de forma sustentada. A otimização dos recursos existentes torna-se essencial no planeamento do caminho a seguir, tornando a estrutura organizacional o máximo otimizada possível.

Em semelhança com o forma sustentável que a empresa tem vindo a desenvolver-se, também os objetivos definidos neste ponto devem ser entendidos e trabalhados no mesmo sentido, para que seja possível atingir os valores desejados. Utilizando as perspetivas do modelo de *Balanced Scorecard* – financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento – serão definidos os objetivos estratégicos da Sanipower, S.A. para os próximos 3-5 anos.

Quadro 28 – Objetivos Estratégicos Sanipower, S.A.

Perspetiva	Objetivo	KPI's	Tarefa	Responsável	Prazo
Perspetiva Financeira	>65%	Autonomia Financeira	Fortalecer o capital próprio da empresa	Administração	até 2025
	Distinção anual com PME Excelência	Distinção PME Excelência	Analisar os requisitos com regularidade	Administração	anual
	<60 dias	PMR e PMP	Analisar listagens de contas correntes por comercial	Diretor Financeiro	até 2023
	40% crescimento em relação a 2019	Valor de EBITDA		Administração	até 2025
	10% crescimento relação ano anterior	Volume Faturação	Desenvolvimento de mercado	Diretor Comercial	até 2025
	>40%	Taxa de obras adjudicadas	Selecionar de forma criteriosa as obras a acompanhar	Diretor Comercial e Diretor Técnico	até 2025
Perspetiva Mercados Clientes	13 pontos de venda	Rede pontos de venda	Prospecção	Diretor Comercial e Diretor de marketing	até 2025
	>50% volume vendas Sanipower, S.A.	Volume Faturação marca Proteu®	Aumentar a gama de produto para soluções a gás	Diretor Comercial e Diretor de Compras	até 2025
	10% volume de faturação da marca	Presença das soluções Proteu® em gabinetes de arquitetura	Formação técnica e comercial para aposta neste mercado	Diretor Comercial e Diretor de Marketing	até 2025
	Anual	Conferência de apresentação da marca Proteu®	Apresentação nova gama de produtos e novidades de mercado	Diretor de Marketing	até 2025

Processos Internos	Criação de departamento de controlo interno	Controlo Interno	Desenvolvimento do projeto	Administração	até 2022
	Implementação de sistema informático de logística e armazenagem (WMS)	Sistema Logístico	Desenvolvimento próprio em ambiente web	Diretor Informática e Diretor Logística	até 2022
	Iniciar o processo de planeamento do novo armazém logístico e sede da empresa	Aumento de capacidade de resposta ao mercado	Projeto novo armazém	Administração	até 2022
	5 técnicos/24h resposta ao pedido intervenção	Aposta no departamento de assistência técnica exclusivo da marca Proteu®	Seleção novos técnicos Formação junto dos fabricantes da marca Proteu®	Diretor Técnico	até 2023
Aprendizagem e crescimento	1 formação técnica por fornecedor	Capacidade técnica equipa de vendas	Formação com departamento técnico e visita a fábricas	Diretor Técnico e Diretor Comercial	Trimestral
	Desenvolvimento de uma academia de formação técnica Sanipower, S.A.	Academia de Formação	Aposta em formador Desenvolvimento do projeto em parceria com fornecedores	Diretor de Compras e Diretor Técnico	até 2022

Fonte: Elaboração própria.

6. CONCLUSÃO

O principal objetivo da realização deste projeto é o desenvolvimento de um plano estratégico aplicado à empresa Sanipower, S.A. para os próximos 3 a 5 anos, que possibilite à empresa a definição de objetivos estratégicos para atuação no mercado, que sejam justificados com um profundo conhecimento do ambiente externo (meio envolvente) e ambiente interno (estratégias de mercado) através da aplicação de modelos académicos. A apresentação deste projeto à administração da empresa culmina o desenvolvido de um projeto aplicado a uma empresa em contexto real de mercado.

Na determinação do plano estratégico foi possível concluir que a Sanipower, S.A. apresentava uma estratégia de atuação no mercado que ia de encontro às tendências que serão verdadeiramente importantes no futuro, como por exemplo o projeto do desenvolvimento da sua marca própria Proteu® e a extensão de mercado com a abertura de pontos de venda de forma consecutiva. Apesar de não possuir um plano estratégico onde fossem aplicados os modelos académicos que permitissem sustentar a estratégia abordada, a empresa de uma forma intrínseca, através das decisões e acompanhamento da administração, definia o caminho a seguir. À medida que o crescimento da organização se faz sentir, torna-se impossível fazer chegar a mensagem a todos os colaboradores e departamentos. Os objetivos estratégicos definidos devem ser discutidos, desenvolvidos e acompanhados pelos diretores dos diversos setores da empresa. Além disto, o plano estratégico desenvolvido neste projeto e aplicado à Sanipower, S.A. permite apresentar um modelo de avaliação de desempenho através de indicadores específicos da atividade da empresa. Através deste modelo, é possível efetuar um acompanhamento ao desenvolvimento da atividade da empresa, assim como da sua atuação no mercado. A Administração da empresa pode tomar decisões de forma mais oportuna, no momento em que considerar que o desempenho não é o desejado e expectável.

Ao nível das estratégias utilizadas pela Sanipower, S.A. para atacar o mercado nos próximos anos, devem focar-se em quatro pontos essenciais: (1) desenvolvimento da marca Proteu®; (2) capacidade da empresa em inovação e digitalização; (3) capacidade técnica e acompanhamento ao cliente; (4) desenvolvimento de mercado com abertura de novos pontos de venda. Após análise dos diversos modelos e dados recolhidos pela empresa, é possível concluir que estas estratégias revelam-se como fatores de sucesso em comparação com os seus concorrentes no mercado.

A aposta na marca Proteu® é fundamental para a empresa assegurar o crescimento sustentável que tem vindo a conseguir ao longo dos últimos anos de atividade. É possível verificar que a marca tem representado para a Sanipower, S.A. nos anos de análise (2018, 2019 e 2020) aproximadamente 30% do volume de faturação. É muito importante que a empresa siga estratégias que permitam aumentar este valor, como por exemplo aumentar a gama de produtos. Nos objetivos estratégicos constam ainda mais duas estratégias que visam a aposta na marca Proteu®, como a realização de conferências nacionais exclusivas da marca e desenvolvimento do departamento de assistência técnica. Com a competitividade que o mercado da distribuição tem sido abordado pelas grandes superfícies e venda direta ao cliente final (utilizador da solução), é fundamental uma aposta de valor na marca própria, para que a empresa possua total controlo da política comercial da mesma.

Fazer também referência também à estratégia que a empresa tem vindo a seguir de desenvolvimento de mercado, através de uma política de abertura de pontos de venda, aumentando a proximidade com os seus clientes e procura de não-clientes. Esta estratégia permite aumentar a presença da empresa a nível nacional, com consequente aumento de volume de vendas. De uma forma sustentada, está previsto nos objetivos estratégicos da Sanipower, S.A. a continuação da aposta nesta estratégia aumentando a sua rede de distribuição para 13 pontos de venda até 2025.

A implicação do desenvolvimento deste projeto possibilita à empresa definir os objetivos estratégicos para a sua atuação no mercado num futuro próximo, com a capacidade de justificar as metas as metas que pretende alcançar através de um conhecimento profundo do ambiente do mercado e das atuais estratégias internas.

7. LIMITAÇÕES

Ao longo do desenvolvimento do projeto foi possível ultrapassar alguns obstáculos na recolha de informações sobre o setor da construção em Portugal dada a sua diversidade nas especialidades. Com a aplicação de vários modelos académicos, fez-se sentir nesse momento a maior limitação ao longo do projeto, tendo em consideração a sua aplicação a uma empresa em contexto real de mercado, que atua na área da distribuição de mercadorias (não fabrica qualquer produto).

Na aplicação do modelo da matriz BCG, e tal como é referenciado na revisão da literatura, devem ser analisados os produtos que a empresa produz, permitindo concluir sobre o seu ciclo de vida. No caso da Sanipower, S.A. torna-se impossível efetuar uma análise detalhada às mais de 40.000 referências comercializadas pela empresa. Posto isto procedeu-se a uma aplicação do modelo referenciando as categorias de produtos, tornando-se uma limitação visto que várias referências dentro da mesma categoria podem ter posições diferentes na matriz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press.
- Anthony, R., e Govindarajan, V. (2003). *Management Control Systems*. Boston: McGraw-Hill.
- Azeitão, J., e Roberto, J. (2009). O Planeamento Estratégico e a Gestão Estratégica nas PME. *Repositório Universidade de Évora*, pp. 57-68.
- Barney, J. B., e Hersterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. London: Pearson Education.
- Caldeira, A., Lex, S., Moraes, C. A., Toledo, L. A. (2009). Estratégias Emergentes e Deliberadas: O processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. *Revista Eletrónica Sistemas & Gestão*, 4(3), 221-237.
- Carvalho e Laurindo. (2010). *Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação*. São Paulo: Editora Atlas
- Carvalho, J. M. (2013). *Planeamento Estratégico - O seu guia para o sucesso (2ª ed.)*. Porto: Vida Económica.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge: The MIT Press
- Fantasia, M. M. G. (2013). Análise da Cadeia de Valor como Suporte da Gestão Estratégica de Custos: *Uma Aplicação à Indústria*. Universidade do Minho, Braga.
- Freire, A. (2000). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., e Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis*. London: Pearson Education.
- Kotler, P., e Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing de Philip Kotler e Gary Armstrong (12ª ed.)*. Rio de Janeiro: Prentice Hall.
- Machado, M. D., e Taylor, J. S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. *Higher Education Journal*, pp. 1- 20.
- Megginson, L. C., e Mosley, D. C. (1998). *Administração: conceito e aplicações (4ª ed.)*. São Paulo: Diversos.

- Meireles, A. M. (1995), O Planejamento Estratégico no Banco Central do Brasil e a Viabilidade Estratégica de uma unidade descentralizada da autarquia: um estudo de caso. Universidade de Ciências Económicas da UFMG, Brasil.
- Otley, D., Broadbent, J., e Berry, A. (1995). Research in Management Control: *An Overview of its Development*. *British Journal of Management*, vol. 6, pp. 31-44.
- Paixão, J. R. (2013). *Análise estratégica da indústria de veículos pesados de mercadorias em Portugal*. Universidade Católica Portuguesa, Porto.
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shapes Strategy. *Harvard Business Review*, pp. 11-25.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1986). *Competition in global industries: A conceptual framework*. In *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan Press.
- Porter, Michael (1980). *On Competitive Strategy – Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: The Free Press.
- Rocha e Borinelli (2007). Análise Estratégica da Cadeia de Valor: um estudo exploratório do segmento indústria. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, pp. 145-165.
- Shank, J. (2001). *Cases in Cost Management: A Strategic Emphasis*. Boston: South-western college publishing.
- Silva, C. H. (2009). Balanced Scorecard como Ferramenta para Gestão Estratégica de Design. Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Florianópolis.
- Steiner, G. A. (2008). *Strategic Planning - What every manager must know*. New York: Free Press.
- Stoner, J. A., e Freeman, R. E. (1995). *Administração*. Rio de Janeiro: Editora LTC
- Teall, H. D. (1992). Winning with Strategic Management Control Systems. *CMA – the Management Accounting Magazine*, pp. 30-33.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tiffany, P., e Peterson, S. (1998). *Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz*. Rio de Janeiro: Campus.

WEBGRAFIA

Banco Central Europeu. Disponível em: <https://www.ecb.europa.eu/> (Acesso em: 6 de junho 2021)

Banco de Portugal. Disponível em: <https://www.bportugal.pt/> (Acesso em: 6 de junho 2021)

Cirelius, A Empresa. Disponível em: <https://cirelius.pt> (Acesso em: 6 de junho 2021)

Empresas+ (2019) “Mais do que produtos, vendemos soluções” [online]. Disponível em: <http://empresasmais.pt/online/mais-do-que-produtos-vendemos-solucoes/> (Acesso em: 6 de junho 2021)

Gonçalves, Rui (2017) +Viana: “Sanitop, Liderança e Inovação” [online]. Disponível em: <https://radioaltominho.pt/podcast/viana-sanitop-lideranca-e-inovacao/> (Acesso em: 6 de junho 2021)

Grupo Avalco, El Grupo. Disponível em: <http://www.grupoavalco.com/avalco-la-ventaja-de-la-experiencia/el-grupo/> (Acesso em: 8 de junho 2021)

Macolis, História. Disponível em: <https://www.macolis.pt/pt/historia-8> (Acesso em: 8 de junho 2021)

Pordata. Disponível em <https://www.pordata.pt/> (Acesso em: 8 de junho 2021)

PressReader (2018) Cirelius quer ser líder em sistema integrados de Energias Renováveis [online]. Disponível em: <https://www.pressreader.com/portugal/publico-imobiliario/20180221/281621010815219> (Acesso em: 8 de junho 2021)

Revista Disterm (2016) “Há 15 anos a distribuir conforto” [online]. Disponível em: <https://www.disterm.pt/informacoes/39-região-de-leiria-revista-disterm-há-15-anos-a-distribuir-conforto.html> (Acesso em: 8 de junho 2021)

Revista Visão (2020) Disponível em: <https://visao.sapo.pt/exame/> (Acesso em: 8 de junho 2021)

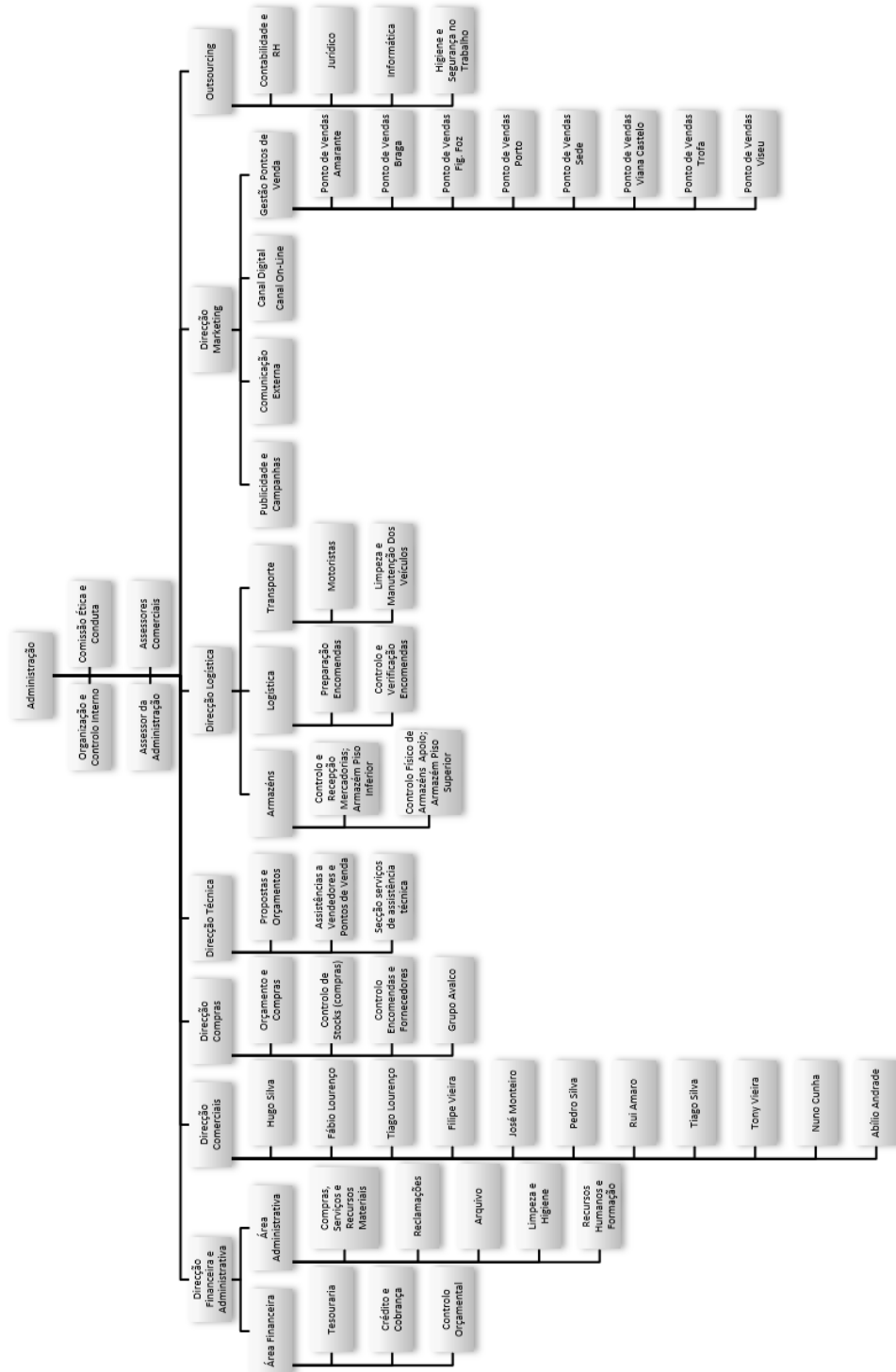
Sanipower, Empresa. Disponível em: <https://sanipower.pt/sanipower/empresa/> (Acesso em: 8 de junho 2021)

Sanitop, Sobre a Sanitop. Disponível em: <https://www.sanitop.pt/Empresa/Sobre-a-Sanitop> (Acesso em: 8 de junho 2021)

Idealista. Setor da construção fecha 2020 a crescer 2,5%. Disponível em:
<https://www.idealista.pt/news/imobiliario/construcao/2021/01/06/45810-setor-da-construcao-fecha-2020-a-crescer-2-5> (Acesso em: 30 de junho de 2021)

ANEXOS

Anexo 1 – Organograma



Fonte: Elaboração própria.

Anexo 2 – Relatório financeiro Sanipower, S.A.




Relatório 360

SANIPOWER, S.A.
Data: 2021-05-17 | N.Referência: 29437840 | V.Referência:

SÍNTESE

Caracterização e Risco

Razão social	SANIPOWER, S.A.
Contribuinte	510345816
Morada	Rua Nossa Senhora de Fátima Nr. 351 Aptd. 63 Giesteira 4490-608 PÓVOA DE VARZIM
Telefone Fax	252249460 252249469
E-mail Internet	geral@sanipower.pt www.sanipower.pt
Concelho Distrito País	Póvoa de Varzim Porto Portugal
Forma jurídica	Soc. Anónima
Constituição Registo	2012-07-30 C.R.C.Póvoa de Varzim
Início de atividade	2012-10
Capital social	650.000 EUR
Dimensão Grupo	Média empresa
Principal gestor	Rogério Martins Teixeira
Atividade principal	47523 – Comércio retalho material bricolage, equip.sanitário,ladrilhos,mat.similares, em estab.especializ.
Exporta Importa	Não Sim (32,9%)
Certificação de qualidade	Não
Participações financeiras - total	1
Pedidos nos últimos 12 meses	1
Situação económico-jurídica	Em Atividade
Score	8 / 10 - Risco Baixo



Incidentes

Ações cíveis publicadas nos últimos 5 Anos	Sim, no total de 1 (1.070 EUR), das quais 1 (1.070 EUR) estão resolvidas
Ações cíveis publicadas nos últimos 2 Anos	Não
Processo(s) de insolvência	Não
Processos Revitalização/Viability (PER/PEVE)	Não
Situação contributiva	Nesta data, a entidade NÃO consta da lista de devedores à Administração Fiscal / Segurança Social.

Dados Económico-Financeiros

	2019	2018	Var.
Volume de negócios	18.302.872	15.115.867	21,1%
Exportações			
Importações	5.025.326	4.507.394	11,5%
Compras	13.703.558	11.391.756	20,3%
Fornecimentos e serviços externos	1.587.605	1.200.368	32,3%
Crédito de fornecedores	2.887.629	2.537.752	13,8%
Prazo médio pagamentos (Dias)	69	74	-6,3%
Dívidas de clientes líquidas	4.387.827	3.885.575	12,9%
Dívidas de cobrança duvidosa	20.480		
Prazo médio recebimentos (Dias)	88	94	-6,9%
Investimento total (Ativo líquido)	10.361.965	8.246.138	25,7%
Capital próprio	5.758.576	4.223.370	36,4%
Autonomia financeira	55,6%	51,2%	8,5%
Solvabilidade	125,1%	105,0%	19,2%
Capital alheio remunerado	473.834	488.675	-3,0%
Capital alheio (Passivo)	4.603.388	4.022.767	14,4%
Resultado líquido	1.535.206	973.020	57,8%
Resultado operacional antes de atividades não recorrentes e financeiras	1.801.767	1.254.210	43,7%
EBITDA recorrente	2.085.686	1.525.943	36,7%
EBITDA contabilístico	2.117.720	1.414.265	49,7%
Emprego (nº de Empregados)	77	63	22,2%

AVALIAÇÃO DE CRÉDITO

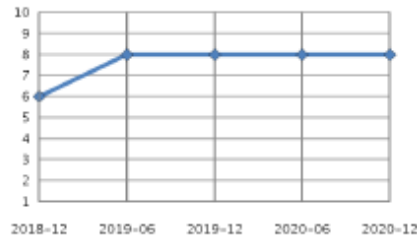
Avaliação de Crédito

Score 8 / 10 - Risco Baixo



Conceito Comercial	As fontes consultadas dizem que esta entidade tem solvido com regularidade os seus compromissos, mantendo com ela transações comerciais na base de crédito.
Limite de Crédito Global	3.753.918 EUR
Prazo médio de pagamentos limite (dias)	90
Crédito de fornecedores	2.887.629
Prazo médio de pagamentos histórico (dias)	69
Fornecimentos	15.291.163

Evolução do Score



Análise de Pagamentos

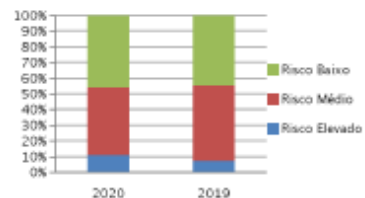
Setor 47523 – Comércio retalho material bricolage, equip. sanitário, ladrilhos, mat. similares, em estab. especializ.

	Empresa			Setor		
	2019	2018	Var.	2019	2018	Var.
Prazo médio pagamentos (Dias)	69	74	-6,3%	77	92	-15,9%
Prazo médio recebimentos (Dias)	88	94	-6,9%	89	66	34,5%

Índice Risco Setor

Setor 47523 – Comércio retalho material bricolage, equip. sanitário, ladrilhos, mat. similares, em estab. especializ.

	2020	2019
Score Médio	5	5
Risco Baixo	46%	45%
Risco Médio	43%	48%
Risco Elevado	11%	8%



ATIVIDADE ECONÓMICA

Atividades Económicas

CAE Principal	47523 – Comércio retalho material bricolage, equip. sanitário, ladrilhos, mat. similares, em estab. especializ.	100,00%
CAE Secundário(s)	43222 – Instalação de climatização	
	46732 – Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário	

Mercados

Exportação

	Região	2019		2018	
		Valor	%	Valor	%
Vendas	Mercado Comunitário				
	Mercado Interno	18.302.872	100,0%	15.115.867	100,0%
Prestações de Serviços	Mercado Interno				

Anexo 3 – Balanço Sanipower, S.A.



Relatório 360

SANIPOWER, S.A.
Data: 2021-06-17 | N.Referência: 29437940 | V.Referência:

Balanço Detalhado

Modelo de Contas	SNC	SNC	SNC	SNC	19/18	18/17	17/16
	2019	2018	2017	2016			
	NCRF	NCRF	NCRF	NCRF			
ATIVO							
ATIVO NÃO CORRENTE							
Ativos intangíveis	58.484	256.108			-77,2%		
Goodwill	58.484	66.840			-12,5%		
Ativos intangíveis-outros		189.268					
Projetos de desenvolvimento							
Programas de computador							
Propriedade industrial		189.268					
Outros ativos intangíveis							
Amortizações acumuladas-ativos intangíveis		8.355					
Perdas imparidades acumuladas-ativos intangíveis							
Garantia de passivos/titularidade restringida							
Ativos fixos tangíveis	657.182	709.840	983.211	699.183	-7,4%	-27,8%	40,6%
Terrenos e recursos naturais	80.804	67.166	115.519	699.183	20,3%	-41,9%	-83,5%
Edifícios e outras construções	254.747	405.570	364.887		-37,2%	11,1%	
Equipamento básico	26.103	61.425	166.219		-57,5%	-63,0%	
Equipamento de transporte	254.419	173.379	334.267		46,7%	-48,1%	
Equipamento administrativo	41.109	2.300	2.300			0,0%	
Equipamentos biológicos							
Outros ativos fixos tangíveis							
Depreciações acumuladas-ativos fixos tangíveis	470.003	112.709			317,0%		
Perdas imparidades acumuladas-ativos fixos tangíveis		239.425					
Garantia de passivos/titularidade restringida							
Propriedades de investimento							
Depreciações acumuladas-propriedades de investimento							
Perdas imparidades acumuladas-propriedades investimento							
Restrições à capacidade realização de rendimentos							
Investimentos financeiros	189.268						
Participações financeiras							
Participações financeiras - método equivalência patrimonial							
Participações financeiras - outros métodos							
Acionistas/sócios não carentes							
Outros ativos financeiros	189.268						
Investimentos financeiros-outros							
Perdas por imparidade acumuladas-investimentos financeiros							
Ativos biológicos							
Ativos por impostos diferidos							
Total do ativo não corrente	904.934	965.948	983.211	699.183	-6,3%	-1,8%	40,6%
ATIVO CORRENTE							
Inventários	3.496.968	2.804.746	2.361.277	2.110.187	24,7%	18,8%	11,9%
Produtos							
Matérias							
Mercadorias	3.496.968	2.804.746	2.361.277	2.110.187	24,7%	18,8%	11,9%
Adiantamentos p/conta compras							
Adiantamentos p/conta compras - mercadorias							
Adiantamentos p/conta compras - matérias							
Ajustamentos/perdas imparidade acumuladas-inventários							
Penhor de garantia a passivos							
Ativos biológicos							
Clientes	4.387.827	3.885.575	3.253.576	2.701.258	12,9%	19,4%	20,4%
Cientes c/c	4.408.307	3.909.681	3.290.993	2.752.588	12,8%	18,8%	19,6%
Cientes - títulos a receber							
Imparidades acumuladas - clientes	20.480	24.107	37.417	51.330	-15,0%	-35,6%	-27,1%
Acionistas (sócios) correntes							
Adiantamentos a fornecedores							
Estado e outros entes públicos				144.687			
Outras contas a receber	680.332						

Modelo de Contas	SNC	SNC	SNC	SNC	19/18	18/17	17/18
	2019	2018	2017	2016			
	MCRF	MCRF	MCRF	MCRF			
Pessoal							
Adiantamentos a fornecedores investimento							
Devedores por acréscimos de rendimentos							
Outros devedores	680.332						
Diferimentos	15.051	13.463	11.175	7.775	11,8%	20,5%	43,7%
Imparidades acumuladas - dívidas a receber	20.480	24.107	37.417	51.330	-15,0%	-35,6%	-27,1%
Dívidas de cobrança duvidosa - total	20.480						
Processos de insolvência/recuperação/execução							
Reclamadas judicialmente							
Em mora	20.480						
Ativos não correntes devedores para venda							
Ativos financeiros devedores para negociação							
Outros ativos financeiros correntes							
Caixa e depósitos bancários	876.853	576.406	397.449	540.245	52,1%	45,0%	-26,4%
Caixa		478	478			0,0%	
Depósitos à ordem	876.853	575.928	396.971	540.245	52,3%	45,1%	-26,5%
Outros depósitos bancários							
Outros ativos correntes							
Total do ativo corrente	9.457.030	7.280.190	6.023.477	5.504.152	29,9%	20,9%	9,4%
Imparidades acumuladas-outros ativos financeiros							
Ativos financeiros-garantia, penhor, promessa de penhor como colateral							
Ativos biológicos-penhor de garantia a passivos							
Total do ativo	10.361.965	8.246.138	7.006.688	6.203.335	25,7%	17,7%	13,0%
CAPITAL PRÓPRIO							
Capital realizado	650.000	650.000	650.000	650.000	0,0%	0,0%	0,0%
Acionistas c/ subscrição (Quotas não liberadas)							
Ações (quotas) próprias							
Outros instrumentos de capital próprio							
Prestações suplementares							
Empréstimos por obrigações convertíveis							
Prémios emissão							
Ajustamentos em ativos financeiros							
Excedentes de revalorização							
Reservas	3.555.370	2.582.350	1.833.921	1.096.182	37,7%	40,8%	67,3%
Reservas legais	175.462	126.811	89.389	52.502	38,4%	41,9%	70,3%
Outras reservas	3.379.908	2.455.540	1.744.532	1.043.679	37,6%	40,8%	67,2%
Resultados transitados							
Outras variações nos capitais próprios	18.000	18.000	40.000	40.000	0,0%	-55,0%	0,0%
Subsídios							
Subsídios ativos-investimento							
Doações							
Outras variações							
Resultado líquido do período	1.535.206	973.020	748.429	737.740	57,8%	30,0%	1,4%
Resultado atribuível à empresa mãe							
Resultado atribuível aos interesses que não controlam							
Interesses que não controlam							
Dividendos antecipados							
Total do capital próprio	5.758.576	4.223.370	3.272.350	2.523.921	36,4%	29,1%	29,7%
PASSIVO							
PASSIVO NÃO CORRENTE							
Provisões							
Responsabilidades por benefícios pós-emprego							
Financiamentos obtidos não correntes			161.798	121.969			32,7%
Participantes de capital; Participadas							
Passivos por impostos diferidos							
Outras contas a pagar não correntes							
Total do passivo não corrente			161.798	121.969			32,7%
PASSIVO CORRENTE							
Financiamentos obtidos correntes	473.834	488.675	589.424	214.112	-3,0%	-17,1%	175,3%
Adiantamentos de clientes e por conta das vendas							

Modelo de Contas	SWC		SWC		SWC		SWC	
	2019	2018	2017	2016	19/18	18/17	17/16	
	NCRF	NCRF	NCRF	NCRF				
Adiantamentos de clientes								
Adiantamentos p/conta vendas								
Fornecedores	2.887.629	2.537.752	2.385.298	2.644.656	13,8%	6,4%	-9,8%	
Fornecedores-conta corrente	2.887.629	2.537.752	2.385.298	2.644.656	13,8%	6,4%	-9,8%	
Fornecedores-títulos a pagar								
Acionistas (sócios)								
Estado e outros entes públicos	717.287	526.948	410.077	477.293	36,1%	28,5%	-14,1%	
Outras contas a pagar correntes	524.638	469.392	187.741	221.383	11,8%	150,0%	-15,2%	
Pessoal								
Credores por acréscimos de gastos								
Outros credores		469.392						
Diferimentos								
Passivos financeiros devidos para negociação								
Outros passivos financeiros								
Passivos não correntes devidos para venda								
Outros passivos correntes								
Total do passivo corrente	4.603.388	4.022.767	3.572.540	3.557.444	14,4%	12,6%	0,4%	
Total do passivo	4.603.388	4.022.767	3.734.337	3.679.414	14,4%	7,7%	1,5%	
Total do capital próprio e do passivo	10.361.965	8.246.138	7.006.688	6.203.335	25,7%	17,7%	13,0%	
Anexo								
Dispêndios de carácter ambiental								
Multas e outras penalidades de carácter ambiental								
Relativos a indemnizações pagas a terceiros								
Subsídios - ativos (ao investimento)								
Reembolsos subsídios-ativos(ao investimento) no período								
Empréstimos obtidos								
Empréstimos a pagar em incumprimento								
Créditos comerciais								
Concedidos às Administrações Públicas (líquidos de adiantamentos)								
Com o exterior-clientes (líquidos de adiantamentos)								
Com o exterior-fornecedores (líquidos de adiantamentos)								
Com o exterior-fornecedores investimentos (líquidos de adiantamentos)								
Ativos contingentes								
Passivos contingentes								

Anexo 4 – Demonstração de resultados Sanipower, S.A.



Relatório 360

SANIPOWER, S.A.
Data: 2021-05-17 | N.Referência: 29437840 | V.Referência:

Demonstração de Resultados Detalhada

Modelo de Contas	SNC	SNC	SNC	SNC	19/18	18/17	17/16
	2019	2018	2017	2016			
	NCRF	NCRF	NCRF	NCRF			
RENDIMENTOS E GASTOS							
Vendas e serviços prestados	18.302.872	15.115.867	13.050.806	11.306.386	21,1%	15,8%	15,4%
Vendas	18.302.872	15.115.867	13.036.778	11.306.386	21,1%	15,9%	15,3%
Mercadorias	18.302.872	15.115.867	13.036.778	11.306.386	21,1%	15,9%	15,3%
Produtos							
Ativos biológicos							
Prestações de serviços			14.028				
Subsídios à exploração							
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos							
Dividendos obtidos							
De empresas não residentes							
Rendimentos e ganhos-subsiárias, associadas e empreendimentos conjuntos							
De empresas não residentes							
Gastos e perdas-subsiárias, associadas e empreendimentos conjuntos							
De empresas não residentes							
Variação nos inventários da produção							
Trabalhos para a própria entidade							
Custo mercadorias vendidas, matérias consumidas	13.127.364	10.948.287	9.748.652	8.304.774	19,9%	12,3%	17,4%
Mercadorias	13.127.364	10.948.287	9.748.652	8.304.774	19,9%	12,3%	17,4%
Matérias							
Ativos biológicos							
Fornecimentos e serviços externos	1.587.605	1.200.368	1.049.262	960.601	32,3%	14,4%	9,2%
Subcontratos	97.709	26.160	16.592	20.915	273,5%	57,7%	-20,7%
Serviços especializados	411.493	221.289	245.670	212.452	86,0%	-9,9%	15,6%
Trabalhos especializados	57.947	80.737	68.108	60.669	-28,2%	18,5%	12,3%
Trabalhadores colocados através de agências							
Publicidade e propaganda	60.136	39.789	74.249	85.294	51,1%	-46,4%	-12,9%
Vigilância e segurança	3.882	3.801	2.026	2.322	2,1%	87,6%	-12,7%
Honorários							
Comissões							
Conservação e reparação	289.521	90.212	101.287	64.168	220,9%	-10,9%	57,8%
Outros serviços especializados	7	6.750			-99,9%		
Materiais	104.591	65.468	57.407	66.722	59,8%	14,0%	-14,0%
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	8.373	6.699	4.071	8.906	25,0%	64,6%	-54,3%
Livros e documentação técnica							
Material de escritório	93.359	58.682	52.070	44.407	59,1%	12,7%	17,3%
Artigos para oferta	2.858	87	1.267	13.408		-93,1%	-90,6%
Outros materiais							
Energia e fluidos	154.246	140.609	125.483	116.847	9,7%	12,1%	7,4%
Eletricidade	16.579	15.057	16.114	15.559	10,1%	-6,6%	3,6%
Combustíveis	132.912	121.374	106.393	97.671	9,5%	14,1%	8,9%
Água	4.754	4.178	2.975	3.618	13,8%	40,4%	-17,8%
Outros							
Deslocações, estadas e transportes	490.901	474.762	344.222	211.596	3,4%	37,9%	62,7%
Deslocações e estadas	430.710	409.773	293.524	179.680	5,1%	39,6%	63,4%
Transportes de pessoal		3.800	3.025	1.236		25,6%	144,8%
Transportes de mercadorias	60.191	61.188	47.673	30.680	-1,6%	28,3%	55,4%
Outros							
Serviços diversos	328.666	272.080	259.888	332.068	20,8%	4,7%	-21,7%
Rendas e alugueres	268.042	222.233	192.312	239.328	20,6%	15,6%	-19,6%
Comunicação	33.393	28.624	26.695	36.137	16,7%	7,2%	-26,1%
Seguros	21.951	18.935	18.980	13.522	15,9%	-0,2%	40,4%
Royalties							
Contencioso e notariado	1.098	1.133	1.981	917	-3,1%	-42,8%	116,0%
Despesas de representação			13.701	36.823			-62,8%
Limpeza, higiene e conforto	4.182	1.155	3.234	5.341	262,1%	-64,3%	-39,4%
Outros serviços			2.985				
Gastos com o pessoal	1.574.953	1.471.822	1.046.329	891.804	7,0%	40,7%	17,3%
Remunerações	1.223.865	1.109.370	802.017	713.393	10,3%	38,3%	12,4%
Participações nos lucros							
Benefícios pós emprego							
Indemnizações							
Encargos sobre remunerações	255.030	296.773	170.497	147.301	-14,1%	74,1%	15,7%
Seguros de acidentes no trabalho e doenças profissionais	14.440	6.494	6.367	7.892	122,3%	2,0%	-19,3%

Modelo de Contas	SWC	SWC	SWC	SWC	19/18	18/17	17/16
	2019	2018	2017	2016			
	NCRF	NCRF	NCRF	NCRF			
Gastos de ação social				420			
Outros gastos com o pessoal	81.618	59.184	67.448	22.799	37,9%	-12,3%	195,8%
Formação profissional	38.968		50.250	12.031			317,7%
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	35.717	82.219	33.809		-56,6%	143,2%	
Perdas por imparidade-inventários	35.717	82.219	33.809		-56,6%	143,2%	
Reversões-inventários							
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	20.480	24.107	37.417	51.330	-15,0%	-35,6%	-27,1%
Perdas por imparidade-dívidas a receber de clientes	20.480	24.107	37.417	51.330	-15,0%	-35,6%	-27,1%
Reversões-dívidas a receber de clientes							
Perdas por imparidade-outras dívidas a receber							
Reversões-outras dívidas a receber							
Provisões (aumentou/reduções)							
Provisões							
Impostos							
Garantias a clientes							
Processos judiciais em curso							
Acidentes de trabalho e doenças profissionais							
Matérias ambientais							
Contratos onerosos							
Reestruturação							
Outras provisões							
Reversões de provisões							
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)							
Perdas por imparidade em investimentos financeiros							
Reversões de perdas por imparidade em investimentos financeiros							
Imparidade-outras (perdas/reversões)							
Aumento/reduções de justo valor							
Ganhos por aumentos de justo valor							
Perdas por reduções de justo valor							
Outros rendimentos e ganhos	250.990	93.512	76.836	52.130	168,4%	21,7%	47,4%
Rendimentos suplementares							
Descontos de pronto pagamento obtidos	101.730	56.821	66.373		79,0%	-14,4%	
Recuperação de dívidas a receber							
Ganhos em inventários							
Rendimentos e ganhos nos restantes ativos financeiros							
Rendimentos e ganhos em investimentos não financeiros	27.160						
Juros obtidos de depósitos							
Juros obtidos-outras aplicações meios financeiros líquidos							
Juros obtidos-financiamentos concedidos associadas e empreendimentos conjuntos							
Juros obtidos-financiamentos concedidos a subsidiárias							
Outros rendimentos e ganhos não especificados	122.100	36.691		52.130	232,8%		
Outros gastos e perdas	90.023	68.311	58.793	68.121	31,8%	16,2%	-13,7%
Impostos	8.585	8.860	12.555	8.769	-3,1%	-29,4%	43,2%
Impostos diretos	2.236	2.236	12.555	2.236	0,0%	-82,2%	461,6%
Impostos indiretos	4.522	5.587		6.487	-19,1%		
Taxas	1.828	1.037		46	76,2%		
Descontos de pronto pagamento concedidos	16.207	12.778	12.911	19.040	26,8%	-1,0%	-32,2%
Dívidas incobráveis				5.827			
Perdas em inventários							
Correções relativas a períodos anteriores	37.386						
Donativos	19.752	38.335	23.450	27.125	-48,5%	63,5%	-13,5%
Quotizações	4.201	4.630	4.425	4.616	-9,3%	4,6%	-4,1%
Ofertas e amostras de inventários							
Perdas em instrumentos financeiros				2.742			
Gastos e perdas nos restantes investimentos financeiros							
Gastos e perdas em investimentos não financeiros							
Outros gastos e perdas não especificados	3.891	3.708	5.453	3	4,9%	-32,0%	
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	2.117.720	1.414.265	1.153.379	1.081.886	49,7%	22,6%	6,6%
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	142.200	121.364	124.812	75.950	17,2%	-2,8%	64,3%
Amortizações do período de ativos intangíveis		8.355					
Goodwill - amortizações do período		8.355					
Depreciações do período - ativos fixos tangíveis	132.766	112.709			17,8%		
Depreciações do período - propriedades de investimento							
Reversões de depreciações e amortizações							
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)							
Resultado antes de gastos de financiamento e	1.975.521	1.292.901	1.028.567	1.005.935	52,8%	25,7%	2,2%


Modelo de Contas	SWC		SWC		SWC		SWC	
	2019	2018	2017	2018	19/18	18/17	17/16	
	NCRF	NCRF	NCRF	NCRF				
Impostos								
Juros e rendimentos similares obtidos			135					
Juros obtidos-financiamentos obtidos			135					
Juros e gastos similares suportados	36.169	35.650	48.451	39.898	1,5%	-26,4%	21,4%	
Juros de financiamentos obtidos	17.601	18.614	26.770	23.770	-5,4%	-30,5%	12,6%	
Diferenças câmbio desfavoráveis-financiamentos obtidos			39					
Outros gastos e perdas-financiamentos obtidos	18.567	17.037	21.641	16.128	9,0%	-21,3%	34,2%	
Resultado antes de impostos	1.939.352	1.257.250	980.251	966.038	54,3%	28,3%	1,5%	
Imposto sobre o rendimento do período	404.146	284.231	231.821	228.298	42,2%	22,6%	1,5%	
Resultado líquido do período	1.535.206	973.020	748.429	737.740	57,6%	30,0%	1,4%	
Resultado atribuível à empresa mãe								
Resultado atribuível aos interesses que não controlam								
Resultado líquido-atividades descontinuadas								
Anexo								
Tributações autónomas	41.139	14.711	13.313	18.475	179,7%	10,5%	-27,9%	
Taxa efetiva de imposto sobre o rendimento	23	30	21	0	-23,4%	42,3%		
Gastos e perdas de financiamento	36.169	35.650	48.451	39.898	1,5%	-26,4%	21,4%	
Juros suportados	17.601	18.614	26.770	23.770	-5,4%	-30,5%	12,6%	
Outros juros não relativos a financiamentos obtidos								
Diferenças de câmbio desfavoráveis relativas a financiamentos			39					
Outras diferenças de câmbio desfavoráveis relativas a financiamentos								
Outros gastos e perdas de financiamento	18.567	17.037	21.641	16.128	9,0%	-21,3%	34,2%	
Outros gastos e perdas de financiamento não relativos a financiamentos obtidos								
Juros, dividendos e outros rendimentos similares			135					
Juros obtidos			135					
Outros rendimentos similares								
Diferenças de câmbio favoráveis								
Diferenças de câmbio desfavoráveis								
Outros rendimentos e ganhos	250.990	93.512	76.836	52.130	168,4%	21,7%	47,4%	
Outros gastos e perdas	90.023	68.311	58.793	68.121	31,8%	16,2%	-13,7%	
Reversões								
Reversões de perdas por imparidade								
Resultado antes de imparidades existências e de dívidas a receber, depreciações, gastos de financiamento e impostos	2.000.163	1.481.900	1.189.582	1.135.822	35,0%	24,6%	4,7%	
Resultado operacional antes de atividades não recorrentes e financeiras	1.801.767	1.254.210	993.544	1.008.542	43,7%	26,2%	-1,5%	

Anexo 5 – Relatório financeiro Cirelius

SÍNTESE

Caracterização e Risco

Razão social	CIRELIUS, S.A.
Anteriores Denominações	Cirelius-Electrodomesticos e Componentes, Lda. CIRELIUS - MATERIAIS PARA GÁS E AQUECIMENTO, LDA
Contribuinte	503641006
Morada	Rua da Cancela Velha, Nr. 26 Avintes 4430-660 AVINTES
Telefone Fax	227843817, 227843818, 917308197 227843819
E-mail Internet	info@cirelius.pt www.cirelius.pt
Concelho Distrito País	Vila Nova de Gaia Porto Portugal
Forma Jurídica	Soc. Anónima
Constituição Registo	1996-03-29 C.R.C.V.Nova de Gala
Início de atividade	1996-04
Capital social	250.030 EUR
Dimensão Grupo	Média empresa
Principal gestor	Pedro Nuno Martins Vilarinho
Atividade principal	46740 – Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento
Exporta Importa	Não Sim (69,7%)
Certificação de qualidade	Sim
Participações financeiras - total	1
Pedidos nos últimos 12 meses	1
Situação económico-jurídica	Em Atividade
Score	8 / 10 - Risco Baixo



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Elevado Médio Baixo

Incidentes

Ações cíveis publicadas nos últimos 5 Anos	Não
Processo(s) de insolvência	Não
Processos Revitalização/Viabilização (PER/PEVE)	Não
Situação contributiva	Nesta data, a entidade NÃO consta da lista de devedores à Administração Fiscal / Segurança Social.

Dados Económico-Financeiros

	2019	2018	Var.
Volume de negócios	12.857.865	12.267.915	4,8%
Exportações			
Importações	7.175.203	6.641.563	8,0%
Compras	9.246.839	8.759.341	5,6%
Fornecimentos e serviços externos	1.045.426	1.030.714	1,4%
Crédito de fornecedores	714.610	841.792	-15,1%
Prazo médio pagamentos (Dias)	25	31	-19,3%
Dívidas de clientes liquidas	1.981.047	2.105.446	-5,9%
Dívidas de cobrança duvidosa	151.215	92.920	62,7%
Prazo médio recebimentos (Dias)	61	65	-7,5%
Investimento total (Ativo líquido)	8.774.349	8.712.329	0,7%
Capital próprio	6.814.492	5.782.462	17,8%
Autonomia financeira	77,7%	66,4%	17,0%
Solvabilidade	347,7%	197,4%	76,2%
Capital alheio remunerado	428.571	1.200.000	-64,3%
Capital alheio (Passivo)	1.959.857	2.929.866	-33,1%
Resultado líquido	1.032.029	1.031.501	0,1%
Resultado operacional antes de atividades não recorrentes e financeiras	1.278.218	1.246.312	2,6%
EBITDA recorrente	1.463.134	1.334.436	9,6%
EBITDA contabilístico	1.474.719	1.413.116	4,4%
Emprego (nº de Empregados)	48	48	0,0%

AVALIAÇÃO DE CRÉDITO

Avaliação de Crédito

Score

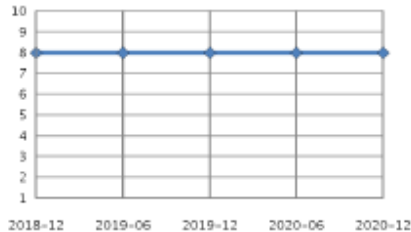
8 / 10 - Risco Baixo



Conceito Comercial As fontes consultadas dizem que esta entidade tem solvido com regularidade os seus compromissos, mantendo com ela transações comerciais na base de crédito.

Límite de Crédito Global	928.994 EUR
Prazo médio de pagamentos limite (dias)	33
Crédito de fornecedores	714.610
Prazo médio de pagamentos histórico (dias)	25
Fornecimentos	10.292.265

Evolução do Score



Análise de Pagamentos

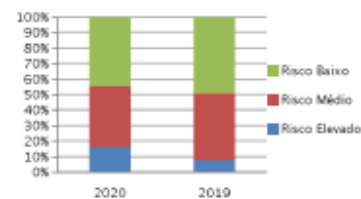
Setor 46740 – Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento

	Empresa			Setor		
	2019	2018	Var.	2019	2018	Var.
Prazo médio pagamentos (Dias)	25	31	-19,3%	67	69	-2,9%
Prazo médio recebimentos (Dias)	61	65	-7,5%	106	114	-6,9%

Índice Risco Setor

Setor 46740 – Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento

	2020	2019
Score Médio	5	5
Risco Baixo	44%	49%
Risco Médio	39%	43%
Risco Elevado	17%	8%



ATIVIDADE ECONÓMICA

Atividades Económicas

CAE Principal	46740 – Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento
CAE Secundário(s)	43210 – Instalação elétrica
	43222 – Instalação de climatização
	47523 – Comércio retalho material bricolage, equip. sanitário, ladrilhos, mat. similares, em estab. especializ.

Anexo 6 - Relatório financeiro Sanitop




Relatório 360

SANITOP - MATERIAL SANITÁRIO, LDA.
Data: 2021-06-17 | N.Referência: 29437634 | V.Referência:

SÍNTESE

Caracterização e Risco

Razão social	SANITOP - MATERIAL SANITÁRIO, LDA.
Contribuinte	503055697
Morada	Zona Ind. do Nelva - 2.ª Fase Aptd. 538 Nelva 4935-232 NEIVA
Telefone Fax	258350010 258350011
E-mail Internet	sanitop@sanitop.pt www.sanitop.pt
Concelho Distrito País	Viana do Castelo Viana do Castelo Portugal
Forma jurídica	Soc. Por Quotas
Constituição Registo	1993-04-05 C.R.C.Viana do Castelo
Início de atividade	1993-04
Capital social	1.610.000 EUR
Dimensão Grupo	Grande empresa
Principal gestor	Johan Jozef Willy Stevens
Atividade principal	46732 – Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário
Exporta Importa	Sim (3,4%) Sim (41,1%)
Certificação de qualidade	Sim
Participações financeiras - total	0
Pedidos nos últimos 12 meses	1
Situação económico-jurídica	Em Atividade
Score	7 / 10 - Risco Baixo



Elevado Médio Baixo

Incidentes

Ações civis publicadas nos últimos 5 Anos	Não
Processo(s) de insolvência	Não
Processos Revitalização/Viabilização (PER/PEVE)	Não
Situação contributiva	Nesta data, a entidade NÃO consta da lista de devedores à Administração Fiscal / Segurança Social.

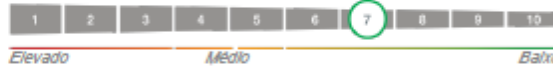
Dados Económico-Financeiros

	2019	2018	Var.
Volume de negócios	40.873.602	36.811.069	11,0%
Exportações	1.380.553	1.032.591	33,7%
Importações	14.326.527	13.439.794	6,6%
Compras	31.332.274	27.799.172	12,7%
Fornecimentos e serviços externos	3.543.447	3.209.544	10,4%
Crédito de fornecedores	10.439.732	9.773.641	6,8%
Prazo médio pagamentos (Dias)	109	115	-5,0%
Dívidas de clientes líquidas	8.892.872	9.255.027	-3,9%
Dívidas de cobrança duvidosa			
Prazo médio recebimentos (Dias)	86	103	-16,4%
Investimento total (Ativo líquido)	28.550.761	27.171.285	5,1%
Capital próprio	8.576.355	7.257.522	18,2%
Autonomia financeira	30,0%	26,7%	12,5%
Solvabilidade	42,9%	36,4%	17,8%
Capital atrelado remunerado	6.930.098	7.556.388	-8,3%
Capital atrelado (Passivo)	19.974.406	19.913.763	0,3%
Resultado líquido	1.407.606	679.028	107,3%
Resultado operacional antes de atividades não recorrentes e financeiras	1.615.944	1.075.646	50,2%
EBITDA recorrente	2.214.525	1.749.855	26,6%
EBITDA contabilístico	2.543.842	1.796.556	41,6%
Emprego (nº de Empregados)	199	179	11,2%

AVALIAÇÃO DE CRÉDITO

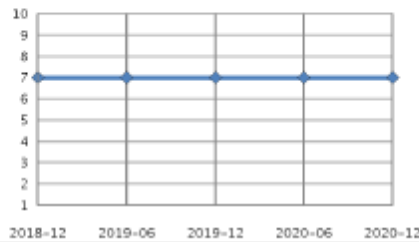
Avaliação de Crédito

Score 7 / 10 - Risco Baixo



Conceito Comercial	As fontes consultadas dizem que esta entidade tem solvido com regularidade os seus compromissos, mantendo com ela transações comerciais na base de crédito.
Límite de Crédito Global	8.599.493 EUR
Prazo médio de pagamentos limite (dias)	90
Crédito de fornecedores	10.439.732
Prazo médio de pagamentos histórico (dias)	109
Fornecimentos	34.875.721

Evolução do Score



Análise de Pagamentos

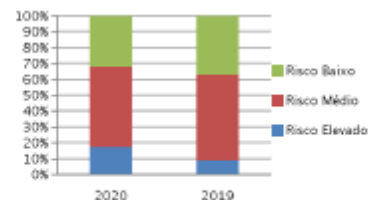
Sector 46732 – Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário

	Empresa			Sector		
	2019	2018	Var.	2019	2018	Var.
Prazo médio pagamentos (Dias)	109	115	-5,0%	80	86	-7,0%
Prazo médio recebimentos (Dias)	86	103	-16,4%	102	110	-7,4%

Índice Risco Setor

Sector 46732 – Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário

	2020	2019
Score Médio	5	5
Risco Baixo	32%	37%
Risco Médio	50%	54%
Risco Elevado	18%	9%



ATIVIDADE ECONÓMICA

Atividades Económicas

CAE Principal	46732 – Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário
CAE Secundário(s)	46740 – Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento
	46690 – Comércio por grosso de outras máquinas e equipamentos
	33120 – Reparação e manutenção de máquinas e equipamentos

Anexo 7 – Relatório financeiro Macolis




Relatório 360

MACOLIS - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E CLIMATIZAÇÃO, S.A
Data: 2021-06-17 | N.Referência: 29437533 | V.Referência:

SÍNTESE

Caracterização e Risco

Razão social	MACOLIS - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E CLIMATIZAÇÃO, S.A
Anteriores Denominações	Macolis-Comercio Mat. Construção, Lda
Contribuinte	501214313
Morada	Estr. Nacional 1 / IC2 - Km 131 Rotunda- Rua Principal Figueiras, s/n Boa Vista-Leiria 2420-399 LEIRIA
Telefone Fax	244720500 244720509
E-mail Internet	geral@macolis.pt www.macolis.pt
Concelho Distrito País	Leiria Leiria Portugal
Forma jurídica	Soc. Anónima
Constituição Registo	1981-09-29 C.R.C.Leiria
Início de atividade	1981-09
Capital social	1.000.000 EUR
Dimensão Grupo	Média empresa MACOLIS
Principal gestor	Carla Cristina Dionísio Carreira
Atividade principal	46732 – Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário
Exporta Importa	Sim (2,5%) Sim (26,3%)
Certificação de qualidade	Sim
Participações financeiras - total	0
Pedidos nos últimos 12 meses	1
Situação económico-jurídica	Em Atividade
Score	8 / 10 - Risco Baixo



Incidentes

Ações civis publicadas nos últimos 5 Anos	Não
Processo(s) de Insolvência	Não
Processos Revitalização/Viability (PER/PEVE)	Não
Situação contributiva	Nesta data, a entidade NÃO consta da lista de devedores à Administração Fiscal / Segurança Social.

Dados Económico-Financeiros

	2019	2018	Var.
Volume de negócios	14.718.549	13.218.896	11,3%
Exportações	371.873	392.956	-5,4%
Importações	3.288.417	3.187.102	3,2%
Compras	11.929.148	10.371.309	15,0%
Fornecimentos e serviços externos	567.562	535.524	6,0%
Crédito de fornecedores	1.390.042	1.031.591	34,7%
Prazo médio pagamentos (Dias)	41	35	17,6%
Dívidas de clientes líquidas	3.651.394	3.219.487	13,4%
Dívidas de cobrança duvidosa	321.772	337.033	-4,5%
Prazo médio recebimentos (Dias)	98	98	0,2%
Investimento total (Ativo líquido)	10.857.383	9.800.066	10,8%
Capital próprio	8.761.665	7.869.858	11,3%
Autonomia financeira	80,7%	80,3%	0,5%
Solvabilidade	418,1%	407,7%	2,5%
Capital alheio remunerado	14.000	0	
Capital alheio (Passivo)	2.095.718	1.930.209	8,6%
Resultado líquido	1.126.395	1.112.805	1,2%
Resultado operacional antes de atividades não recorrentes e financeiras	1.027.829	1.227.574	-16,3%
EBITDA recorrente	1.342.690	1.513.348	-11,3%
EBITDA contabilístico	1.414.223	1.563.646	-9,6%
Emprego (nº de Empregados)	59	54	9,3%

AVALIAÇÃO DE CRÉDITO

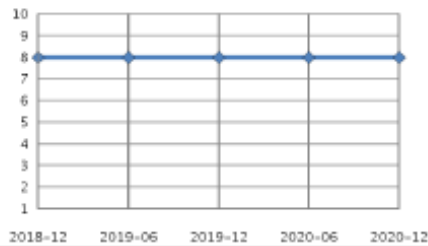
Avaliação de Crédito

Score 8 / 10 - Risco Baixo



Conceito Comercial	As fontes consultadas dizem que esta entidade tem solvido com regularidade os seus compromissos, mantendo com ela transações comerciais na base de crédito.
Limite de Crédito Global	1.807.055 EUR
Prazo médio de pagamentos limite (dias)	53
Crédito de fornecedores	1.390.042
Prazo médio de pagamentos histórico (dias)	41
Fornecimentos	12.496.710

Evolução do Score



Análise de Pagamentos

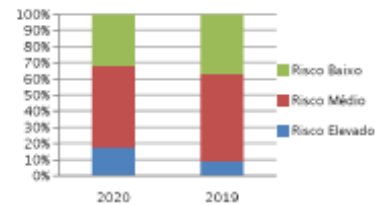
Setor 46732 – Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário

	Empresa			Setor		
	2019	2018	Var.	2019	2018	Var.
Prazo médio pagamentos (Dias)	41	35	17,6%	80	86	-7,0%
Prazo médio recebimentos (Dias)	98	98	0,2%	102	110	-7,4%

Índice Risco Setor

Setor 46732 – Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário

	2020	2019
Score Médio	5	5
Risco Baixo	32%	37%
Risco Médio	50%	54%
Risco Elevado	18%	9%



ATIVIDADE ECONÓMICA

Atividades Económicas

CAE Principal	46732 – Comércio por grosso de materiais de construção (exceto madeira) e equipamento sanitário
CAE Secundário(s)	47523 – Comércio retalho material bricolage, equip. sanitário, ladrilhos, mat. similares, em estab. especializ. 46740 – Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento

Mercados

Exportação

	Região	2019		2018	
		Valor	%	Valor	%
Vendas	Mercado Comunitário	275.814	1,9%	224.858	1,7%
	Mercado Extra-Comunitário	45.322	0,3%	83.527	0,6%
	Mercado Interno	14.309.494	97,8%	12.803.573	97,6%
Prestações de Serviços	Mercado Comunitário	50.737	57,7%	84.571	79,1%
	Mercado Interno	37.182	42,3%	22.366	20,9%

Anexo 8 – Relatório financeiro Distern




Relatório 360

DISTERM - DISTRIBUIÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE CLIMATIZAÇÃO, S.A
Data: 2021-06-17 | N.Referência: 29437640 | V.Referência:

SÍNTESE

Caracterização e Risco

Razão social	DISTERM - DISTRIBUIÇÃO DE EQUIPAMENTOS DE CLIMATIZAÇÃO, S.A
Contribuinte	505704536
Morada	Estr. da Moita Negra Nr. 453 Aptd. 258 Boleiros 2495-326 FÁTIMA
Telefone Fax	249530550 249530559
E-mail Internet	geral@distern.pt www.distern.pt
Concelho Distrito País	Ourém Santarém Portugal
Forma jurídica	Soc. Anónima
Constituição Registo	2001-08-08 C.R.C.Ourém
Início de atividade	2001-09
Capital social	250.000 EUR
Dimensão Grupo	Média empresa
Principal gestor	João Carlos Machado Aguiar Ramos
Atividade principal	46740 – Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento
Exporta Importa	Sim (0,1%) Sim (52,7%)
Certificação de qualidade	Sim
Participações financeiras - total	0
Pedidos nos últimos 12 meses	1
Situação económico-jurídica	Em Atividade
Score	7 / 10 - Risco Baixo



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Elevado Médio Baixo

Incidentes

Ações civis publicadas nos últimos 5 Anos	Não
Processo(s) de Insolvência	Não
Processos Revitalização/Viabilização (PER/PEVE)	Não
Situação contributiva	Nesta data, a entidade NÃO consta da lista de devedores à Administração Fiscal / Segurança Social.

Dados Económico-Financeiros

	2019	2018	Var.
Volume de negócios	9.896.964	9.210.686	7,5%
Exportações	6.688	21.449	-68,8%
Importações	4.498.752	4.178.320	7,7%
Compras	7.885.842	7.366.958	7,0%
Fornecimentos e serviços externos	651.647	546.706	19,2%
Crédito de fornecedores	1.767.880	2.507.555	-29,5%
Prazo médio pagamentos (Dias)	76	116	-34,6%
Dívidas de clientes líquidas	2.062.476	2.154.733	-4,3%
Dívidas de cobrança duvidosa	254.085		
Prazo médio recebimentos (Dias)	85	96	-10,9%
Investimento total (Ativo Ilíquido)	7.446.577	7.220.897	3,1%
Capital próprio	1.756.745	1.700.641	3,3%
Autonomia financeira	23,6%	23,6%	0,2%
Solvabilidade	30,9%	30,8%	0,2%
Capital alheio remunerado	3.200.997	2.351.947	36,1%
Capital alheio (Passivo)	5.689.832	5.520.256	3,1%
Resultado líquido	270.158	317.436	-14,9%
Resultado operacional antes de atividades não recorrentes e financeiras	581.137	568.985	2,1%
EBITDA recorrente	668.335	716.183	-6,7%
EBITDA contabilístico	607.853	652.400	-6,8%
Emprego (nº de Empregados)	38	34	11,8%

AVALIAÇÃO DE CRÉDITO

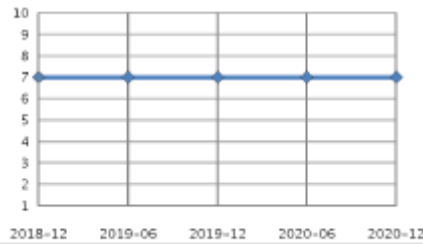
Avaliação de Crédito

Score 7 / 10 - Risco Baixo



Conceito Comercial	As fontes consultadas dizem que esta entidade tem solvido com regularidade os seus compromissos, mantendo com ela transações comerciais na base de crédito.
Limite de Crédito Global	2.033.062 EUR
Prazo médio de pagamentos limite (dias)	87
Crédito de fornecedores	1.767.880
Prazo médio de pagamentos histórico (dias)	76
Fornecimentos	8.537.489

Evolução do Score



Análise de Pagamentos

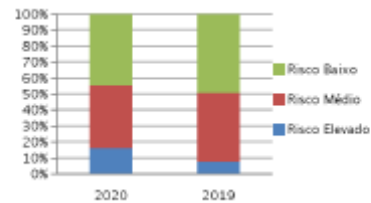
Sector 46740 – Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento

	Empresa			Sector		
	2019	2018	Var.	2019	2018	Var.
Prazo médio pagamentos (Dias)	76	116	-34,6%	67	69	-2,9%
Prazo médio recebimentos (Dias)	85	96	-10,9%	106	114	-6,9%

Índice Risco Setor

Sector 46740 – Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento

	2020	2019
Score Médio	5	5
Risco Baixo	44%	49%
Risco Médio	39%	43%
Risco Elevado	17%	8%



ATIVIDADE ECONÓMICA

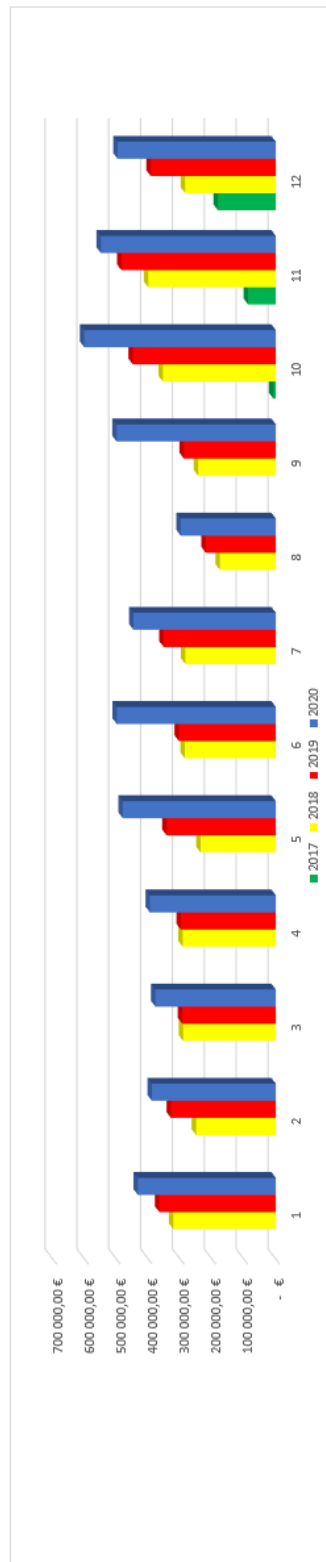
Atividades Económicas

CAE Principal	46740 – Comércio por grosso de ferragens, ferramentas manuais e artigos para canalizações e aquecimento
CAE Secundário(s)	43222 – Instalação de climatização
	43210 – Instalação elétrica

Anexo 9 – Análise mensal de vendas online

Online		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mês/Ano													
2017											7 774,00 €	87 159,00 €	181 857,00 €
2018	321 782,00 €	250 304,00 €	291 030,00 €	292 260,00 €	236 189,00 €	285 726,00 €	284 007,00 €	284 007,00 €	175 482,00 €	243 788,00 €	354 592,00 €	400 415,00 €	284 654,00 €
2019	365 740,00 €	329 240,00 €	293 736,00 €	298 102,00 €	343 019,00 €	304 229,00 €	352 132,00 €	352 132,00 €	220 014,00 €	288 619,00 €	448 919,00 €	484 705,00 €	392 773,00 €
2020	432 863,00 €	389 224,00 €	378 253,00 €	395 235,00 €	480 315,00 €	499 201,61 €	446 836,62 €	446 836,62 €	298 572,00 €	499 739,00 €	601 505,00 €	549 258,00 €	496 602,28 €
	16%	15%	22%	25%	29%	39%	21%	21%	26%	42%	25%	12%	21%

cresc. 19/20



Fonte: Sanipower, S.A. (2020)