



Nelly Ribeiro Marcelino

## O Retrato da Indústria Cerâmica no Período Pós-Crise

Estudo Aplicado à Empresa Vista Alegre Atlantis

Relatório de Estágio  
Coimbra, Fevereiro 2017



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Nelly Ribeiro Marcelino

# O Retrato da Indústria Cerâmica num Período Pós-Crise

Estudo Aplicado à Empresa Vista Alegre Atlantis

Relatório de Estágio do Mestrado em Economia, na especialidade  
de Economia Financeira, apresentado à Faculdade de Economia  
da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientador: Professora Carlota Quintal

Coimbra, 2017

## **Agradecimentos:**

Ao longo desta etapa várias pessoas marcaram este percurso académico, e em particular este estágio curricular; a essas pessoas quero expressar os meus sinceros agradecimentos; pois sem elas jamais teria sido tão marcante e positivo.

Em primeiro lugar, um muito obrigado à minha orientadora académica, a professora Carlota Maria Miranda Quintal, por toda a disponibilidade, apoio e carinho ao longo deste percurso. A sua ajuda foi essencial ao sucesso deste projeto.

Em segundo lugar, mas com igual importância, a toda a equipa do departamento de gestão e acompanhamento ao negócio da Indústria do Grupo Visabeira que tão bem me acolheram ao longo do meu estágio curricular. De destacar o precioso acompanhamento do meu orientador de estágio Márcio Gabriel Pina Pereira; a ele um especial obrigado pela atenção e disponibilidade demonstrada. Quero ainda agradecer a oportunidade de inserção em estágio profissional após termino deste estágio curricular que me foi oferecida e aceite, no Grupo Visabeira.

Não poderia de deixar aqui presente um enorme obrigado aos meus queridos pais, por todo o apoio, sacrifícios, dedicação, amor e paciência que tiveram comigo. Que nunca deixarem de estar a meu lado e acreditar nas minhas escolhas. Também ao André França um especial obrigado, por todo o carinho e apoio; o meu maior pilar ao longo deste período, quer nos momentos mais fáceis como nos mais difíceis.

Por fim, a todos os meus amigos que preencheram os meus dias de alegria e tornaram todo este percurso académico inesquecível, a eles um muito obrigada.

**A todos, Obrigada!**

**Resumo:**

No decorrer da última década, o clima económico presente a nível mundial ficou marcado por uma severa recessão e instabilidade, consequência da crise financeira iniciada nos mercados hipotecários de elevado risco nos Estados Unidos da América; o que aliado à fragilidade dos níveis dos défices orçamentais de Portugal conduziu a grandes períodos de dificuldade para a economia portuguesa. Tendo o ambiente externo um papel tão determinante no quotidiano das empresas, levou a que muitas apresentassem elevadas quebras na sua rentabilidade, acabando algumas por atingir patamares sinistros para a sua sobrevivência.

Este ponto foi notório no decorrer do estágio curricular na base deste relatório, uma vez que a Vista Alegre Atlantis (VAA) foi o exemplo de uma empresa portuguesa que enfrentou um período crítico para a sua sobrevivência, pois o seu prejuízo ascendia aos 18 milhões de euros em 2009. Assim, o ponto fulcral deste relatório passa pela elaboração de uma análise cuidada e crítica à trajetória registada na empresa VAA por comparação à verificada no setor em que esta se insere, e na economia portuguesa. Esta análise baseou-se em dados provenientes do Instituto Nacional de Estatística, Banco de Portugal e VAA.

Conforme análise desenvolvida pode-se verificar uma discrepância bastante significativa para a Vista Alegre no período entre 2006 e 2008, em que a empresa já apresentava sinais de quebras ao nível dos diversos indicadores, apesar de se registar uma fase de crescimento no setor cerâmico e na economia. Contrariamente, os últimos anos têm sido de recuperação para a empresa, que vem acompanhando a trajetória vigente nos outros dois ângulos de análise em estudo. Para esta recuperação contribuíram essencialmente a aposta na conquista de novos mercados, nomeadamente através da associação a marcas luxuosas presentes nesses países; e a redução de custos feita principalmente pela diminuição do número de trabalhadores e da contenção dos seus investimentos.

**Palavras – Chave:** Crise Financeira, Portugal, Setor Cerâmico, Grupo Visabeira, Vista Alegre Atlantis

**Abstract:**

During the last decade, the world economic environment was marked by a severe recession and instability, consequence of subprime mortgage crisis initiated in United States of America. This economic environment associated with the fragility of the budget deficit in Portugal conducted to a long period of difficulties for the Portuguese economy. Considering that external environment has a great influence in the daily business of the companies, many of them presented high declines in their profitability and in some cases these declines reached dangerous levels for their survival.

This situation was notorious during the internship that is in the base of this report. Vista Alegre Atlantis (VAA) is an example of a Portuguese company that faced a critical period for its survival, since its loss amounted to EUR 18 million in 2009. Therefore, the main objective of this report is to perform a careful and critical analysis to the trajectory registered by VAA in comparison with the one verified in its business sector and in the Portuguese economy. This analysis was based on data from Statistics Portugal, Portuguese Central Bank and VAA.

According to the analysis performed in this report, it is possible to observe that between 2006-2008 VAA presented a significant discrepancy, since the company already showed signs of decline in several indicators, despite the growth phase registered for the ceramic sector and for the Portuguese economy in the same time period. Conversely, in the last years the company has been recovering, following the current trajectory of the two other angles of analysis under study. To this recovery was essential: the effort developed to reach - new markets, namely through the association with the luxury brands already installed in those markets; and the reduction of costs which was obtained mainly through the reduction of the number of employees and the restraint in its investments.

**Key words:** Financial crisis, Portugal, Ceramic Sector, Group Visabeira, Vista Alegre Atlantis

**Lista de Abreviaturas:**

APICER – Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica

BP – Bordallo Pinheiro

BPstat – Estatísticas Online do Banco de Portugal

CMVM – Comissão de Mercado de Valores Mobiliários

INE – Instituto Nacional Estatística

Pordata – Base de dados de Portugal contemporâneo

PwC - PricewaterhouseCoopers

VAA – Vista Alegre Atlantis

## Índice de Gráficos:

Gráfico 1: Peso dos subsectores da Indústria Cerâmica (volume de negócios €) .....	3
Gráfico 2: Distribuição das empresas cerâmicas por localização geográfica.....	4
Gráfico 3: Organograma Grupo Vista Alegre Atlantis .....	8
Gráfico 4: Total de vendas da Vista Alegre Atlantis (2006-2015) .....	14
Gráfico 5: Peso por segmento no total de vendas da VAA .....	15
Gráfico 6: Comparação da evolução do volume de negócios da VAA e do setor cerâmico .....	16
Gráfico 7: Evolução do volume de negócios no setor cerâmico e na economia portuguesa (milhares €) .....	16
Gráfico 8: Taxa de variação do total de vendas .....	17
Gráfico 9: Evolução das exportações do setor cerâmico e da economia portuguesa (milhares €) .	19
Gráfico 10: Evolução do total de exportações da empresa VAA .....	19
Gráfico 11: Evolução do emprego em Portugal e no Setor Cerâmico (nº total de trabalhadores) .	21
Gráfico 12: Evolução do número médio anual de trabalhadores da VAA .....	22
Gráfico 13: Evolução do salário médio.....	23
Gráfico 14: Investimento Absoluto (€) realizado pela VAA (2006-2015).....	25
Gráfico 15: Taxa de investimento em percentagem de vendas .....	25
Gráfico 16: Produtividade do trabalho por hora trabalhada (€).....	27
Gráfico 17: Evolução do total de vendas da Cerútil e Bordallo Pinheiro .....	30

## **Índice de Tabelas:**

Tabela 1: Volume de negócios do Setor Cerâmico e da Indústria Transformadora.....	4
Tabela 2: Evolução do volume de negócios do Grupo Visabeira.....	5
Tabela 3: Estrutura de Capital Social da Vista Alegre Atlantis.....	8
Tabela 4: Taxa de crescimento real do produto interno bruto .....	12



**Lista de Figuras:**

Figura 1: Estrutura Grupo Visabeira .....5

## Índice

1. Introdução.....	1
2. Caracterização do setor e da entidade de acolhimento .....	2
2.1) Setor Cerâmico.....	2
2.2) Entidade de Acolhimento .....	4
2.3) Grupo Vista Alegre Atlantis.....	6
2.4) Estágio.....	9
3. Análise Comparativa da evolução da empresa VAA face ao setor cerâmico e à economia portuguesa .....	11
3.1) Vendas.....	13
3.2) Exportações.....	18
3.3) Trabalhadores .....	20
3.4) Evolução salarial.....	22
3.5) Investimentos .....	24
3.6) Produtividade do trabalho .....	26
3.7) Comparação entre a VAA e as empresas Cerútil e Bordallo Pinheiro .....	29
4. Conclusões .....	31
5. Referências Bibliográficas .....	33
Anexos.....	36

## **1. Introdução**

O presente relatório surge no âmbito do Mestrado em Economia Financeira da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra; representando assim, o estágio curricular realizado no Departamento de Gestão e Acompanhamento ao Negócio da Indústria do Grupo Visabeira. Este estágio veio possibilitar a consolidação de conteúdos adquiridos ao longo da componente letiva do curso, e um contacto com a realidade económica que as empresas enfrentam atualmente; demonstrando-se uma mais-valia para o percurso académico desenvolvido até à data.

Ao longo da última década, tem-se vivido um cenário macroeconómico de grande instabilidade, desencadeado pela crise financeira internacional que rapidamente contagiou toda a economia portuguesa, e afetou drasticamente o quotidiano das empresas nacionais. Muitas foram aquelas que não conseguiram responder de forma estratégica às alterações do meio envolvente, refletindo elevadas quebras na sua rentabilidade e pondo em causa a sua sobrevivência.

A grande maioria das empresas portuguesas tiveram de implementar estratégias de reestruturação como forma de combate ao contexto económico adverso, quer por reestruturação de custos operacionais, ajustes de encargos financeiros ou reestruturações das origens de fundos. Nos casos mais graves, em que a base financeira da empresa era a mais afetada, a solução passou por recorrer a empréstimos ou financiamentos externos de forma a injetar fundos e retomar a sua atividade.

Assim, a principal problemática deste relatório assenta na análise do período de 2008 a 2016 da atividade da Vista Alegre Atlantis, empresa dedicada à produção de produtos cerâmicos utilitários e decorativos, de modo a perceber a forma como esta reagiu à grande recessão de 2008/2009; e simultaneamente, na sua relevância para o setor e para a economia portuguesa.

Numa primeira fase deste relatório serão apresentados o setor cerâmico e a entidade de acolhimento, assim como as tarefas desenvolvidas ao longo do estágio e a sua importância para o percurso académico e profissional; seguindo-se a descrição histórica do

Grupo Vista Alegre Atlantis. No segundo capítulo, o estudo irá ser focado na evolução da empresa VAA (Vista Alegre Atlantis), enquadrada numa análise macroeconómica, procurando evidenciar o peso das suas alterações para o setor e a trajetória evidenciada na economia; assim como estabelecer uma comparação com a evolução de empresas do mesmo ramo detidas também pelo Grupo Visabeira.

A recolha dos dados utilizados incidiu no período de 2006 a 2015, de forma a aumentar a perceção dos efeitos sentidos pela recessão de 2008/2009 na economia portuguesa, e possibilitar a ligação entre o antes, o durante e o pós-crise. Para análise dos diversos indicadores, a construção da base de dados teve incidência em dados contabilísticos extraídos dos relatórios anuais da Vista Alegre Atlantis; e dados estatísticos relativos ao setor cerâmico e à economia portuguesa, reunidos do Instituto Nacional de Estatísticas (INE), do Banco de Portugal (BP) e da base de dados de Portugal contemporâneo (Pordata). Foi ainda disponibilizada pelo Grupo Visabeira informação relativa às empresas Cerútil e Bordallo Pinheiro, empresas dedicadas também ao fabrico de produtos cerâmicos utilitários e decorativos, para comparação com o caso VAA.

## **2. Caracterização do setor e da entidade de acolhimento**

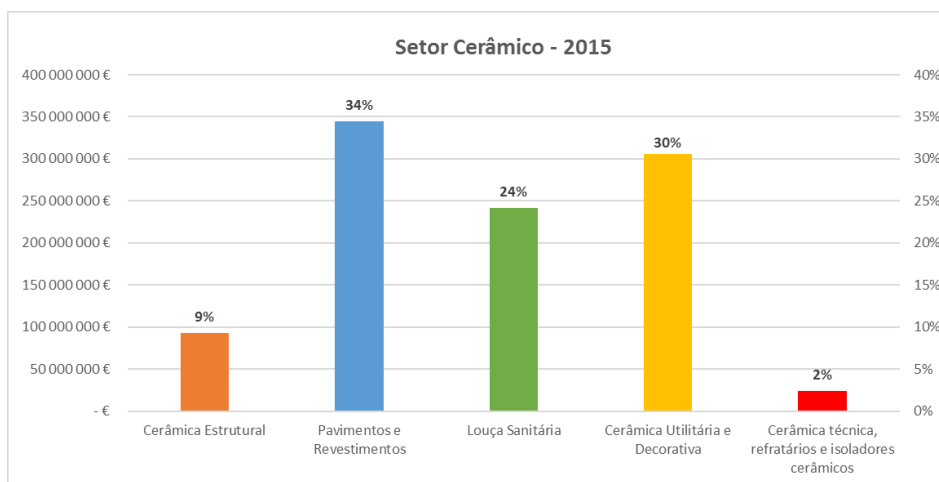
### **2.1) Setor Cerâmico**

O setor cerâmico representa uma das atividades mais antigas da indústria Europeia; caracterizado por uma elevada diversificação de produtos, altamente dependente de energia e por possuir subsectores mais concentrados, derivado da obtenção de economias de escala, do controlo de preços energéticos e de matérias-primas; é um setor altamente dependente de energia, quer para a produção, quer no transporte do produto (APICER, 2012).

Encontra-se estruturado, a nível nacional, em cinco subsectores: cerâmica estrutural, que inclui elementos como telha e tijolos; pavimentos e revestimentos, onde se inserem os mosaicos e azulejos; louça sanitária, em que é exemplo as banheiras e lavatórios; cerâmica utilitária e decorativa, que engloba louça de cozinha e objetos de

decoreção; e a cerâmica técnica, refratários e isoladores cerâmicos, como chapas e isoladores.

Os subsectores correspondentes a pavimentos e revestimentos e a cerâmica utilitária e decorativa são os que mais contribuem para o volume de negócios do sector, com um peso de 34% e 30%, respectivamente. Pelo gráfico 1 podemos ainda visualizar que o segmento referente à cerâmica técnica, refratários e isoladores cerâmicos tem pouca expressividade para o sector, perfazendo apenas 2% do volume de negócios total.



**Gráfico 1: Peso dos subsectores da Indústria Cerâmica (volume de negócios €)**

**Fonte:** Elaboração própria com base em dados retirados do INE

Ao longo dos anos, este sector tem se deparado com uma crescente preocupação, uma vez que existe um largo conjunto de produtos substitutos, a preços mais reduzidos; tendo influenciado, significativamente, a cerâmica utilitária e decorativa; uma vez que se trata de um segmento sujeito a ciclos de moda muito curtos (APICER, 2012), e em constante mudança, obrigando a um esforço contínuo na renovação do produto e na inovação.

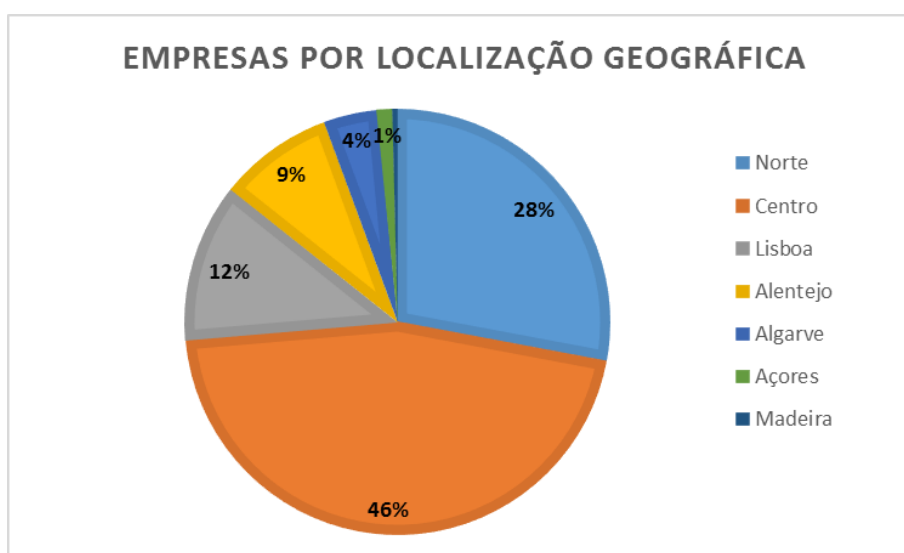
Contudo, Portugal continua a ser um dos maiores produtores de cerâmica europeus, encontrando-se no ranking mundial em 14º lugar; e em 5º lugar no subsector da cerâmica utilitária e decorativa, com uma quota de 2% das exportações mundiais (anexo I). Em 2015, o sector representou 1.3 % do volume de negócios da indústria transformadora, dos quais 64% derivou de exportações.

	Industria Transformadora	Total Setor Cerâmico	Peso	Volume Exportação	PesoSetor
	€	€	%	€	%
2015	81 770 847 714	1 025 061 653	1,3%	659 351 500	64%

**Tabela 1: Volume de negócios do Setor Cerâmico e da Indústria Transformadora**

**Fonte:** Elaboração própria com base em dados do INE (2015)

A indústria cerâmica portuguesa conta com um total de 1 140 empresas, das quais 906 correspondem ao subsetor da cerâmica utilitária e decorativa. A sua maioria encontra-se concentrada a nível geográfico na zona Centro e Norte de Portugal, derivado da maior predominância de minerais não-metálicos, utilizados como matéria-prima na produção, como é exemplo o caulino e o feldspato.



**Gráfico 2: Distribuição das empresas cerâmicas por localização geográfica**

**Fonte:** Elaboração própria com base em dados retirados do INE (2014)

## 2.2) Entidade de Acolhimento

Empresa líder nacional, o Grupo Visabeira, iniciou a sua atividade em 1980 no setor das telecomunicações; no entanto, possui, hoje, uma presença multinacional e multissetorial, assumindo-se como uma empresa inovadora, dinâmica, criativa, ambiciosa e competitiva (Visabeira, 2015). Os seus produtos estão presentes em mais de quarenta países, registando uma presença destacada em Moçambique, Angola, Espanha, França, Timor, Bélgica, África do Sul e Caraíbas. O grupo integra mais de cinco dezenas de empresas, organizadas segundo sub-holdings, conforme evidenciado na figura 1.

A Visabeira Indústria, em que foi realizado o estágio, conta com cerca de 12 empresas, na qual se inclui a Vista Alegre Atlantis, Cerútil e Bordallo Pinheiro dedicadas à produção cerâmica. Esta holding teve, em 2015, um peso de 18.4% no volume de negócios do grupo, dos quais mais de metade dizem respeito à atividade da VAA.



**Figura 1: Estrutura Grupo Visabeira**

**Fonte:** Elaboração Própria (Grupo Visabeira,2015)

Apesar de uma conjuntura desfavorável, o Grupo Visabeira tem apostado numa diversificação de estratégias como forma de contornar as dificuldades do meio envolvente, e tem conseguido atingir um crescimento contínuo do seu volume de negócios. Entre 2009 e 2015 registou uma taxa de crescimento de cerca de 46%, resultado em grande medida de uma aposta contínua no mercado externo, que passou de uma representatividade de 36% em 2009 para 60% em 2015.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Volume de negócios (milhares)	465 000	510 000	523 000	534 000	563 000	632 000	681 000
Peso Exportações	36%	39%	41%	43%	54%	57%	60%

**Tabela 2: Evolução do volume de negócios do Grupo Visabeira**

**Fonte:** Grupo Visabeira

Em 2009, com a aquisição da Vista Alegre Atlantis, o peso da Visabeira Indústria atingiu uma percentagem de 12%, face aos 8% do período homólogo do ano anterior; e veio também permitir o reforço da estratégia de posicionamento do Grupo, como líder na indústria cerâmica e de cristalaria em Portugal (Visabeira, 2009).

### 2.3) Grupo Vista Alegre Atlantis

Empresa atualmente dedicada à produção de porcelana de mesa e decorativa; louça de forno; faiança; cristal e vidro de alta qualidade; é líder nacional da produção de porcelana e um dos dez a nível mundial, sendo o segmento de porcelana o seu *core business*. Está cotada na bolsa de valores Euronext Lisbon, desde 1987, sendo por isso regulamentada e supervisionada pela Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

Os seus produtos alcançam mais de 60 países e assumem também presença online. Procurando servir um variado leque de consumidores aposta por isso num estilo variado, desde o clássico ao mais modernista, e possui 17 pintores manuais responsáveis pela decoração das suas peças.

Empresa herdeira de uma longa tradição cultural, a Vista Alegre, foi fundada em 1824, por José Ferreira Pinto Basto, no distrito de Aveiro, tornando-se a sua fábrica de Ílhavo, a primeira unidade fabril dedicada à produção de porcelana da Península Ibérica. Com a sua aposta na contratação de mestres estrangeiros experientes na produção cerâmica e a visita à fábrica francesa de Sévres<sup>1</sup>, possibilitou o estudo da utilização da pasta e conduziu a que em 1867, a empresa recebesse reconhecimento internacional na exposição universal de Paris, iniciando-se assim períodos de grande desenvolvimento.

No entanto, com a transição do século surgiram algumas dificuldades derivadas de uma crise política e social, levando a que se introduzissem profundas alterações de modo a rentabilizar a produção. Foi possível reerguer a empresa, devido a esta conter uma área de manufatura altamente especializada e centrada no saber dos operários, conduzindo a um lugar de primazia entre as manufaturas europeias, e centrando o seu volume de negócios na exportação.

Em 1997, a Vista Alegre funde-se com o grupo cerâmico Cerexport, que se dedicava à produção de louça de forno, passando assim a englobar mais um segmento de mercado e duplicando quase o volume de vendas para a empresa. De seguida, em Maio de

---

<sup>1</sup> Fábrica francesa de porcelana, reconhecida no século XIX como a “Real fábrica de Porcelana”



2001 funde-se com o grupo Atlantis, maior grupo nacional de *tableware* e o sexto maior do mundo neste setor, passando, desde então, a fabricar também vidro e cristal.

Em Janeiro de 2009, consequência de uma situação económica de grandes dificuldades para a empresa, procedeu-se, pela Caixa – Banco Investimento, SA e pelo Banco Millennium BCP Investimento, em conformidade com o artigo 175º do CVM (anexo II), ao lançamento, sob a forma oferta pública, de ações representativas do capital social da VAA. No final desta etapa de negociações a empresa Cerútil – Cerâmicas Utilitárias, SA<sup>2</sup> assumiu uma posição de 63,46% do total de ações.

Em Junho de 2010, é efetuada uma redução de capital de 29 007 998€ para 11 603 199€, através da redução do valor nominal de cada ação de 20 cêntimos para 8 cêntimos, com a finalidade de gerar entradas em dinheiro e em espécie, e assim reequilibrar a estrutura financeira da empresa (VAA, 2010). Possibilitando assim, que no mês seguinte o capital total da Vista Alegre ascendesse a um total de 92 507 861,92€, e que a Cerútil reforçasse a sua posição para um total de 76,44%.

Em Outubro de 2013, através de um contrato de compra e venda de ações entre o Banco Comercial Português, SA e o Grupo Visabeira, este último passa a adquirir uma percentagem de 4.48% do capital social da VAA; posição esta que reforça para 4,79% em 2015.

Atualmente, a Vista Alegre Atlantis conta com um total de 1 156 348 274 ações ao portador de 0,08€ cada, distribuídas segundo a tabela 3. Em que ao Grupo Visabeira correspondem 81,72%, resultado da posse de 100% da empresa Cerutil; 10,81% são posse da sociedade de capital de risco Portugal Capital Venture; 4,48% à Caixa Geral de Depósitos; e as restantes 3% são denominadas *free float*, uma vez que se encontram disponíveis à livre circulação de mercado.

---

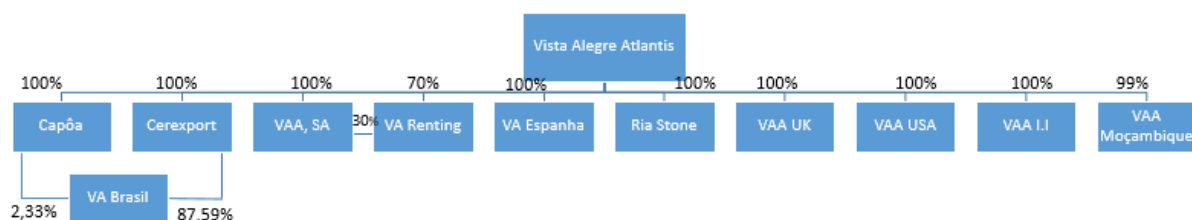
<sup>2</sup> Empresa do mesmo setor, detida na sua totalidade pelo Grupo Visabeira

Accionista	Ações	
	Nº de ações	% Capital Social com direitos de voto
Grupo Visabeira, SGPS, SA:		
Directamente (Carteira própria)	55,484,166	4.80%
Através da Visabeira Indústria, SGPS, SA	1,450,400	0.13%
Através da Cerútil-Cerâmicas Utilitárias, SA	888,010,158	76.79%
<b>Total imputável ao Grupo Visabeira, SGPS, SA</b>	<b>944,944,724</b>	<b>81.72%</b>
Portugal Capital Venture - Soc. Capital de Risco, SA:		
Através do FCR Portugal Venture GPI	125,000,000	10.81%
<b>Total imputável Portugal Capital Ventures SCR</b>	<b>125,000,000</b>	<b>10.81%</b>
Caixa Geral de Depósitos, SA:		
Directamente (Carteira própria)	41,888,296	3.62%
Através do FCR Grupo CGD CAPITAL	9,873,639	0.85%
<b>Total imputável Caixa Geral Depósitos, SA</b>	<b>51,761,935</b>	<b>4.48%</b>
Free Float	34,640,516	3.00%
<b>Sub-totais</b>	<b>1,156,347,175</b>	<b>100.00%</b>
Ações Próprias	1,099	
<b>Total ações VAA</b>	<b>1,156,348,274</b>	<b>100.00%</b>

**Tabela 3: Estrutura de Capital Social da Vista Alegre Atlantis**

Fonte: Vista Alegre Atlantis, 2016

O Grupo Vista Alegre Atlantis encontra-se estruturado segundo o gráfico 3, detendo a totalidade da VAA,SA, sociedade detentora de toda a produção do grupo; VA Espanha, que exerce atividades de distribuidora e retalhista; VAA UK, VAA USA, e VAA Moçambique, sociedades constituídas no país em questão com a finalidade de deter uma posição reforçada nesses mercados. Para além das suas subsidiárias, o grupo detém também a fábrica Ria Stone, produtora de louça de mesa em grés; a VAA I.I – Sociedade Imobiliária, que exerce atividade na área imobiliária e do turismo; e as empresas Cerexport e Faianças da Capôa, dedicadas à produção de louça de forno e à produção de faiança, respetivamente.



**Gráfico 3: Organograma Grupo Vista Alegre Atlantis**

Fonte: Vista Alegre Atlantis (2016)

A Vista Alegre Atlantis é considerada, segundo o artigo 2º nº 4 da diretiva 2013/34/EU (anexo III) uma macro empresa, uma vez que excede pelo menos dois dos limites definidos, com um volume de negócios em 2015 de 71 831 milhares de euros e um número médio de trabalhadores de 1 432. É supervisionada e regulamentada, segundo normas da Comissão de Mercado de Valores Mobiliários<sup>3</sup>, por se tratar de uma sociedade cotada em bolsa e assim com capacidade de influenciar a estabilidade dos mercados financeiros.

#### **2.4) Estágio**

O estágio curricular, proveniente do mestrado em Economia da Universidade de Coimbra, de que resulta este relatório foi desenvolvido no departamento de gestão e acompanhamento ao negócio do Grupo Visabeira, na sua sub-holding Visabeira Indústria, durante o período de 5 Setembro a 23 de Dezembro de 2016, na sede do Grupo Visabeira em Viseu, perfazendo um total de 560 horas na entidade de acolhimento.

O período de permanência na empresa veio proporcionar uma componente prática ao mestrado desenvolvido até à data, permitindo a consolidação dos conteúdos teóricos adquiridos. Por outro lado, esta componente teórica revelou-se uma mais-valia na realização deste estágio, tornando mais fácil a compreensão e análise dos diversos indicadores utilizados de acompanhamento ao negócio.

Do conjunto de atividades desenvolvidas destaca-se a realização de reportes diários: de faturação das empresas constituintes da Visabeira Indústria (anexo IV); das vendas do Museu Vista Alegre presente em Ílhavo; da evolução das vendas de peças especiais da Vista Alegre Atlantis (coleção euro 2016 e o centro de mesa ravello<sup>4</sup>); e da entrega e estágios de cotação dos pedidos de orçamento da empresa MOB<sup>5</sup>. Estes reportes possibilitam o conhecimento constante da evolução das vendas ao longo do mês, e a sua

---

<sup>3</sup> Entidade responsável pela supervisão e regulamentação do mercado de valores mobiliários, em que se inserem ações, obrigações e unidades de participação, representativos de títulos homogêneos e transmissíveis em mercado.

<sup>4</sup> O Centro de Mesa Ravello é a décima sexta peça do projeto artistas contemporâneos – PAC, da autoria do pintor e ceramista português Manuel Cargaleiro. Esta peça conta apenas com 500 exemplares, com um custo unitário de 2 000€.

<sup>5</sup> Empresa nacional dedicada ao fabrico de cozinhas

comparação com o período homólogo do ano anterior; sendo um ponto de grande importância para a gestão do negócio, pois uma vez realizado este tipo de análise é possível identificar os pontos necessários a melhorar, as áreas que mais se encontram debilitadas, e criar estratégias de forma a combater essas lacunas. Também o conhecimento da evolução dos pedidos de orçamentos se demonstra muito valioso para a empresa MOB, tornando assim possível conhecer o tempo de atraso em dada encomenda, o seu estágio de cotação atual, e incidir a resolução na etapa correta.

Outra tarefa de igual importância desenvolvida foi a análise da conta de fornecedores em conferência, também denominada por conta 225; este processo consiste na observação de pedidos de compra em aberto, e tem por finalidade a percepção do elemento em falta para o seu fecho. Numa primeira fase realiza-se a compensação automática da conta 225 de cada empresa até ao final do mês; de seguida extrai-se a lista das partidas em aberto para análise intensiva de cada pedido de compra isoladamente (anexo V). Este pode estar em aberto por diversos motivos: falta de fatura; falta de receção do material (ocorre com frequência em empresas que recorrem à importação); erros de lançamento; erros de receção; falta de nota de crédito; falta de realização de devolução de material; e entradas em duplicado. Uma vez identificado o problema é necessário contactar a secção responsável de forma a corrigir o pedido de compra.

Foram ainda realizadas outras atividades pontuais, como é exemplo estudos de mercado, participação na elaboração de relatórios, análise da evolução anual por tipo de produto para a empresa Vista Alegre, entre outras. Todas as atividades executadas fomentaram o desenvolvimento das capacidades analíticas e do grau de percepção da realidade empresarial, trazendo uma base essencial para a inserção no mercado de trabalho.

Este estágio revelou-se útil também a nível das ferramentas utilizadas no seu decurso, uma vez que permitiu a aprendizagem do software SAP e o desenvolvimento das competências informáticas, adquiridas ao longo da licenciatura em economia, a nível do Microsoft Excel. O programa SAP é atualmente muito usado a nível empresarial de forma

a automatizar e armazenar toda a informação sobre dado negócio, assim como o excel que hoje se revela um requisito fundamental nas competências individuais.

A inclusão no departamento de gestão e acompanhamento ao negócio permitiu o desenvolvimento do espírito e trabalho de equipa, um aspeto que apesar de incentivado ao longo do percurso académico através de trabalhos de grupo acaba por ser pouco marcante a nível individual. Pode-se assim concluir que este estágio se revelou útil a nível de competências analíticas, informáticas e pessoais que permitiu adquirir ou desenvolver; contribuindo para o reforço das *soft-skills* que nos distinguem quer a nível profissional quer pessoal.

Em última fase, veio ainda proporcionar a inserção no mercado de trabalho, através da proposta de continuação na entidade de acolhimento, pela realização de estágio profissional no Grupo Visabeira.

### **3. Análise Comparativa da evolução da empresa VAA face ao setor cerâmico e à economia portuguesa**

Nesta secção procura-se analisar a evolução dos indicadores: total de vendas, peso das exportações, total de trabalhadores, salários médios, investimentos e a produtividade do trabalho para a empresa em comparação com a trajetória evidenciada no setor e na economia portuguesa. Para a construção dos indicadores apresentados foram reunidos dados dos relatórios Vista Alegre de 2006 até 2015: o total de vendas anual em euros; o valor resultante de exportações; o número médio anual de trabalhadores da empresa; os gastos com pessoal em remunerações; e o total de investimentos realizados.

No que diz respeito ao setor cerâmico, os dados retirados do INE, foram elaborados através da soma das atividades económicas de: fabricação de azulejos, ladrilhos, mosaicos, e placas de cerâmica; fabricação de tijolos, telhas e de outros produtos cerâmicos para construção; fabricação de artigos cerâmicos de uso doméstico e ornamental; fabricação de artigos para usos sanitários; fabricação de isoladores e peças isolantes em cerâmica; fabricação de outros produtos em cerâmica para usos técnicos; e fabricação de outros produtos cerâmicos não refratários. Já no que diz respeito aos dados

utilizados para a economia portuguesa, estes foram retirados de estatísticas das contas nacionais do INE, dos relatórios anuais do Banco de Portugal e da base de dados de Portugal contemporâneo (Pordata).

De forma a compreender a evolução da atividade económica da Vista Alegre e do setor cerâmico, torna-se essencial perceber o ambiente externo que envolve a empresa; uma vez que esta é fortemente influenciada pelo clima presente na economia e pela expectativa que se cria junto dos consumidores.

Integrada no Sistema Económico Europeu, a economia portuguesa tem enfrentado ao longo da última década diversos choques externos, que vêm pondo em causa a sua estabilidade. Desde meados de 2007 que se perspectivava uma tendência de desaceleração, como consequência da crise financeira iniciada nos mercados hipotecários de elevado risco nos Estados Unidos da América, e do elevado grau de abertura da União Europeia ao exterior.

Em 2008, a economia portuguesa já revelava sinais de contração, com uma taxa de crescimento do PIB apenas de 0.2 %, face ao período homólogo do ano anterior em que se havia registado um crescimento de 2.49%; no entanto, foi em 2009 que os efeitos da recessão mais se sentiram no PIB, que apresentou uma taxa de crescimento negativa de 1.9%. Evidenciava-se um cenário de grandes incertezas e de aversão ao risco, os consumidores tornaram-se mais conservadores reservando uma maior parcela do seu rendimento à poupança (anexo VI), acompanhado de um recuo no emprego e no investimento. Apesar do elevado esforço do Banco Central e do Governo em adotar políticas estabilizadoras, este contexto adverso refletiu-se em significativas quebras ao nível da procura, da produção, e da quota de mercado das exportações portuguesas.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>PIB (%)</b>	2.49	0.2	-2.98	1.90	-1.83	-4.03	-1.13	0.89	1.60

**Tabela 4: Taxa de crescimento real do produto interno bruto**

**Fonte:** PORDATA

Apesar de em 2010 se ter assistido a uma ligeira recuperação da economia, era perspetivada como instável, e os anos seguintes, 2011, 2012 e 2013, voltaram a ser de desaceleração para a economia portuguesa; a recessão de 2008/2009 havia provocado

fragilidades nos níveis de défices orçamentais e nas finanças públicas, o que combinado com a incapacidade de Portugal conseguir obter financiamento nos mercados financeiros, conduziu ao pedido de ajuda externa ao Fundo Monetário Internacional e União Europeia (Pinto, 2014).

Os anos mais recentes, têm registado valores indicativos de uma recuperação gradual da economia; acompanhado de um aumento da confiança dos agentes económicos e uma estabilização do nível de emprego. O ano de 2016, revela um aumento do produto interno bruto de 0.9% face ao período homólogo do ano anterior quer no primeiro trimestre quer no segundo trimestre; já no terceiro trimestre do ano o crescimento foi de 1.6%. As exportações de bens e serviços tiveram um peso significativo para este aumento, assim como o contributo do consumo interno privado que aumentou significativamente (INE, 2016).

### **3.1) Vendas**

Este indicador, tem por finalidade representar a variação no total de vendas da empresa ao longo dos anos, e assim perceber em que medida o contexto económico influenciou a atividade da Vista Alegre Atlantis. Através do gráfico 4 consegue-se observar uma constante queda entre 2006 e 2010, correspondendo a uma redução de 33% neste período. Já em 2006, e apesar de a economia evidenciar uma tendência de crescimento, a empresa vinha enfrentando algumas dificuldades no seu desempenho, nomeadamente fruto de uma incorreta gestão, e de um fraco aproveitamento das oportunidades do meio envolvente, segundo apurou a revista Exame em entrevista<sup>6</sup> a Nuno Barra<sup>7</sup>.

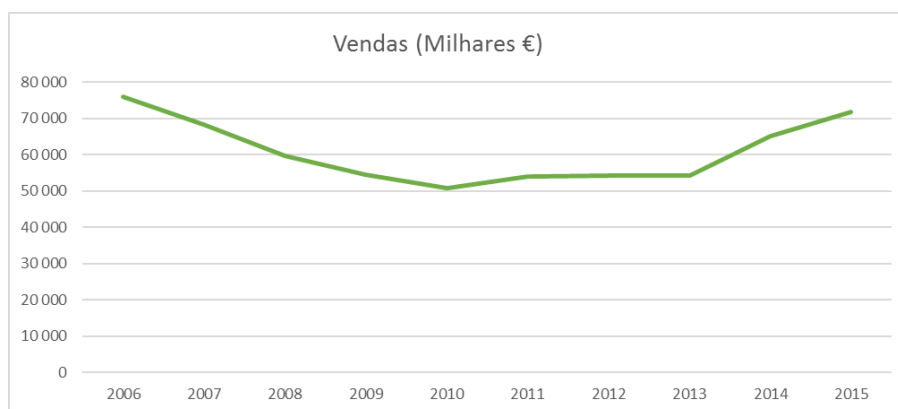
Em 2007, foi iniciada na empresa uma tentativa de reestruturação, procedendo-se ao encerramento da cadeia de lojas Casa Alegre e à liquidação da subsidiária VA Alemanha, de forma a melhorar a sua rentabilidade. No entanto, o contexto económico não foi favorável, e a forte contração dos principais mercados da Vista Alegre, nomeadamente Portugal e Espanha, levou a que o total de vendas do grupo voltasse a cair,

---

<sup>6</sup> Publicada online a 17 Outubro de 2015, integra a edição de Agosto de 2015 da revista EXAME

<sup>7</sup> Atual diretor de Marketing e Design da empresa Vista Alegre Atlantis

registando em 2009 uma queda de cerca de 13%, a maior queda anual que tinha registado neste período.



**Gráfico 4: Total de vendas da Vista Alegre Atlantis (2006-2015)**

Em 2009, e devido a uma situação económica de forte debilidade para a empresa tornou-se necessário recorrer à oferta pública do capital social da VAA. Segundo a teoria “pecking order theory”, abordagem defendida por Donaldson e Myers (Brandão, 1997), apenas em última instância uma empresa deve recorrer à emissão de ações para se financiar, o que demonstra a fraca incapacidade de gerar financiamentos internos e de se financiar através de empréstimos; assim como o grave patamar que a Vista Alegre havia atingido.

Com a emissão de ações tornou-se possível arrecadar fundos e pôr em prática a pretendida reestruturação da sua atividade, uma vez que o prejuízo já ascendia aos 18 milhões de euros (Exame, 2015). A sua reabilitação só foi possível através de uma estratégia que incidia não só na contenção de custos, mas principalmente na alteração da imagem da marca. A Vista Alegre era uma marca muito fechada e clássica (Exame, 2015) muitas vezes associada à casa dos avós; foi necessário torná-la uma marca contemporânea, e que atraísse um maior leque de consumidores (anexo VII).

Os anos que se seguiram foram de grande importância para a recuperação da empresa, e apesar de não se verificar uma taxa de crescimento significativa face aos anos anteriores, já se evidenciava um cenário de melhoria, as vendas tinham estabilizado em torno dos 50 000 milhares de euros. Atualmente, a VAA encontra-se num período de expansão, apresentando uma taxa de crescimento de 32.5% entre 2013 e 2015.



Registando-se um significativo aumento do total de vendas em 2014, fruto da inauguração da fábrica Ria Stone, em maio desse ano, dedicada ao fabrico de grés de mesa, uma nova aposta para a VAA em parceria com a IKEA<sup>8</sup>. Só nos seus primeiros seis meses de atividade, este novo segmento possibilitou à empresa um total de 242 mil euros.

Os segmentos que mais contribuíram para os 71 831 milhares de euros registados em 2015 são a porcelana, produto tradicional da empresa, a representar cerca de metade das vendas totais do grupo; e grés de mesa com um peso de 21%.

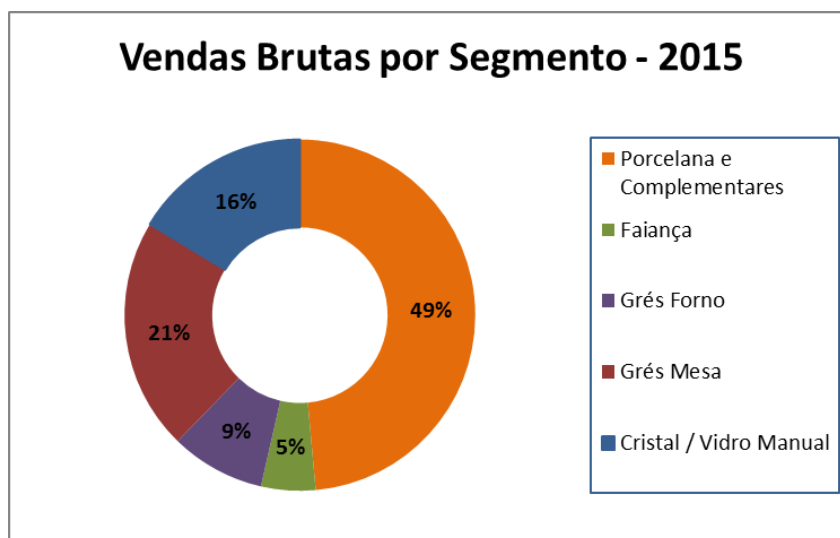


Gráfico 5: Peso por segmento no total de vendas da VAA

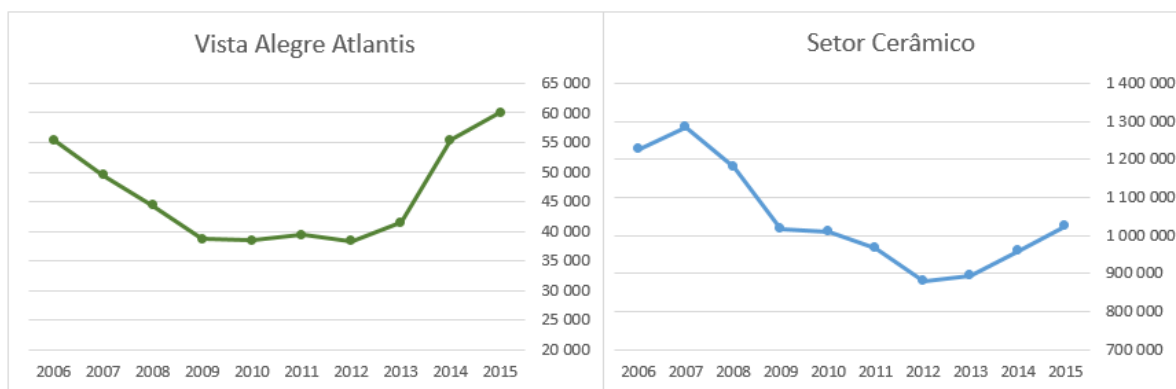
Para análise da importância da empresa no setor cerâmico, aos valores consolidados da VAA foram excluídos os respeitantes ao segmento de cristal e vidro, uma vez que se trata de uma aposta da empresa num novo segmento de mercado, o qual não se insere nos produtos característicos do setor em estudo.

Por análise do gráfico 6, verifica-se que a empresa apresenta uma tendência semelhante à do setor cerâmico, com exceção do período entre 2006 e 2007, em que a VAA já evidenciava sinais de contração da sua atividade, derivado de fragilidades a nível interno. Contrariamente, entre 2010 e 2012 não se verifica uma queda tão acentuada no

---

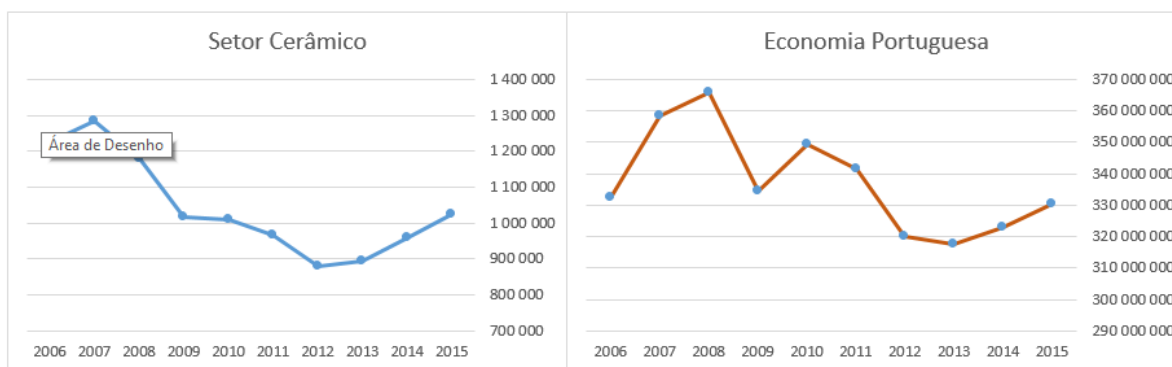
<sup>8</sup> Empresa sueca fundada em 1943, entrou no mercado português em 2009, e dedica-se à oferta de produtos para o lar de qualidade a preços acessíveis. Com esta parceria a fábrica Ria Stone passou a fornecer a empresa sueca em louça de grés de mesa, sendo a IKEA o seu principal cliente.

total de vendas da empresa; enquanto o setor na sua totalidade sofreu uma quebra de 13% neste período, a Vista Alegre apenas suportou uma redução de 0.3%.



**Gráfico 6: Comparação da evolução do volume de negócios da VAA e do setor cerâmico**

Apesar de se observar algumas diferenças entre a evolução da atividade do setor cerâmico e da economia portuguesa, a tendência no seu geral mostra-se bastante semelhante, com o ano de 2008 a apresentar uma significativa quebra no volume de negócios; assim como uma tendência decrescente entre 2010 e 2012; e com os últimos anos a evidenciar-se um cenário bastante positivo, entre 2013 e 2015, com um crescimento de cerca de 15% no setor cerâmico e 4% na economia no seu total.

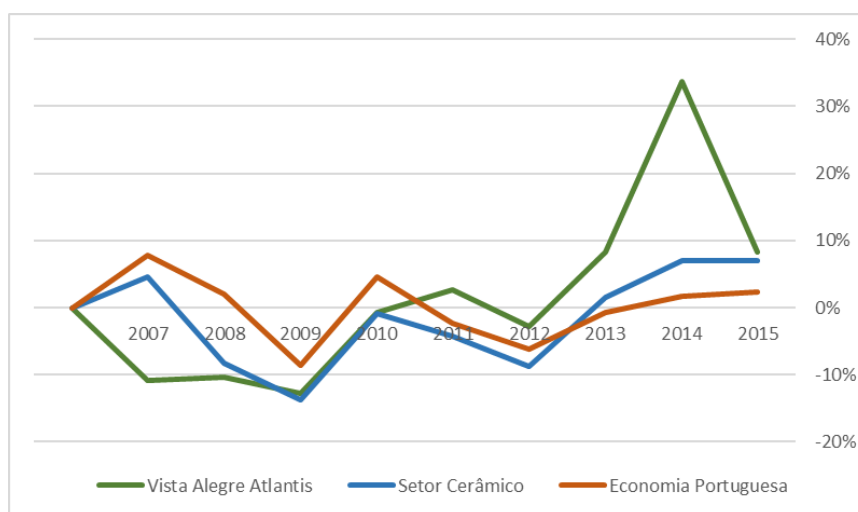


**Gráfico 7: Evolução do volume de negócios no setor cerâmico e na economia portuguesa (milhares €)**

Pelo gráfico 8, que representa a taxa de variação do total de vendas face ao ano anterior, realça-se o pico para a Vista Alegre Atlantis em 2014, que se deve à inclusão do segmento de grés de mesa nos produtos da empresa, já mencionado anteriormente, e que permitiu à empresa uma elevada taxa de crescimento nesse ano.

Excluindo esta discrepância, surge os anos de 2007 e 2011 com taxas de sinal contrário para a empresa em comparação com a tendência verificada no setor e na economia. Para análise do ano de 2007, supõe-se que os três ângulos de análise partem de uma taxa de crescimento nula, e assim consegue-se observar que a VAA evoluía num sentido distinto, como era de esperar pelo facto de esta já se encontrar numa fase de dificuldade interna.

No ano de 2011 verificou-se uma distinção com uma taxa mais favorável para a Vista Alegre, que apesar de se registar um decréscimo para a economia e para o setor em que se insere, conseguiu obter um aumento do seu volume de vendas. Este aumento, apesar de pouco significativo, resultou da implementação da sua estratégia de reestruturação em 2010, estando assim mais sólida quando surgiu o impacto do programa de resgate de Portugal. No entanto, em 2012 o seu total de vendas acabou por ser afetado pelo cenário de fraca confiança que se sentia junto dos consumidores.



**Gráfico 8: Taxa de variação do total de vendas**

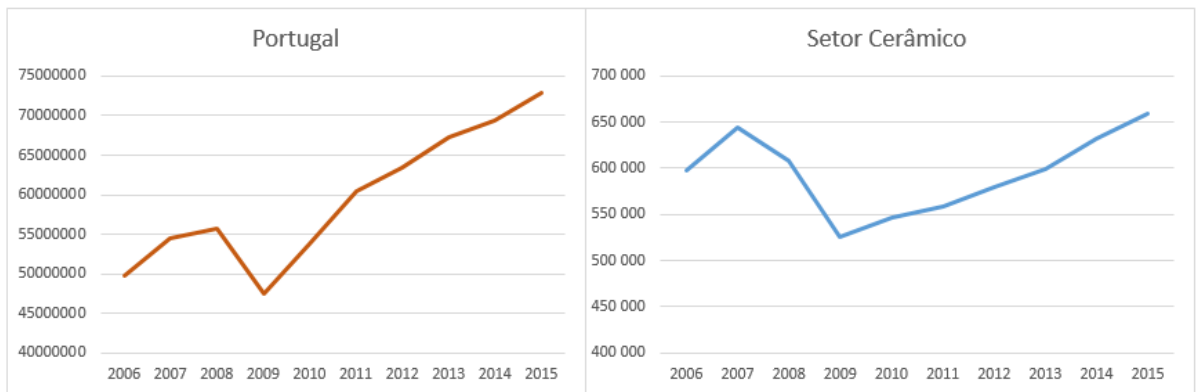
Assim, pode concluir que ao nível do indicador do total de vendas existe uma tendência comum entre a Vista Alegre, o setor, e a economia; nomeadamente nos anos mais marcantes para Portugal. Ficando os anos 2008 e 2009 marcados por uma elevada quebra a nível da atividade económica, e o período de 2013 a 2015 por um forte crescimento a nível geral.

### **3.2) Exportações**

As exportações representam uma parcela muito importante na atividade económica de uma empresa, permitindo não só o alargamento da sua base de clientes alvo como também a recolha de novos conhecimentos úteis ao seu desenvolvimento, e à fomentação da inovação nos seus produtos. Para além destas vantagens, permite ainda que a empresa diminua o grau de dependência de dado mercado e às suas alterações, garantindo-lhe uma maior estabilidade.

O setor cerâmico português caracteriza-se por ser de qualidade e com um design inovador, assim como por ser possuidor de uma elevada tradição e fabrico artesanal. A somar a estas vantagens, Portugal conta ainda com uma enorme costa marítima que facilita o transporte das suas mercadorias. Ao longo dos anos, Portugal tem vindo a aumentar a sua quota de exportações passando de um total de 49 736.7 milhões em 2006 para 72 812.4 milhões em 2015, o que representa um crescimento de cerca de 46%. Durante este período verificou-se apenas uma queda de 15% no ano de 2009, fruto da crise financeira internacional que conduziu a um decréscimo de toda a atividade económica à escala mundial.

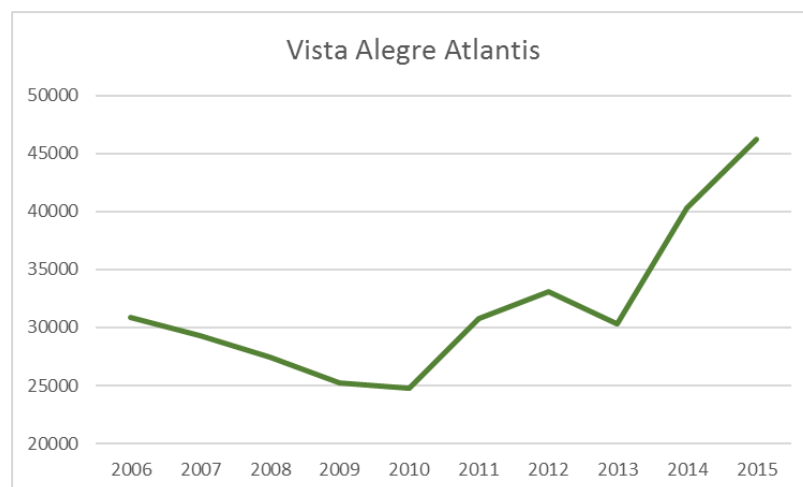
Ao nível da evolução das exportações do setor verifica-se uma trajetória bastante semelhante à observada na economia portuguesa, com distinção apenas para o ano de 2008 em que o setor já apresentava uma quebra. No entanto, é notório que em 2008 também já se evidenciava sinais de contração na totalidade das exportações portuguesas, com uma taxa de crescimento apenas de 2%, face ao ano anterior que havia registado um aumento de 9%.



**Gráfico 9: Evolução das exportações do setor cerâmico e da economia portuguesa (milhares €)**

Já as exportações registadas na Vista Alegre Atlantis foram menos constantes, evidenciando uma quebra até 2010, que se traduziu num decréscimo de cerca de 20%; seguindo-se um crescimento entre 2010 e 2012, e voltando a apresentar uma diminuição em 2013 (cf. gráfico 10). O ano de 2013 foi negativo para a empresa, segundo fontes internas, devido à perda de um grande cliente externo de subcontratos de faiança.

Nos anos mais recentes observa-se taxas positivas bastante significativas, só em 2014 as exportações da empresa VAA cresceram cerca de 33%; resultado do elevado esforço do Grupo na sua inserção em mercados externos; quer através de presença física de lojas, da criação de parcerias com marcas conceituadas, ou de participações em feiras internacionais (anexo VII). Esta crescente aposta em novos mercados refletiu-se nas vendas, representando as exportações, em 2015, mais de metade do total de volume de negócios do grupo, cerca de 61%.



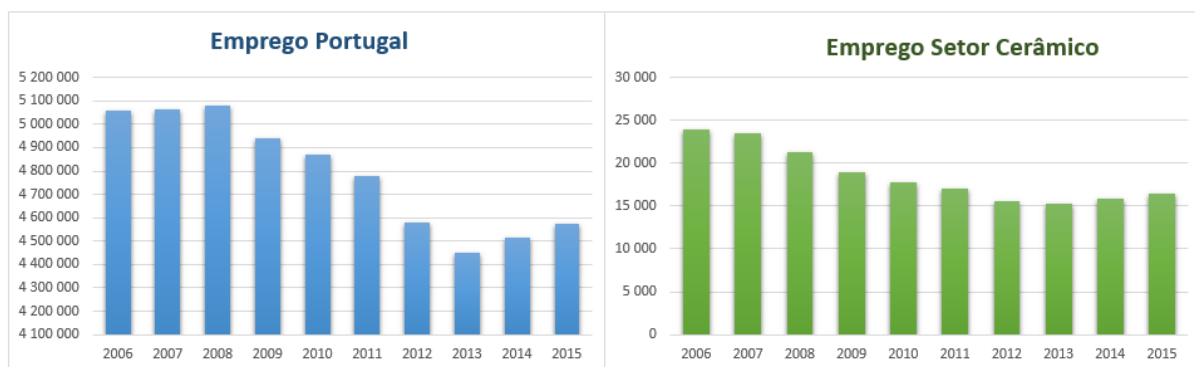
**Gráfico 10: Evolução do total de exportações da empresa VAA**

Apesar de se verificar nos três ângulos de análise um constante crescimento das exportações ao longo dos últimos anos, a economia no seu todo apresenta ainda uma margem significativa para continuar a expandir-se, nomeadamente, através do combate das suas fragilidades: é ainda um país com fraco aproveitamento de economias de escala, reduzida flexibilidade de produção, com uma reduzida aposta em investigação e inovação; e uma fraca notoriedade da imagem “Made in Portugal” (PWC, 2016: 35). Uma vez apostando no contorno dos seus pontos fracos, poderá levar a um maior reconhecimento da imagem portuguesa, e atingir um maior grau de procura externa nos seus produtos; facilitando também o sucesso das suas empresas internacionalmente.

### **3.3) Trabalhadores**

As recessões têm efeitos consideráveis no bem-estar das sociedades, nomeadamente por conduzirem ao aumento da taxa de desemprego, o que acarreta importantes custos a nível individual e agregado. A nível individual está associado a uma perda de rendimento, perda de capital humano e custos psicológicos; já a nível agregado significa um desperdício social pois conduz à perda de produto, uma redução do total de impostos recebidos pelo país, e um aumento da despesa pública com o pagamento do subsídio de desemprego. Apesar de se tratar de um fator com elevada importância para a estabilidade do país, a redução do número total de trabalhadores foi inevitável, com uma queda de cerca de 12% entre 2008 e 2013. Atingiram-se níveis historicamente elevados de desemprego em Portugal, os mais elevados desde 1983 (anexo VIII), revelando uma fraca resiliência do país a choques externos.

Em semelhança, também o setor cerâmico registou uma queda do emprego até 2013, com uma redução de cerca de 36% do total de trabalhadores entre 2006 e 2013. Apesar de em 2014 e 2015 já se verificar um retorno à estabilização do emprego português, este encontra-se em níveis significativamente reduzidos.

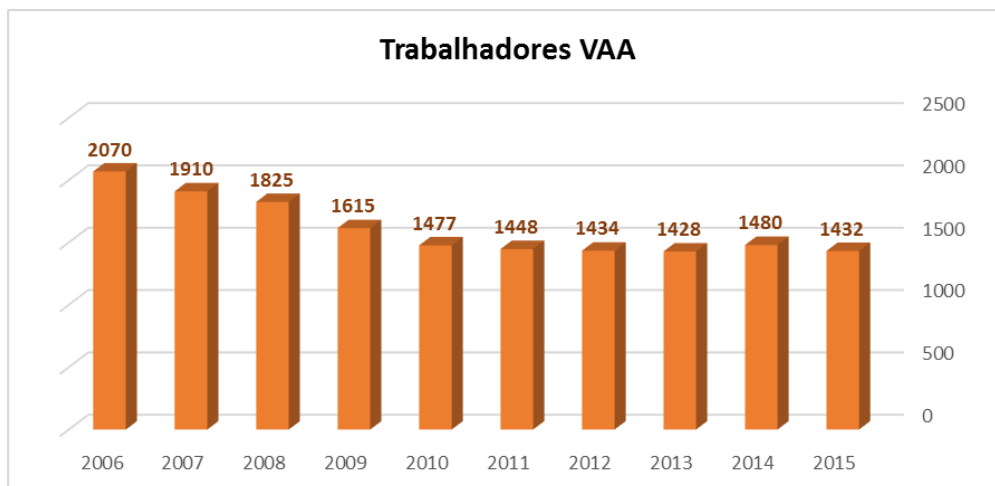


**Gráfico 11: Evolução do emprego em Portugal e no Setor Cerâmico (nº total de trabalhadores)**

Um dos principais métodos utilizados pelas empresas portuguesas como forma de combate aos choques externos foi, segundo um inquérito desenvolvido pelo Banco de Portugal em janeiro de 2016 (Martins, 2016), à custa da redução do número de trabalhadores, quer através do congelamento ou diminuição de novas contratações, da não renovação de contratos a prazo ou através de despedimentos individuais. A opção de não renovação de contratos a prazo foi a principal margem de ajustamento, uma vez que esta não acarreta custos de compensação do término do contrato e simultaneamente, pela não inclusão no limite legal de despedimentos por triénio da empresa.

Segundo o Decreto-lei 220/2006 é estabelecido o limite máximo de cessações de contratos em cada triénio por tipo de empresa (anexo IX). Tendo em conta que a Vista Alegre emprega mais de 250 trabalhadores pode rescindir contrato com um máximo de 80 colaboradores em contrato sem termo. No entanto, em 2009, enquanto empresa em reestruturação e em conformidade com os termos do artigo 10º nº2 alínea d), foi emitido pelo Governo o despacho nº 6600/2009 (anexo X e XI), no qual concedia à VAA a possibilidade de ultrapassar os limites estabelecidos.

Assim, em 2009 a empresa procedeu à cessação de cerca de 210 contratos sem termo, e no ano seguinte reduziu em média mais 138 postos de trabalho. Desde 2006, a empresa apenas aumentou o número total de trabalhadores no ano de 2014, conforme evidenciado no gráfico 12, fruto em grande medida da inauguração da sua fábrica Ria Stone que permitiu a criação de cerca de 144 postos de trabalho na região de Aveiro (CMVM, 2013).



**Gráfico 12: Evolução do número médio anual de trabalhadores da VAA**

Pode concluir-se que a redução do número de trabalhadores foi uma medida fundamental à reestruturação da empresa Vista Alegre Atlantis, nomeadamente, por representar a maior parcela de gastos para a empresa e ser imprescindível a contenção de custos para reequilibrar a sua estrutura financeira. A evolução do nível de trabalhadores da empresa afetou significativamente o total de emprego do setor, uma vez que tem um peso de cerca de 9% na totalidade do setor e cerca de 20% a nível do subsetor da cerâmica utilitária e decorativa. Contudo, o ano de 2009 foi crítico a nível geral perfazendo um total de 2 455 reduções de postos de trabalho no setor cerâmico, dos quais apenas 4 % correspondiam à empresa Vista Alegre (anexo XII).

### **3.4) Evolução salarial**

O nível salarial médio mensal foi calculado segundo a fórmula abaixo apresentada, em que se utilizou os gastos em remunerações, em cada ano, da empresa Vista Alegre, excluindo estas pensões, e salários e benefícios da administração; e para o número total de trabalhadores incluiu-se os trabalhadores das subsidiárias da empresa.

$$Rendimento\ médio\ mensal = \frac{Gastos\ em\ Remunerações / 12}{Total\ de\ trabalhadores}$$

Este indicador é influenciado pelo total de trabalhadores internos da empresa com uma antiguidade superior a 12 meses e trabalhadores recém-contratados, e o respetivo salário associado a cada um, entre 2006 e 2015. De salientar que o salário de entrada,



destes segundos trabalhadores, é significativamente influenciado pelas condições vigentes no meio envolvente, que em fases de recessão económica acabam perdendo poder negocial sobre a sua base de remuneração (Martins e Portugal, 2014); já os trabalhadores estabelecidos veem em muitos casos a sua posição em risco face à fraca resiliência da empresa aos choques externos.

Observa-se para a empresa Vista Alegre, através do gráfico 13, um salário por trabalhador superior ao vigente na indústria transformadora, derivando este facto da utilização de técnicos especializados na produção cerâmica, da presença na fábrica de porcelana de 17 pintores manuais responsáveis pela decoração das peças, e de colaboradores nas suas lojas com formação e qualificação adequada ao atendimento personalizado e exigente, estando por isso associada uma remuneração superior à média.

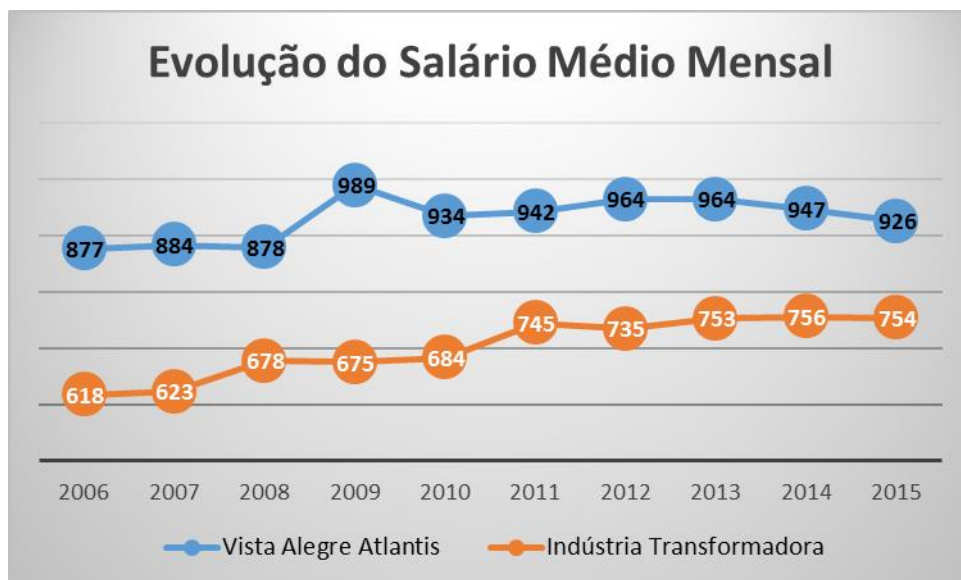


Gráfico 13: Evolução do salário médio

Em 2009, consequência da redução do número de trabalhadores, o valor médio salarial na Vista Alegre Atlantis aumentou significativamente, pela concessão de indemnizações aos 210 colaboradores com os quais se cessou contrato. A nível da indústria transformadora verificou-se esse aumento já em 2008, apesar de menos significativo do que o registado na VAA, persistindo um ligeiro aumento do salário médio até 2013, consequência da redução do número de postos de trabalho. Em termos de evolução real

dos salários, os anos mais negativos para Portugal foram 2011 e 2012, em que se observou uma quebra de 2.9 e 1.2 por cento, respetivamente (Martins e Portugal, 2014).

Apenas em 2014 e 2015 se tem iniciado uma estabilização e um ligeiro aumento da taxa de emprego quer a nível da economia em geral, do setor cerâmico, e da empresa Vista Alegre, como analisado na secção anterior, o que conduziu ao retorno de um salário médio mais reduzido, pois o total de gastos em indemnizações não se encontra tão elevado como nos anos anteriores, não inflacionando tão significativamente o indicador.

No entanto, dado o grau de rigidez salarial predominante em Portugal, este torna-se um indicador menos volátil, resultando em grande maioria as suas variações no ajustamento dos salários de recém-contratados ao invés de alterações nos trabalhadores estabelecidos (Martins e Portugal, 2014). Uma vez que estes últimos representam a maior parcela de empregados do país e da empresa Vista Alegre Atlantis, o indicador em estudo é em grande escala afetado pelo número de despedimentos de trabalhadores estabelecidos, pois acarretam elevados custos para a empresa. Assim, ao invés do esperado, em que o salário médio tenderia a reduzir em épocas recessivas e a aumentar em fases de expansão, o salário médio aumentou nos anos de maiores dificuldades, e vem retornando ao valor inicial ao longo dos anos mais recentes em função da estabilização da economia portuguesa em 2014 e 2015.

### **3.5) Investimentos**

A Indústria Cerâmica é caracterizada como um setor de capital intensivo, na medida em que o investimento se torna um fator crítico para a expansão e estabilidade da capacidade produtiva (PwC, 2016). Torna-se assim necessário uma constante aposta em equipamentos mais modernos de modo a incrementar a eficiência energética e fomentar o desenvolvimento de novos produtos.

Ao nível do total de investimentos realizados pela empresa Vista Alegre Atlantis entre 2006 e 2015 em valor absoluto, destaca-se o ano de 2013 com 22 200 milhares de euros aplicados, sendo que 16 681 milhares de euros se destinaram à fábrica Ria Stone. Esta fábrica, já anteriormente mencionada, foi um grande projeto desenvolvido pela Vista

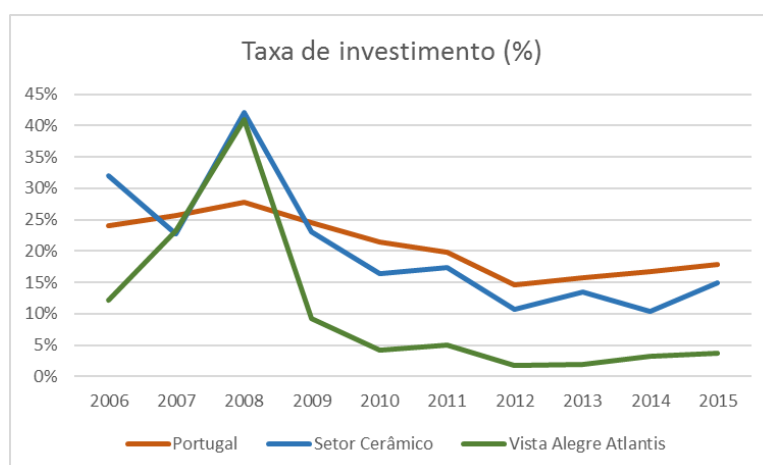
Alegre, uma vez que se trata de uma unidade fabril tecnologicamente avançada e inovadora (CMVM, 2013), com a utilização de equipamentos de última geração.



**Gráfico 14: Investimento Absoluto (€) realizado pela VAA (2006-2015)**

Excluindo este grande projeto por parte da empresa Vista, os seus investimentos mantiveram-se entre 2006 e 2012 sempre abaixo dos 5 000 milhares de euros. Sendo de destacar o ano de 2008, em que se realizaram apenas investimentos imprescindíveis à produção, que ascenderam a um total de 929 mil euros. Observa-se ainda, um ligeiro aumento do investimento realizado no ano 2010 fruto da renovação da imagem da marca, destinando-se 40% deste valor à remodelação das suas lojas (VAA, 2010).

Quando olhamos para a taxa de investimento, em percentagem do volume de negócios, observa-se uma trajetória bastante semelhante ao nível dos três ângulos de análise (gráfico 15). Estes valores são influenciados não só pela variação absoluta do total de investimento realizado, mas também pelo total de vendas de cada ano.



**Gráfico 15: Taxa de investimento em percentagem de vendas**

De notar que sendo o setor cerâmico intensivo em capital, o total de investimento imprescindível à produção acaba por ser um valor relativamente elevado quando comparado com outros setores presentes na economia portuguesa. Resultante desta característica própria do setor é comum verificarmos um pico no ano de 2008 quer para o setor cerâmico, quer para a empresa Vista Alegre Atlantis, não significando que o investimento aumentou, mas que representou uma maior parcela das vendas, pois estas foram menores e o investimento manteve-se. Este facto vai influenciar também a economia portuguesa, pela inclusão do conjunto de setores intensivos em capital presentes em Portugal, no entanto em menor escala como se pode observar através do gráfico.

O investimento português ressentiu-se com as fragilidades sentidas pelo país vindo a diminuir até 2011, e a recuperar desde 2012; no entanto ainda não se conseguiram atingir os valores vigentes em 2007. Por comparação, o setor cerâmico é o que tem sofrido maiores variações neste indicador, sendo visível uma forte quebra do investimento realizado no ano de 2007, uma vez que as vendas tinham aumentado 5% face a 2006; e oscilando entre os 10% e 15%, nos mais recentes. A Vista Alegre tem vindo desde 2009 a apresentar taxas de investimentos bastantes reduzidas quando comparadas com o seu volume de vendas, no entanto, sendo uma empresa em reestruturação a sua prioridade está assente na estabilização da sua base financeira e na contenção de gastos.

Com isto, pode concluir-se que um dos meios utilizados para a reabilitação da empresa foi a contenção do nível de investimentos realizados, de modo a possibilitar uma contenção de gastos para a empresa. Uma vez que esta se encontrava demasiado débil, a realização de grandes investimentos, até 2011, só iria agravar os seus resultados negativos; e não tendo retornos imediatos não contribuiria para a sua sobrevivência. Os investimentos avultados que esta realizou, nomeadamente em 2013 e 2014, eram salvaguardados pelo bom sucesso da fábrica Ria Stone, uma vez que esta foi criada com o intuito de servir particularmente o seu cliente IKEA.

### **3.6) Produtividade do trabalho**

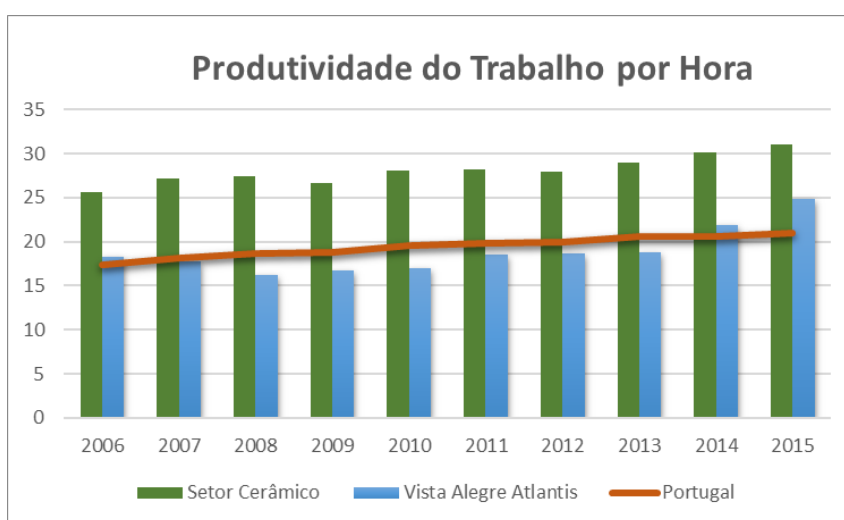
A produtividade do trabalho é um indicador económico-financeiro que traduz a contribuição produtiva do fator trabalho gerado pela empresa, refletindo assim a

capacidade de gerar output com os recursos disponíveis. Para o seu cálculo foi utilizado o valor apurado nas vendas da Vista Alegre Atlantis e número total de horas trabalhadas, assumindo que cada trabalhador faz um total de 8 horas diárias durante uma média de 252 dias úteis; obtendo assim a produtividade do trabalho por hora trabalhada:

$$Produtividade = \frac{Produto (\text{€})}{N^{\circ} \text{ total de horas trabalhadas}}$$

Também para o setor cerâmico foi utilizada a mesma forma de cálculo, através do quociente entre o produto total apurado no setor em euros e o número médio de horas trabalhadas. Já no que refere ao país no seu geral foram utilizados dados da Pordata, referente ao indicador já constituído “Produtividade do Trabalho por Hora Trabalhada”.

Desde 2006, Portugal tem vindo a evidenciar um crescimento contínuo ao nível deste indicador, passando de um valor médio por hora de 17.4€ para 21€ em 2015, conforme se observa no gráfico 16. Apesar deste aumento contínuo é um país que está bastante abaixo da média europeia, que em 2015 apresentava uma produtividade na ordem dos 39.3€ por hora (anexo XIII), encontrando-se no ranking europeu em 19º lugar, o que demonstra que Portugal ainda tem uma larga margem em que pode apostar de forma a tornar o fator trabalho mais rentável e eficiente.



**Gráfico 16: Produtividade do trabalho por hora trabalhada (€)**

No que respeita à empresa Vista Alegre Atlantis, este indicador tem sido menos constante, registando o seu valor mais reduzido em 2008, com uma média de 16€ por hora

trabalhada, o que representava um diferencial de 2.7€ hora face à média nacional. Através deste facto pode-se constatar que, não sendo a empresa capaz de atingir a produtividade média nacional, vai ter de aplicar mais recursos para produzir o mesmo, o que claramente representa uma maior parcela de custos, e uma desvantagem competitiva no mercado face aos seus concorrentes.

A produtividade do trabalho de dada empresa pode variar tendo em conta dois tipos de fatores: fatores internos, como é exemplo a qualidade de gestão, qualificação e especialização dos trabalhadores e a capacidade de inovação do produto; ou fatores externos, em que se insere o tipo de concorrência vigente a nível setorial, o progresso tecnológico, e o clima económico. Claramente no período em que se verifica um acentuado decréscimo da produtividade da empresa Vista Alegre Atlantis, entre 2006 e 2008, tal ficou a dever-se essencialmente à má qualidade de gestão interna, o que combinado em 2008 com um ambiente externo desfavorável levou a que se atingisse o valor mais reduzido do período em análise.

Após a reestruturação da empresa VAA, este indicador tem vindo a mostrar claros sinais de melhoria, conseguindo acompanhar e superar o ritmo de crescimento da média nacional. Com uma produtividade do trabalho por hora trabalhada de 25€ em 2015, diferencia-se positivamente de Portugal por 4€ hora. Este sucesso deve-se em grande escala à sua aposta em tecnologia de ponta que permite uma maior poupança na produção, é exemplo a sua nova fábrica Ria Stone em que o equipamento de última geração nela instalado permite uma redução de cerca de 30% em consumo energético (CMVM, 2013). Também a sua crescente presença no mercado internacional tem contribuído para o desenvolvimento deste indicador na empresa, uma vez que é um mercado caracterizado por conferir às empresas que neles atuam uma maior produtividade em função do maior grau de competitividade nele presente (OCDE, 2005: 120).

A produtividade de uma empresa é também influenciada pelo setor em que se insere, pois tenderá a ser mais competitiva consoante o grau de competitividade do setor nacional, e conseqüentemente mais desenvolvido tenderá a ser o país (OCDE, 2005). O setor cerâmico português, quando comparado com a média nacional, revela-se um setor

bastante produtivo, registando em 2015 um valor de cerca de 31€ por hora trabalhada; e é reconhecido como o setor cerâmico mundial com maior grau de especialização (anexo XIV). Torna-se assim um fator positivo ao desenvolvimento deste indicador para a empresa em estudo, que apesar de nos anos mais recentes registar um forte crescimento da sua produtividade, ainda possui um diferencial de 6€ face ao setor.

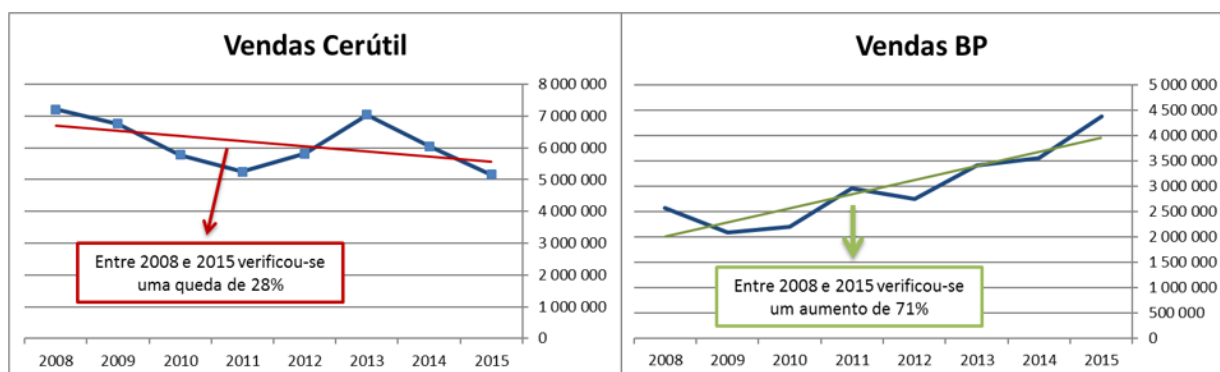
Mostra-se assim que este indicador é crucial ao sucesso da empresa/setor/país, tornando-se a aposta em trabalhadores qualificados e especializados uma ferramenta chave para a obtenção de um processo produtivo mais eficaz, pois estes trabalhadores tenderão a traduzir um maior êxito no desempenho das suas tarefas. Quanto maior for a sua produtividade, maiores serão os seus lucros e simultaneamente menores serão os custos, uma vez que com os mesmos recursos consegue obter mais *output*, tem assim constituída uma sólida vantagem competitiva.

### **3.7) Comparação entre a VAA e as empresas Cerútil e Bordallo Pinheiro**

Com esta secção pretende-se verificar se a tendência apresentada a nível do total de vendas do setor cerâmico, na secção 3.1, também se refletiu na atividade da Cerútil e da Bordallo Pinheiro; empresas dedicadas à produção de loiça de mesa e de forno e ao fabrico de faianças artísticas, respetivamente, segmentos estes em que a Vista Alegre Atlantis também atua. As duas empresas são também da responsabilidade de gestão do Grupo Visabeira, que detém a totalidade da Cerútil e 84% da Bordallo Pinheiro. Esta última foi também adquirida em 2009 pelo Grupo, mesmo ano em que adquiriu a Vista Alegre, numa estratégia de posicionamento como líder a nível da indústria da cerâmica utilitária e decorativa. Assim, pretende-se também verificar a quota de mercado que o grupo detém na totalidade destas suas empresas face ao subsetor da cerâmica utilitária e decorativa.

Uma vez já apurado que a queda das vendas da Vista Alegre Atlantis registada entre 2006 e 2008 se deveu a uma gestão interna incorreta, nesta secção analisar-se-á apenas o período pós 2008. Pode-se constatar que as duas empresas, registadas no gráfico 17, evoluíram de forma bastante distinta, a Cerútil apresenta uma queda de cerca de 28% até 2015, já a Bordallo Pinheiro um crescimento das suas vendas na ordem dos 71 %. No

entanto, ambas apresentam uma quebra entre 2008 e 2009, os anos mais difíceis para a economia portuguesa, alongando-se no caso da Cerútil a fase de recessão até 2011.



**Gráfico 17: Evolução do total de vendas da Cerútil e Bordallo Pinheiro**

A nível da Bordallo Pinheiro esta vem apresentando uma tendência crescente desde 2009, sendo que apenas regista uma quebra de 7% em 2012 consequência do corte da estrada que fornece acesso à loja das Caldas da Rainha durante todo o ano e da redução do volume de encomendas por parte de dois clientes do mercado externo (Bordallo Pinheiro:2012). Já a Cerútil, contrariamente ao verificado na tendência do setor e da economia, tem nos anos mais recentes registado uma diminuição do seu total de vendas. Segundo fontes internas, em resultado da rescisão de alguns contratos que se mostraram desvantajosos para a empresa. No entanto, apesar de se observar uma diminuição do seu total de vendas e acarretar custos no ano de 2014 para a empresa, na realidade conduziu a um aumento do seu resultado operacional em 2015 na ordem dos 90% (anexo XV).

Pode-se assim afirmar que, a nível geral, todas as empresas foram afetadas pela grande recessão vivida na economia portuguesa, no entanto, algumas não conseguiram, ou não estavam preparadas, para reagir estrategicamente e por isso os efeitos negativos mostraram-se mais persistentes. Contudo, os anos recentes têm se revelado positivos, e as empresas vêm observando melhorias nos seus resultados, e acompanhando a trajetória do setor e da economia.

De forma a apurar a quota de mercado do Grupo Visabeira no subsector da cerâmica utilitária e decorativa e do setor cerâmico na sua totalidade, foi utilizado o valor em euros das vendas de 2015 das três empresas em questão, ponderadas pela



percentagem detida pelo grupo. Em conjunto a Vista Alegre Atlantis, Cerútil e Bordallo Pinheiro perfazem 27% do total de vendas da cerâmica utilitária e decorativa e 8% do setor cerâmico, incluindo a ponderação de 81.72%, 100% e 84%, respetivamente, detida em cada empresa pelo Grupo Visabeira perfaz um total de 22% do subsetor e 7% do setor cerâmico.

Tendo em conta que o subsetor da cerâmica utilitária e decorativa é composto em média por um total de 906 empresas, e o setor cerâmico por 1140, pode-se afirmar que o Grupo detém uma posição privilegiada no mercado em questão, com cerca de 1/5 do negócio total do segmento.

#### **4. Conclusões**

A realização do estágio curricular subjacente a este relatório revelou-se bastante útil nesta etapa final do mestrado em economia, pois para além de permitir uma consolidação dos conteúdos teóricos adquiridos até à data, uma aproximação e inserção no mercado de trabalho; possibilitou o desenvolvimento de capacidades individuais a nível analítico, informático e também pessoal. Avalia-se, assim, como um excelente meio de término do curso em questão e de início de atividade profissional.

Adicionalmente ao estágio curricular, a elaboração do presente relatório permitiu ficar a conhecer a evolução da empresa Vista Alegre Atlantis, do setor cerâmico e da economia portuguesa face à evolução das vendas, exportações, variações do nível de emprego e de salários, investimentos e produtividade; tendo como finalidade refletir algumas das consequências resultantes da crise financeira que se instalou a nível mundial ao longo da última década. Apesar da recessão ter provocado os maiores anos de dificuldade em 2008 e 2009, a economia portuguesa ficou drasticamente debilitada, tendo em 2011 de recorrer ao programa de ajuda externo, e arrastando um contexto adverso à atividade económica até finais de 2013.

Registaram-se assim, entre 2008 e 2009 uma elevada quebra das vendas e das exportações do país, que inevitavelmente conduziram a soluções pouco vantajosas para a população portuguesa, que passou a dedicar uma maior parcela do seu rendimento à poupança derivado da menor confiança no sistema económico, e simultaneamente sofreram quebras no seu rendimento. Estas medidas de reação acabaram por se traduzir em elevadas quebras na procura e a afetar drasticamente o quotidiano das empresas portuguesas, pois tanto a procura interna como a procura externa tinham diminuído e era necessário reagir e conter os gastos como forma de

manter a sua atividade. As estratégias implementadas foram na sua maioria à custa da redução do número de trabalhadores e da contenção do nível de investimentos realizados, o que contribuía para a degradação da economia portuguesa, atingindo-se níveis históricos de desemprego em Portugal.

Apesar deste cenário ter afetado todas as empresas em geral, os seus efeitos tornaram-se especialmente críticos para empresas como a Vista Alegre Atlantis, que já vinha enfrentando períodos de dificuldade interna. Não tendo capacidade de responder de forma estratégica às alterações do meio, esta entrou numa fase de declínio acentuado, atingindo um patamar sinistro em 2009 com um prejuízo de cerca de 18 milhões de euros. A sua reabilitação só foi possível com a injeção em massa de fundos monetários na sua estrutura financeira, através da oferta pública sob forma de ações do seu capital social, que vieram permitir a implementação de uma estratégia de reestruturação. Contudo, a sua reestruturação assentou essencialmente na contenção de gastos tendo sido necessário o despedimento em grande escala de trabalhadores o que afetou significativamente o emprego do setor cerâmico derivado da representatividade da empresa.

Nesta etapa de reabilitação da VAA destacou-se a renovação e modernização da marca como estratégia de alterar a sua posição no mercado. Esta era considerada uma marca muito fechada e clássica o que restringia o número de consumidores a um alvo reduzido, por isso a empresa apostou na criação de uma imagem mais moderna e que abrangesse um maior leque de potenciais clientes, fomentando assim o crescimento das suas vendas.

Os anos mais recentes apontam para uma estabilização da economia portuguesa ao nível dos diversos indicadores, tendo sido esta tendência acompanhada também pelo setor cerâmico e pela empresa Vista Alegre Atlantis. No entanto, existe ainda um largo diferencial a ser contornado de forma a voltar a atingir os valores registados anteriormente a este período de recessão. É fundamental, quer à empresa, quer ao setor, quer à economia portuguesa apostar em alguns fatores, como é exemplo o aumento do nível de qualificações e de especialização dos trabalhadores, e numa maior aposta em inovação, de forma a permitir um aumento da produtividade e consequentemente da competitividade.

No que refere à Vista Alegre Atlantis e ao seu novo segmento de grés de mesa, que apesar de registar nestes anos de início de atividade um elevado sucesso no mercado, e em especial junto do seu cliente IKEA, é importante manter um horizonte alargado para a inovação e para o desenvolvimento do produto, uma vez que teve na sua base um grande investimento em tecnologia de última geração. Também é crucial a aposta na diversificação de clientes da fábrica Ria Stone, de

forma a esta não estar tão dependente das encomendas de um único cliente, e assim diminuir o risco de mercado.

Só através de um reforço da competitividade das empresas será possível o aumento das vendas e da produção, que permitirão conduzir à necessidade de expandir novamente os postos de trabalho que durante este período foram significativamente reduzidos. No entanto, é ainda um longo caminho a ser percorrido, em consequência da especialização limitada que caracteriza o país e da predominância de atividades com carácter tradicional que conduzem a processos menos eficientes e a uma menor produtividade quando comparado com a média Europeia.

## 5. Referências Bibliográficas

- APICER: Associação Portuguesa da Indústria Cerâmica (2012) “Promoção do empreendedorismo e da criação de empresas com maior valor acrescentado” 6-18 <http://www.apicer.pt/apicer/estudos.php> [29 Outubro 2016]
- Banco de Portugal (2016) “A reação das empresas portuguesas à crise económica e financeira: principais choques e canais de ajustamento” [https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/re201603\\_p.pdf](https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/re201603_p.pdf) [28 Dezembro 2016]
- Bordallo Pinheiro (2008-2016) *Demonstrações Financeiras* Caldas da Rainha.
- Bordallo Pinheiro (2012) *Demonstrações Financeiras do período findo em 31.12.2012* Caldas da Rainha.
- Brandão, Elísio (1997) *Reestruturação de Empresas e Estrutura de Capitais*. Associação de Docentes de Contabilidade do Ensino Superior.
- Cerútil (2008-2016) *Relatório de Gestão* Sátão.
- CMVM: Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (2013) “Vista Alegre Atlantis abre nova fábrica em Ílhavo para produzir para o grupo IKEA” <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/FR44107.pdf> [20 Setembro 2016]
- Exame (2015) “As novas caras da Vista Alegre” <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2015-10-17-As-novas-caras-da-Vista-Alegre> [20 Dezembro 2016]
- Grupo Visabeira (2009) “Relatório Anual 2009 II” <http://www.grupovisabeira.com/> [12 Novembro 2016]

- Grupo Visabeira (2015) “Relatório Anual 2015” <http://www.grupovisabeira.com/> [8 Outubro 2016]
- INE: Instituto Nacional de Estatística [www.ine.pt](http://www.ine.pt) [19 Novembro 2016]
- INE: Instituto Nacional de Estatística (2016) “Contas Nacionais Trimestrais – 3º Trimestre 2016” [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaque\\_s&DESTAQUESdest\\_boui=249869587&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaque_s&DESTAQUESdest_boui=249869587&DESTAQUESmodo=2) [26 Novembro 2016]
- Martins, Fernando (2016) “A reação das empresas portuguesas à crise económica e financeira: principais choques e canais de ajustamentos” Banco de Portugal.
- Martins, Fernando; Portugal, Pedro (2014) “Ajustamentos salariais durante a grande recessão” *Boletim Económico do Banco de Portugal*. Dezembro 63-72.
- OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2005) *Compreender o Crescimento Económico*. Lisboa: Principia.
- Pinto, Mariana P. F. (2014) *A crise da dívida soberana na área euro*. Dissertação de Mestrado em Economia. Universidade do Porto.
- PORDATA: Base de dados de Portugal Contemporâneo <http://www.pordata.pt/> [10 Janeiro 2017]
- PwC: PricewaterhouseCoopers (2016) “Capacitação da Indústria Cerâmica Portuguesa” <http://www.apicer.pt/apicer/admin/EXPLORER/ficheiros0/pdf/estudos/Capacitacao%20da%20Industria%20Ceramica%20Portuguesa.pdf> [28 Dezembro 2016]
- VAA: Vista Alegre Atlantis (2016) “Empresa” <http://vistaalegre.com/investidores/Default.aspx> [25 Setembro 2016]
- VAA: Vista Alegre Atlantis (2007 – 2015) “Relatório Anuais” [http://vistaalegre.com/investidores/4%C2%BA\\_trimestre\\_anual.aspx?pid=11&cid=25](http://vistaalegre.com/investidores/4%C2%BA_trimestre_anual.aspx?pid=11&cid=25) [26 Setembro 2016]
- VAA: Vista Alegre Atlantis (2010) “Comunicado – Redução e Aumento de Capital” <http://vistaalegre.com/investidores/Comunicados.aspx?pid=36&cid=36&op=list> [1 Novembro 2016]

## Anexos

### Anexo I – Ranking Mundial de Exportadores de Cerâmica por Subsetor

Louça Sanitária (€7.229M)	Pavimentos e Revestimentos (€18.260M)	Estrutural (€7.247M)	Utilitária e Decorativa (€13.608M)	Especiais (€4.782M)
<b>TOP 5</b> [1] China: 58% [2] México: 6% [3] Alemanha: 4% [4] Itália: 3% [5] Turquia: 2%	<b>TOP 5</b> [1] China: 41% [2] Itália: 20% [3] Espanha: 13% [4] Índia: 3% [5] Turquia: 2%	<b>TOP 5</b> [1] China: 32% [2] Alemanha: 15% [3] EUA: 7% [4] Japão: 4% [5] Itália: 3%	<b>TOP 5</b> [1] China: 68% [2] Alemanha: 4% [3] EUA: 2% [4] Reino Unido: 2% [5] Portugal: 2%	<b>TOP 5</b> [1] Japão: 19% [2] EUA: 14% [3] Alemanha: 14% [4] China: 9% [5] Polónia: 4%

**Tabela 4 - Síntese do TOP 5 de Exportadores por Subsetor de Cerâmica - 2015**

Fonte: ITC e análise PwC

### Anexo II – Artigo 175º do Código de Valores Mobiliários

#### Artigo 175.º Publicação do anúncio preliminar

1 - Logo que tome a decisão de lançamento de oferta pública de aquisição, o oferente deve enviar anúncio preliminar à CMVM, à sociedade visada e às entidades gestoras dos mercados regulamentados em que os valores mobiliários que são objecto da oferta ou que integrem a contrapartida a propor estejam admitidos à negociação, procedendo de imediato à respectiva publicação.

2 - A publicação do anúncio preliminar obriga o oferente a:

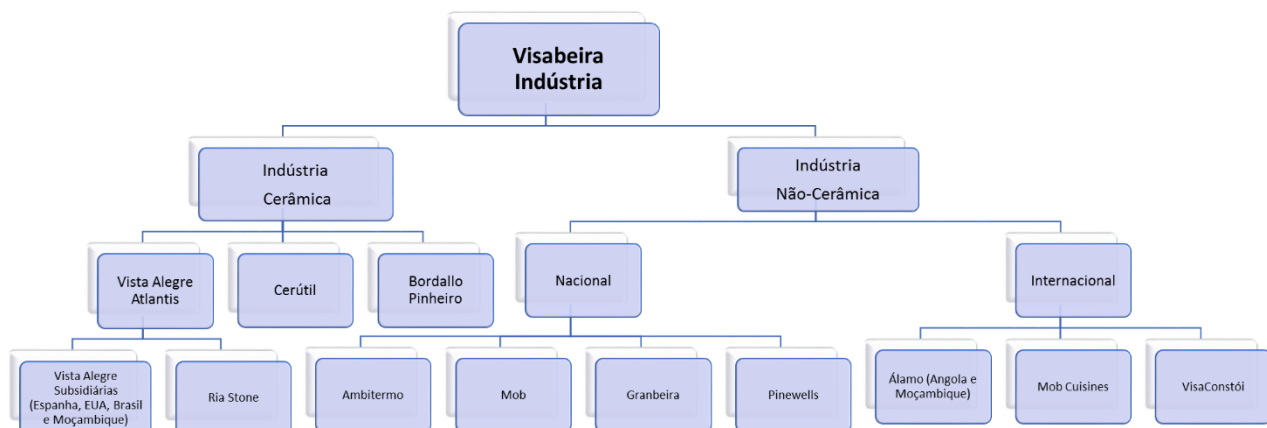
- Lançar a oferta em termos não menos favoráveis para os destinatários do que as constantes desse anúncio;
- Requerer o registo da oferta no prazo de 20 dias, prorrogável pela CMVM até 60 dias nas ofertas públicas de troca.
- Informar os representantes dos seus trabalhadores ou, na sua falta, os trabalhadores sobre o conteúdo dos documentos da oferta, assim que estes sejam tornados públicos.

### Anexo III – Artigo 2º nº4 da Diretiva 2013/34/EU do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Junho de 2013

4. Grandes empresas são empresas que, à data do balanço, excedam pelo menos dois dos três critérios seguintes:

- Total do balanço: 20 000 000 EUR;
- Volume de negócios líquido: 40 000 000 EUR;
- Número médio de empregados durante o período: 250.

## Anexo IV – Empresas Constituintes da Sub-holding Visabeira Indústria



## Anexo V – Transações de análise de contas de fornecedores em conferência

Através da transação f.13 – “Compensação automática” é realizada a compensação dos pedidos de compra já fechados até ao último dia do mês.

*Compensação automática*

Provisionamentos gerais

Empresa	0184	até		
Exercício		até		
Atribuição		até		
Nº documento		até		
Data de lançamento		até	30.11.2016	

Selecionar clientes

Operações do Razão Especial

Clientes cód.livro Razão Esp.		até		
Clientes		até		

Agrupamento mediante nº aviso

Selecionar fornecedores

Operações do Razão Especial

Forncs.código livro Razão Esp.		até		
Fornecedores		até		

Selecionar ctas.Razão

Contas do Razão	2251000001	até		
-----------------	------------	-----	--	--

Processam.espec.contas EM/EF

Número máximo de grupos

Parâmetros lçto.

Dta.compensação: 30.11.2016 Período

De seguida, a transação fbl3n – “Relatório de partidas individuais contas do razão” que fornece o total de partidas em aberto por pedido de compra até final do mês

Conta do Razão		2251000001 MM FORNECEDORES EM RECEPCAO E CONFERENCIA							
Empresa		0184							
Cen.	Fornecedor	Item	Material	Nº doc.	Data doc.	Mont.em MI	MoedI	Doc.compra	Referê
*						2,996.48-	EUR	4510097978	
*						318.50-	EUR	4510097980	
*						1,224.44-	EUR	4510097982	
*						105.00-	EUR	4510097999	
*						9,205.99-	EUR	4510098024	
*						4,714.00-	EUR	4510098027	
*						2,074.84-	EUR	4510098034	
*						19,261.83-	EUR	4510098097	
*						99.18-	EUR	4510098478	
*						100.68-	EUR	4510098488	
*						169.40-	EUR	4510098501	
*						94.21-	EUR	4510098503	
*						51.17-	EUR	4510098510	
*						93.68-	EUR	4510098511	
*						1,450.12-	EUR	4510098672	
*						1,173.25-	EUR	4510098723	
*						1,079.39-	EUR	4510098724	
*						800.00-	EUR	4510098742	
*						92.00-	EUR	4510098772	
*						1,726.53-	EUR	4510098859	
*						44.00-	EUR	4510098924	
*						442.74-	EUR	4510098950	
*						92.00-	EUR	4510099259	
*						1,762.35-	EUR	4510099939	
**						272,519.12-	EUR		

Por fim, através da transação me23n – “Consulta de Pedidos” que permite a análise detalhada por pedido de compra.

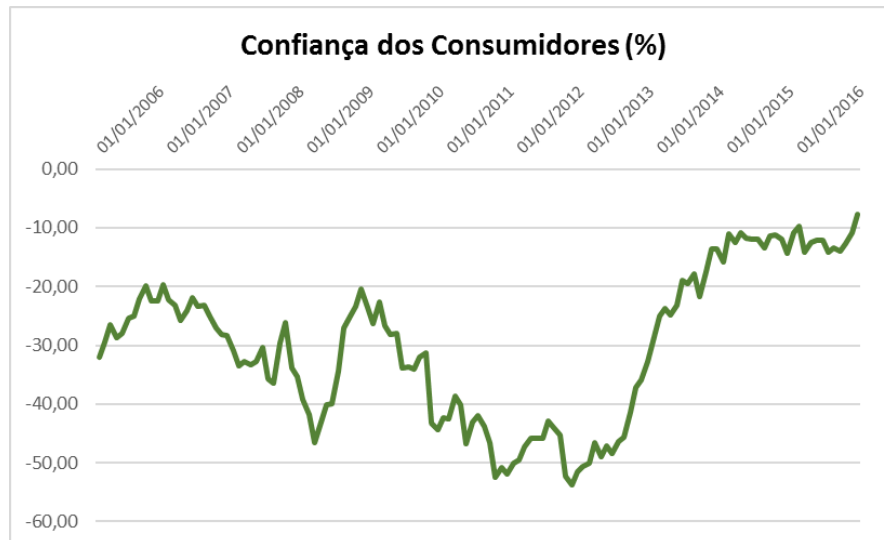
Item	Material	Dt. lcto.	Quantidade	Quantidade CCA	U	Montante em MI	MI	Montante	Moeda	Referência
BzWE	5000070764	23 31.10.2016	0	1	UN	42.04	EUR	42.04	EUR	FT 10155120
<b>Oper. Custos compl.aquis.</b>										
WE	101 5000070764	23 31.10.2016	1	0	UN	170.00	EUR	170.00	EUR	FT 10155120
<b>Oper. Entrada mercadorias</b>										
RE-L	5105673045	19 31.10.2016	1	0	UN	170.00	EUR	170.00	EUR	FT 10155120
<b>Oper. Entrada de fatura</b>										
			1		UN	170.00	EUR	170.00	EUR	

## Anexo VI – Evolução da Confiança dos Consumidores e da Taxa de Poupança das Famílias Portuguesas ao longo da última década

Por análise do Gráfico referente à confiança dos consumidores, pode-se constatar que esta foi gravemente afetada em 2009, consequência da recessão que afetou toda a economia mundial, e como esperado conduziu a um menor grau de confiança no sistema económico. Também no período entre 2010 e 2012 se assistiu a uma queda deste

indicador, período em que esteve presente o Fundo Monetário Internacional em Portugal, derivado de uma situação de graves desequilíbrios financeiros no país.

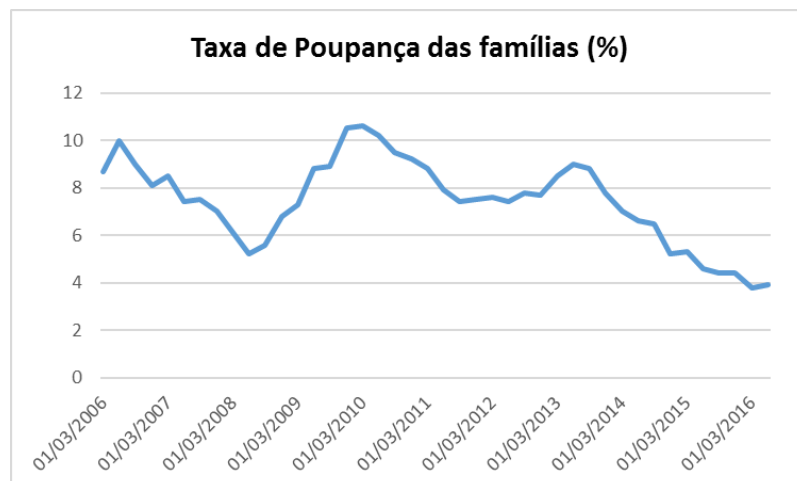
Os anos mais recentes têm evidenciado um significativo aumento da confiança dos consumidores, ultrapassando em 2014 os valores que se registavam em 2007, antes do Portugal ser afetado pela crise financeira.



Fonte: Elaboração Própria com base em dado do BPStat

Pelo gráfico referente à taxa de poupança que as famílias portuguesas reservam do seu rendimento, pode-se observar que no ano de 2009 se registou um significativo aumento, e que apesar de no período de 2010 a 2012 não se registar um aumento, esta não regressou aos níveis que se registavam em 2008. Os anos mais recentes revelam um constante decréscimo desta taxa na economia portuguesa.





Fonte: Elaboração própria com base em dados do BPSat

Estes dois indicadores estão inversamente relacionados e afetam o desenvolvimento da economia, uma vez que a confiança dos consumidores diminui estes tendem a afetar uma maior parcela do seu rendimento à poupança. Assim, o consumo tenderá a diminuir, não impulsionando o desenvolvimento económico, e afetando negativamente a procura e a produção.

Pela análise gráfica pode-se constatar que claramente a crise financeira internacional contagiou gravemente a economia portuguesa, ano em que se registou uma maior queda da confiança dos consumidores e simultaneamente um significativo aumento da taxa de poupança das famílias. Também o período de 2010 a 2012 foram anos de menor confiança, no entanto, não se refletiu significativamente a nível da taxa de poupança das famílias como em 2009.

Os anos mais recentes evidenciam sinais de melhoria para a economia portuguesa, derivado do aumento de confiança dos portugueses e da diminuição da parcela dedicada à poupança pelas famílias portuguesas, o que se refletirá num aumento do consumo.

## **Anexo VII – Medidas de Reabilitação da Marca Vista Alegre**

Com a finalidade de servir um elevado leque de consumidores, a empresa VAA começou a apostar fortemente em produtos contemporâneos, sem abandonar a sua presença clássica e tradicional.

Para estar na linha da frente da inovação e do design, era necessário conseguir uma presença nos mercados onde a moda é definida, nomeadamente, Paris. Isso foi possível através da parceria com a marca de luxo francesa “Christian Lacroix”; a coleção lançada com esta marca tornou-se tão reconhecida que, atualmente, lançam em conjunto anualmente uma nova coleção. Mais tarde, a Vista Alegre conseguiu a parceria com a marca americana “Oscar de La Renta”, que veio permitir o reforço da sua presença no mercado americano.

Para além da aposta na ligação a marcas reconhecidas internacionalmente, a VAA passou também a apostar na criação de coleções limitadas e numeradas criadas em conjunto com autores reconhecidos de diversas áreas recreativas (ex. fadista Mariza, o pintor Eduardo Nery, o arquiteto Nadir Afonso, entre outros); e a ligar-se aos mais prestigiados hotéis e restaurantes do mundo (em Portugal é exemplo o Tivoli, em Espanha o hotel Baia Principe, em Itália o Europa Palace,...).

Outra medida adotada de forma a divulgar o nome Vista Alegre Atlantis foi a participação em feiras e concursos internacionais, que já possibilitaram à empresa diversos e prestigiados prémios (de destacar o recente prémio de design internacional, *Good Design*, recebido através da garrafa Fénix em Dezembro de 2016 – uma obra manual que destaca um cariz luxuoso, elaborada com técnicas de sopro, injeção e gravação a jato de areia e ainda a sua pintura a ouro).



Na sua estratégia de reestruturação da marca esteve ainda incluída uma aposta crescente nos mercados externos, através da criação de novas lojas nos mercados locais; e uma presença no mercado online.

#### **Anexo VIII - Evolução da Taxa de desemprego de Portugal 1983 – 2015**



Fonte: Pordata

**Anexo IX** - Artigo 10º nº4 do decreto de lei 220/2006 (Estabelece o limite máximo de cessações de contratos de trabalho por tipo de empresa)

#### Artigo 10.º Cessação por acordo

- a) Nas empresas que empreguem até 250 trabalhadores, são consideradas as cessações de contrato de trabalho até três trabalhadores inclusive ou até 25% do quadro de pessoal, em cada triénio;
- b) Nas empresas que empreguem mais de 250 trabalhadores, são consideradas as cessações de contrato de trabalho até 62 trabalhadores inclusive, ou até 20% do quadro de pessoal, com um limite máximo de 80 trabalhadores em cada triénio.

**Anexo X** - Artigo 10º nº2 do decreto de lei 220/2006 (Estabelece o tipo de empresas com acesso a condições especiais)

2 - Para efeitos de aplicação do número anterior considera-se:

- a) Empresa em situação de recuperação ou viabilização, aquela que se encontre em processo especial de recuperação, previsto no Código dos Processos Especiais de Recuperação da Empresa e Falência, bem como no Código da Insolvência e Recuperação de Empresa, ou no procedimento extra-judicial de conciliação;
- b) Empresa em situação económica difícil, aquela que assim seja declarada nos termos do disposto no Decreto-Lei n.º 353-H/77, de 29 de Agosto;
- c) Empresa em reestruturação, a pertencente a sector assim declarado por diploma próprio nos termos do disposto no Decreto-Lei n.º 251/86, de 25 de Agosto, e no n.º 1 do artigo 5.º do Decreto-Lei n.º 206/87, de 16 de Maio;
- d) Considera-se, ainda, empresa em reestruturação aquela que assim for declarada para os efeitos previstos no presente decreto-lei através de despacho favorável do membro do Governo responsável pela área do emprego, consultado o Ministério da Economia, após apresentação de projecto que demonstre inequivocamente que a dimensão da reestruturação da empresa, necessária à sua viabilidade económica e financeira, determina a necessidade de ultrapassar os limites quantitativos fixados no n.º 4 do presente artigo.

**Anexo XI** - Despacho nº6600/2009 (Confere à empresa Vista Alegre a autorização de ultrapassar a cessação de contratos num montante superior a 80 trabalhadores no triénio 2009-2011)

#### **Despacho n.º 6600/2009**

Considerando que Vista Alegre Atlantis, S. A., pessoa colectiva n.º 500889139, com sede no lugar da Vista Alegre, freguesia e concelho de Ílhavo, registada na Conservatória do Registo Comercial de Ílhavo sob o n.º 81, com o capital social de € 7 000 000, veio requerer, nos termos da alínea *d*) do n.º 2 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 220/2006, de 3 de Novembro, que seja considerada empresa em reestruturação e, como tal, seja mantida a possibilidade de acesso ao subsídio de desemprego por parte dos trabalhadores com quem venha a negociar rescisões de contratos de trabalho por mútuo acordo fundamentadas em motivos que permitam o recurso ao despedimento colectivo com dispensa do limite definido no n.º 4 do artigo 10.º daquele diploma legal, no decurso do triénio 2009-2011;

Considerando que o projecto apresentado para o efeito pela Vista Alegre Atlantis, S. A., demonstra inequivocamente que a dimensão da reestruturação da empresa, necessária à sua viabilidade económica e financeira, determina a necessidade de ultrapassar o limite quantitativo fixado no n.º 4 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 220/2006;

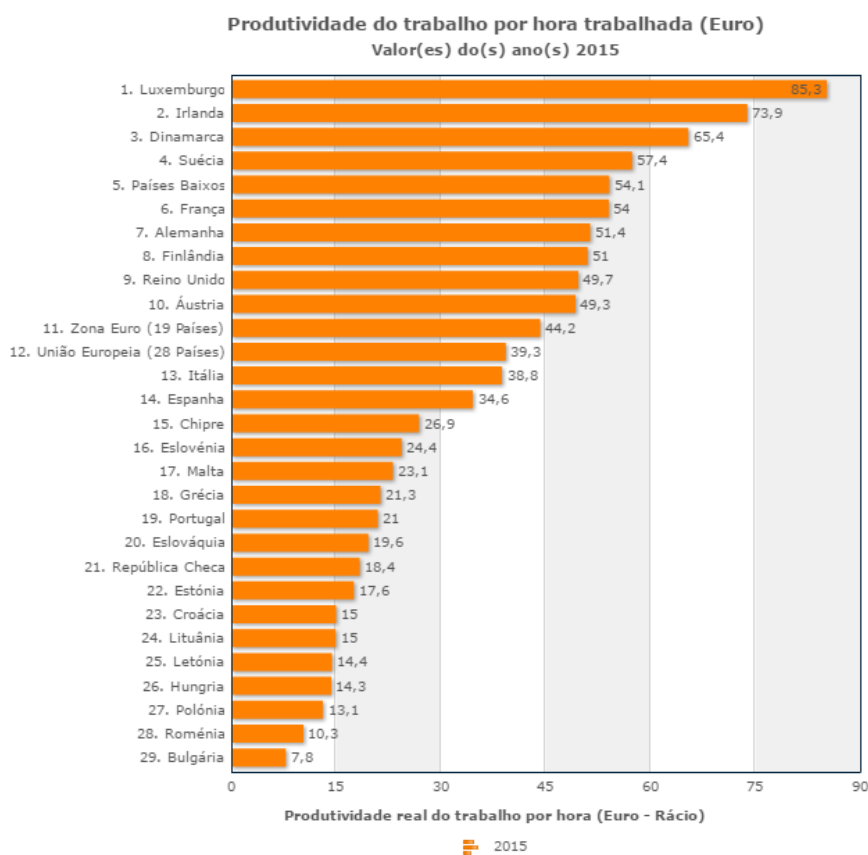
**Anexo XII** – Evolução da taxa de emprego Setor Cerâmico, cerâmica Utilitária e Decorativa e Vista Alegre Atlantis

	Setor Cerâmico	Var. Setor	Subsetor	Var. subsetor	Vista Alegre	Var.VAA	Peso var. VAA no setor	Peso var. VAA no subsetor
2006	23 966		11 868		2 070			
2007	23 476	-490	11 680	-188	1 910	-160	33%	85%
2008	21 357	-2 119	10 069	-1 611	1 825	-85	4%	5%
2009	18 902	-2 455	8 773	-1 296	1 615	-210	9%	16%
2010	17 726	-1 176	8 312	-461	1 477	-138	12%	30%
2011	17 067	-659	8 134	-178	1 448	-29	4%	16%
2012	15 571	-1 496	7 690	-444	1 434	-14	1%	3%
2013	15 348	-223	7 893	203	1 428	-6	3%	-3%
2014	15 874	526	8 423	530	1 480	52	10%	10%
2015	16 407	533	8 637	214	1 432	-48	-9%	-22%

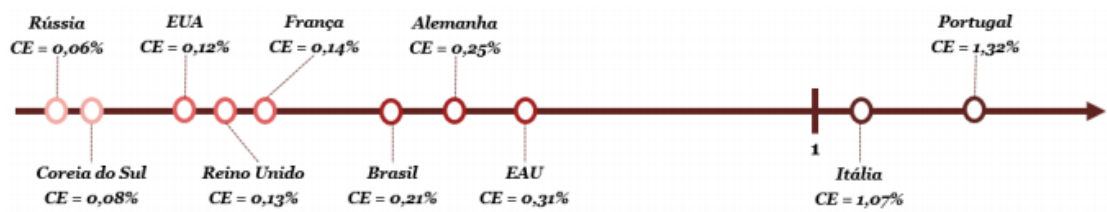
var. - variação

\*Subsetor diz respeito à Cerâmica utilitária e Decorativa

### Anexo XIII - Produtividade do trabalho por hora em Portugal e na UE



### Anexo XIV – Coeficiente de especialização da Indústria Cerâmica Mundial



**Quadro 1 – Coeficiente de Especialização da Indústria Cerâmica – 2015**

Fonte: ITC e análise PwC

## Anexo XV – Evolução do Resultado Operacional da Cerútil

