



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Planeamento orçamental: desvios e controlo

O caso do Grupo CIN

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Gestão

por

João Matos

sob orientação de

Paulo Alves (UCP)

Rui Martins (CIN)

Universidade Católica Portuguesa – Porto – Faculdade de Economia e Gestão

Março 2015

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Paulo Alves, pelo apoio, aconselhamento e compreensão constantes ao longo destes últimos meses.

À UCP, pelo empenho em estabelecer relações e facilitar aos seus alunos a possibilidade de trabalhar em grandes empresas industriais de renome.

Aos amigos e colegas da faculdade, os quais sempre me transmitiram confiança na consecução da tese de mestrado.

À minha família por providenciar as condições necessárias para participar num estágio desta natureza.

Ao Dr. Ângelo Antunes, pela prontidão das respostas e apoio do INE.

A todas as pessoas da CIN que, direta ou indiretamente contribuíram para a integração na empresa e para a prossecução dos objetivos deste estágio.

E, por fim, ao meu orientador da CIN, Dr. Rui Martins, pela fantástica oportunidade de estágio e pela colaboração, inspiração e arrimo demonstrados durante a realização da presente tese de mestrado.

Resumo

Em terra de cegos quem tem olho é rei. Neste sentido, a escolha pertinente das ferramentas de controlo de gestão tem vindo a ganhar relevo como instrumento diferenciador para as empresas devido às profundas alterações dos mercados (tendências), à crescente globalização (concorrência) e à complexidade dos negócios (burocracia). Sendo o orçamento uma das práticas mais antigas de planeamento e controlo empresarial, questiona-se cada vez mais a sua aplicabilidade em termos de objetividade, de eficiência e de eficácia, em detrimento de outros mecanismos de gestão nas organizações.

A dissertação em questão centra-se, num primeiro momento, nos aspetos negativos e positivos associados ao orçamento, com fundamento em estudos de outros autores. Num segundo momento, são analisadas as práticas orçamentais de uma empresa tradicional que opera na indústria de tintas e vernizes, à luz das boas práticas estudadas. Num terceiro momento, é debatida a importância do controlo de diversos tipos de desvios através de exemplos reais, destacando-se o grau de relevância na diminuição dos custos de transportação. Por último, são propostas medidas que visam modificar processos, manifestando-se em ganhos potenciais a nível de rapidez na execução de determinadas tarefas.

Os resultados evidenciam que a utilização do orçamento assenta no ambiente contingencial e, deste modo, perante a natureza do negócio, é recomendada à empresa em estudo a contínua utilização do orçamento. Não obstante, há também evidência de espaço para melhorias, designadamente na implementação de medidas que aceleram o planeamento orçamental.

Palavras-Chave: Orçamento | Controlo | Desvios | Processos.

Abstract

As it is often said: *“In the land of the blind, the one-eyed man is king.”* In this sense, the relevant choice of management control tools has gained importance as a differentiating instrument for companies, due to major changes in markets (trends), the increasing globalization (competition) and the complexity of businesses (bureaucracy). Being the budget one of the oldest practices of corporate planning and control, it is increasingly questioned its applicability in terms of objectivity, efficiency and effectiveness, to the detriment of other management mechanisms in organizations.

This dissertation focuses, firstly, on the negative and positive aspects associated with the budget, based on studies of other authors. Secondly, are analyzed the budgetary practices of a traditional company that operates in the paint and coatings industry, in light of good practices studied. Thirdly, it is discussed the importance of controlling various types of deviations through real examples, highlighting the relevance’s degree of transportation costs reduction. Finally, measures are proposed to modify processes, which manifests itself in potential gains in terms of execution speed of certain tasks.

The results show that the use of budget is based on the contingency environment and, thus, facing the nature of the business, it is recommended to the company under study the continuous usage of the budget. Nevertheless, there is also evidence of room for improvement, namely in the implementation of measures that accelerate budget planning.

Keywords: Budget | Control | Deviations | Processes.

"A budget tells us what we can't afford, but it doesn't keep us from buying it."

William Feather

Índice

| | | |
|----------|---|----|
| 1. | Introdução..... | 1 |
| 2. | Revisão da Literatura | 3 |
| 2.1. | O Orçamento | 3 |
| 2.1.1. | Ciclo de Planeamento | 4 |
| 2.1.2. | Práticas mais utilizadas | 6 |
| 2.1.3. | Etapas..... | 8 |
| 2.1.4. | Decomposição dos desvios | 11 |
| 2.1.5. | Críticas e Limitações | 17 |
| 2.2. | Controlo de Gestão | 21 |
| 2.2.1. | Ambiente Contingencial | 21 |
| 3. | Estudo de caso..... | 25 |
| 3.1. | Objetivos e Metodologia | 25 |
| 3.2. | Breve História da CIN..... | 27 |
| 3.2.1. | Negócio da CIN – Business Canvas Model..... | 29 |
| 3.3. | O caso CIN | 30 |
| 3.3.1. | Finalidade do Orçamento | 30 |
| 3.3.2. | Práticas orçamentais aplicadas pelo Grupo CIN..... | 32 |
| 3.3.3. | <i>Timing</i> do Planeamento Orçamental “ideal” | 34 |
| 3.3.4. | Os Desafios Orçamentais no Grupo CIN..... | 36 |
| 3.3.5. | Uma análise à importância dos desvios..... | 39 |
| 3.3.5.1. | Produto vs. Margem..... | 39 |
| 3.3.5.2. | O custo de Transportação Rodoviária | 50 |
| 3.3.5.3. | Conflito entre custos de transporte e de <i>stock</i> | 55 |
| 3.3.6. | Melhorias AS400..... | 56 |
| 4. | Discussão do estudo de caso..... | 63 |
| 5. | Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações | 69 |
| 6. | Bibliografia | 70 |
| 7. | Anexos..... | 77 |
| 7.1. | Anexo I – CAE 20301 – Vendas para 2012 – (INE)..... | 77 |
| 7.2. | Anexo II – Jornal Especial Tintas..... | 78 |
| 7.3. | Anexo III – Associação Portuguesa de Tintas | 79 |
| 8. | Apêndices | 80 |

| | | |
|------|---|----|
| 8.1. | Apêndice I – Evolução do Conceito de Gestão | 80 |
| 8.2. | Apêndice II – Principais Empresas do grupo | 82 |
| 8.3. | Apêndice III – Estrutura organizativa do Grupo..... | 83 |
| 8.4. | Apêndice IV – Visão e Estratégia da CIN | 84 |
| 8.5. | Apêndice V – Setor das tintas em Portugal | 86 |
| 8.6. | Apêndice VI – Indicadores CIN | 89 |
| 8.7. | Apêndice VII – Análise SWOT da CIN | 90 |

Abreviaturas

ABB – *Activity Based Budgeting*

ASW – *Application Software*

CAE – Código das Atividades Económicas

CIN – Corporação Industrial do Norte

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

IBM – International Business Machines

KPI – *Key Performance Indicators*

Lda – Limitada

Mp – Matéria -prima

PbP – *Payback Period*

PMV – Preço Médio de Venda

R.O. – Resultado Operacional

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

Vs. – Versus

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Ciclo de Planeamento | 4 |
| Figura 2 – Processo de Preparação do Orçamento..... | 8 |
| Figura 3 – Fluxos de Controlo Orçamental..... | 11 |
| Figura 4 – Desvios de planeamento e operacionais..... | 12 |
| Figura 5 – Questões-chave na análise de Controlo de Gestão | 22 |
| Figura 6 – Elo Contingencial | 24 |
| Figura 7 – Etapas para elaboração de um estudo de caso | 26 |
| Figura 8 – Lata de tinta CIN..... | 27 |
| Figura 9 – Eng.º João Serrenho..... | 28 |
| Figura 10 – Negócio da CIN – Business Canvas Model..... | 29 |
| Figura 11 – Exemplo de ficha de cliente..... | 51 |
| Figura 12 – Camião de transporte da CIN | 52 |
| Figura 13 – Carrinhas de transporte da CIN | 54 |
| Figura 14 – Rigor nos Processos | 56 |
| Figura 15 – AS400: "Definir Campos de Resultados" | 58 |
| Figura 16 – AS400: "Selecionar Registos" | 59 |
| Figura 17 – AS400: "Selecionar e Sequenciar Campos" | 59 |
| Figura 18 – AS400: "Selecionar e Sequenciar Campos" (continuação) | 60 |
| Figura 19 – AS400: "Especificar Como Juntar Ficheiros" | 60 |
| Figura 20 – AS400: "Especificar Seleções de Ficheiros" | 60 |
| Figura 21 – AS400: "Sair Desta Consulta" | 61 |
| Figura 22 – AS400: "Sair Desta Consulta" | 61 |
| Figura 23 – Congruência de um processo | 65 |
| Figura 24 – CAE 20301 – Vendas para 2012..... | 77 |
| Figura 25 – Artigo acerca da CIN na publicação Especiais, 2013 | 78 |
| Figura 26 – Artigo acerca da CIN, site Associação Portuguesa de Tintas, 2014. | 79 |

| | |
|---|----|
| Figura 27 – Diagrama das principais empresas do Grupo | 82 |
| Figura 28 – Missão, Visão e Valores da CIN..... | 84 |
| Figura 29 – Lata de tinta CIN Clean..... | 84 |
| Figura 30 – Oporto Show Room da CIN | 85 |
| Figura 31 – Distribuição geográfica empresas do Sub-setor (fonte INE 2012) ... | 86 |
| Figura 32 – Distribuição das empresas por nº de trabalhadores (fonte INE 2012) | 87 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Definições de orçamento..... | 3 |
| Tabela 2 – Definição de custos padronizados..... | 14 |
| Tabela 3 – Possíveis explicações para desvios de custos-padrão orçamentais ... | 15 |
| Tabela 4 – Planeamento Orçamental - Grupo CIN | 34 |
| Tabela 5 – Margem Bruta Produtos Decorativos setembro 2014..... | 41 |
| Tabela 6 – Gama de Produtos Categoria “Paredes” | 42 |
| Tabela 7 – Discriminação Fama “Best” Produtos Categoria “Paredes” | 42 |
| Tabela 8 – Análise Produtos Vinylmat Gama “Best” Categoria “Paredes” | 43 |
| Tabela 9 – Análise Produtos Excelplas Gama “Best” Categoria “Paredes” | 44 |
| Tabela 10 – Discriminação Gama “Better” Produtos Categoria “Paredes” | 45 |
| Tabela 11 – Análise Produtos Cináqua Gama “Better” Categoria “Paredes” | 46 |
| Tabela 12 – Discriminação Gama “Good” Produtos Categoria “Paredes” | 46 |
| Tabela 13 – Produtos Aquacin Plus Gama “Good” Categoria “Paredes” | 47 |
| Tabela 14 – Análise Produtos Novatin Gama “Good” Categoria “Paredes” | 48 |
| Tabela 15 – Ganhos de Eficiência com a implementação das Sugestões | 62 |
| Tabela 16 – Proposta de Melhoria Orçamental – Grupo CIN | 67 |
| Tabela 17 – Evolução da definição de Controlo de Gestão..... | 80 |
| Tabela 18 – Estrutura Organizativa do Grupo | 83 |
| Tabela 19 – Relatório de Sustentabilidade | 89 |
| Tabela 20 – Análise SWOT e Estratégias recomendadas | 90 |

1. Introdução

O Trabalho Final de Mestrado adscrive-se no âmbito do Relatório de Estágio do Mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa, concretizado entre os dias 9 de Setembro de 2014 e 28 de Fevereiro de 2015 na empresa CIN - Corporação Industrial do Norte S.A.

Durante muitos anos, sobretudo até aos finais da década de sessenta, o orçamento foi visto como o principal sistema de controlo das organizações (Becker e Green, 1962; Schiff e Lewin, 1970). No entanto, cada vez mais as empresas se questionam sobre o seu contributo perante a utilização de outras medidas, entre os quais se destacam os “*rolling forecasts*”.

Algumas das críticas mais comumente apontadas ao orçamento nas empresas são o tempo consumido na sua elaboração bem como os processos dispendiosos e burocráticos, cujos benefícios perceptíveis são inferiores aos respetivos custos (Hope e Fraser, 2003). Nesta linha de pensamento, e ao longo da análise dos processos do Grupo CIN, corroborou-se que existe de facto um certo arrastamento temporal no período da elaboração do orçamento. Este desafio poderá ser colmatado com sugestões provenientes do estudo do estagiário em concordância com o *feedback* dos intervenientes e das teorias académicas.

Segundo Galbraith (1973), não existe um modelo de controlo de gestão por excelência, isto é, princípios genéricos aplicáveis a qualquer tipo de organização, no tempo ou no espaço. Nem todas as práticas correntes produzem os mesmos efeitos entre as organizações, sendo de questionar a visão de que a estrutura e políticas de uma empresa são irrelevantes para o desempenho organizacional. Na verdade, o ambiente contingencial do negócio deverá ser considerado na ponderação da melhor abordagem quanto às práticas de controlo de gestão.

O presente relatório tem como intuito relevar a importância do orçamento – desde o seu planeamento à sua implementação, incluindo a ocorrência de desvios – e demonstrar mais-valias provenientes da otimização dos respetivos processos no Grupo CIN.

A estrutura divide-se em diferentes partes, iniciando-se com a exploração da revisão literária, mencionando os principais conceitos e pontos de vistas defendidos por diversos autores de renome. Descreve-se depois a metodologia utilizada e as limitações associadas, seguidas de uma breve contextualização do local onde foi realizado o estágio. No capítulo do estudo de caso, são tidos em conta o planeamento orçamental do Grupo CIN, as práticas orçamentais utilizadas, a importância dos desvios em termos de margens e custos de transporte, e, ainda, melhorias de processos que se traduzem em ganhos efetivos na aceleração da elaboração do orçamento. Por último, são debatidos os resultados e conclusões oriundas do estudo de caso, sendo ainda proposto um conjunto possível de temas de mestrado para futuros estagiários.

De realçar que, apesar do Grupo CIN considerar estratégica a adoção do modelo *Beyond Budgeting* para a maior eficiência de gestão a longo prazo, foi decidido que 2015 não era ainda o ano oportuno para tal implementação, existindo outras prioridades de ajuste em termos de processos internos.

2. Revisão da Literatura

2.1. O Orçamento

De acordo com os autores referidos abaixo, o orçamento pode ser considerado como a expressão quantificada de um plano de ação da gestão para um período futuro, como suporte à coordenação e implementação do plano estratégico. Destacamos, na tabela 1, algumas definições da literatura:

Tabela 1 – Definições de orçamento.

| Autores | Definição |
|-----------------------|---|
| Glynn et al. (1998) | Sistema formal de previsão, planeamento, monitorização e controlo de recursos no seio da organização. |
| Blocher et al. (2002) | Incluem os aspetos financeiros e não financeiros das atividades operacionais, constituindo uma orientação para o desenvolvimento das operações e para a projeção das atividades operacionais de um determinado período. |
| Zimmerman (2003) | Quantificação formal das operações de uma organização para um período futuro. |
| Drudy e Colin (2008) | Conjunto de processos que garantem que a atividade da empresa decorre conforme o planeado e que os seus objetivos são atingidos. |

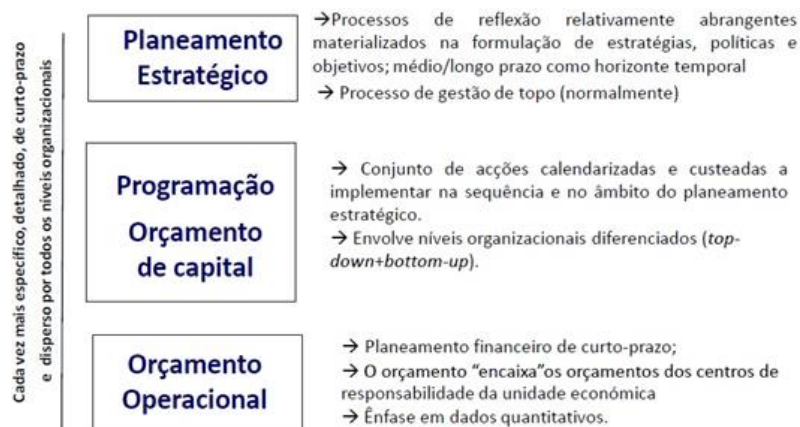
O orçamento pode acarretar então as seguintes finalidades:

1. Ajustamento do planeamento estratégico;
2. Coordenação das atividades inerentes à organização com o intuito de as interligar num só esquema, na tentativa de averiguar a sua congruência e eventuais problemas ocorridos. Ex: Planeamento de vendas distinto do planeamento da produção;
3. Imputação aos gestores da devida obrigação sobre os seus centros de responsabilidade, isto é, os montantes máximos disponíveis de recursos bem como as metas a alcançar – sob prejuízo de consequências, caso essas metas não sejam alcançadas ou os montantes sejam ultrapassados sem justa causa.

2.1.1. Ciclo de Planeamento

O ciclo de planeamento, figura 1, representa um conjunto de etapas e procedimentos que as empresas percorrem para definir os objetivos que a unidade económica pretende alcançar, a forma como prevê atingi-los e os respetivos resultados esperados. Procede-se a uma reflexão de médio e longo prazo que permite aproveitar oportunidades e antecipar problemas dificuldades.

Figura 1 – Ciclo de Planeamento



Fonte: Merchant e Van der Stede, 2007

O orçamento é um dos pilares do **ciclo de planeamento** e pode assumir várias naturezas e funções. Segundo Hansen e Mowen (2007), o orçamento pode ser subdividido em dois tipos:

- Orçamentos Operacionais – relacionadas com atividades do negócio da empresa;
- Orçamentos Financeiros – relacionadas com a posição financeira da empresa.

Num contexto académico, o Orçamento geral é frequentemente analisado com a seguinte estrutura:

1. Orçamento Operacional – **ótica económica**

Diz respeito ao conjunto de metas e gastos previstos, geralmente num período de 12 meses, de acordo com as respetivas necessidades imputadas aos diversos centros de responsabilidade de uma unidade de negócio:

- Departamento de Marketing;
- Departamento de Investigação e Desenvolvimento;
- Departamento de Produção;
- Departamento de Logística.

2. Orçamento de Capital – **ótica económica**

Diz respeito à avaliação dos projetos já existentes, bem como à alocação de recursos para a aquisição de ativos de longo prazo (equipamentos, instalações, novas linhas de produto/negócio), mediante um processo que consiste geralmente na utilização de ferramentas financeiras para averiguar a rentabilidade e o retorno esperado associados ao(s) investimento(s) em causa.

3. Balanço (previsional) – *ótica de capital próprio*

Relatório que demonstra o impacto no balanço das decisões propostas nos orçamentos operacional e de capital.

4. Demonstração de Fluxo de Caixa (previsional) – *ótica caixa*

Também conhecido por mapas de *cash-flow*, representa os recebimentos e pagamentos de uma empresa, incluindo não só o *cash-flow* operacional, isto é, do negócio em causa, como também os proveitos de resultados extra-negócio, as aplicações de *cash-flow* e as respetivas necessidades de financiamento – oriundas ora por via interna inerente à empresa, ora por via externa – por exemplo, através de um empréstimo bancário.

2.1.2. Práticas mais utilizadas

Existem diversos modelos, na atualidade, para planeamento e controlo orçamental. Apresentamos, de seguida, um sumário das práticas mais utilizadas e respetivas vantagens.

O *Activity – Based Budgeting (ABB)* é uma prática orçamental que incide essencialmente na identificação dos custos e ligações que as atividades provenientes de todas as áreas de uma organização contemplam. Ao compreender as ligações entre elas é possível a criação de orçamentos por departamento mais justos, visando sempre os interesses da organização no longo-prazo (Hansen, 2003). Com o ABB há preocupação com o reconhecimento de oportunidades e realocação dos recursos, de modo a **atingir-se o volume de vendas e produção desejado**, contrastando com o orçamento tradicional que simplesmente efetua pequenos ajustes ao orçamento do ano anterior (orçamento incremental) orientando-se por um custo baseado por atividades. Trata-se de uma forma mais precisa de determinar a folga orçamental e de melhorar a

informação sobre os desvios (Innes, 2004). A grande vantagem do ABB é permitir a eliminação de atividades que não estabelecem relações ou não acrescentam valor, sem prejuízo operacional na estrutura organizativa.

Diversamente, com o *Zero-Based Budgeting* os gestores/diretores dos diversos departamentos são incumbidos de fazer um relatório, detalhando eventuais gastos – presentes ou previstos num futuro próximo – e identificando para o efeito os objetivos, as funções e os projetos a desenvolver (Flamholtz, 1983). Em função da limitação do capital da organização, estes relatórios serão reajustados, dando **prioridade** àqueles que vão ao encontro dos objetivos estratégicos da organização, segundo uma análise custo-benefício. Este tipo de modelo obriga à contínua revisão dos objetivos a partir do zero, contribuindo para uma alocação dos recursos mais eficiente e fiel à performance real.

Já com uma perspetiva de maior continuidade, a prática de *Kaizen Budgeting* assenta num processo de **melhoria contínua do orçamento** num dado período (Horngren, 2004), do qual se espera modificações nos processos futuros e não correntes, com o intuito de um sistema mais eficiente em termos de custos e operações (Blocher et al., 2002). Origina-se, desta forma, um pensamento *lean* em busca da melhoria de performance e qualidade no desenvolvimento de uma atividade, reduzindo gradualmente o seu custo.

Finalmente, o *Rolling Budgeting/Rolling Forecast* é um modelo que faz parte duma nova corrente de pensamento – *beyond budgeting* – cujo propósito consiste em adicionar um período à medida que um outro período, da mesma dimensão, se extingue. Contrariamente ao orçamento tradicional, a linha temporal de horizonte nesta prática é contínua e deve ser ampla o suficiente, para uma antecipação e adaptação atempada perante evoluções da envolvente, bem como focada o suficiente, para que as estimativas (*forecasts*) sejam realistas. Este

exercício obriga à revisão contínua do *rolling budget*, permitindo a realocação dos recursos e uma reflexão crítica mais eficiente e em resposta à performance, e originando *forecasts* mais realistas, pois nunca são previsões demasiado obsoletas, obtendo-se assim um conhecimento robusto quanto ao nível financeiro e uma visão mais alargada da envolvente da organização.

2.1.3. Etapas

A elaboração de um orçamento varia consoante o tipo de empresa, negócio e envolvente. Deste modo, será proposto uma descrição genérica à composição de um orçamento:

Figura 2 – Processo de Preparação do Orçamento.



Fonte: Adaptado dos slides de ensino da Professora Maria Clara Alonso, no âmbito da disciplina de Controlo de Gestão, da Licenciatura em Gestão, na UCP, 2012-2013.

De acordo com Drury e Colin (2008) e Innes (2004), o processo de preparação do orçamento deve ter início com a comunicação da estratégia, objetivos e planos por parte dos gestores de topo consoante a política orçamental adotada – *Top-down*. Ou seja, efetua-se uma “transmissão de linhas orientadoras” a partir da gestão de topo.

De seguida, orientam-se mini-orçamentos, representativos de cada centro de responsabilidade, vistos como “propostas iniciais de orçamento” que serão comunicadas aos gestores de topo – *Bottom-up*. Nesta fase, existe motivação por parte dos gestores de níveis mais baixos para a condução e congruência entre os objetivos pessoais e os propostos pela delegação orçamental (Zimmerman, 2003).

Searfoss e Monzka (1986) evidenciaram uma relação positiva entre a participação dos colaboradores no processo orçamental e:

- A respetiva motivação para alcançar as metas orçamentais, uma vez que tais objetivos estão sob o controlo dos gestores inferiores, ao invés de serem impostos externamente – o que contribui, ainda, para um compromisso mais pessoal no atingimento dos objetivos;
- O facto de uma maior participação evidenciar um nível organizacional mais elevado, isto é, existe uma troca de informação mais assertiva, na medida em que os orçamentos aprovados terão tido em conta o *know-how* e a *expertise* dos diretores/gestores dos diversos centros de responsabilidade;
- Uma maior coordenação, já que se procura que os orçamentos estejam em concordância com os interesses das diversas partes envolvidas.

Assim, nesta fase, justifica-se uma certa necessidade quanto à flexibilização do grau de liberdade dos gestores intermédios, em contraponto com a limitação geralmente imposta pelas empresas (Macedo, 2004). Esta visão é corroborada por Welsh (1983) ao afirmar que os excessos de condutas burocráticas e a

inflexibilidade na administração poderão ser piores do que a própria ausência de formalização.

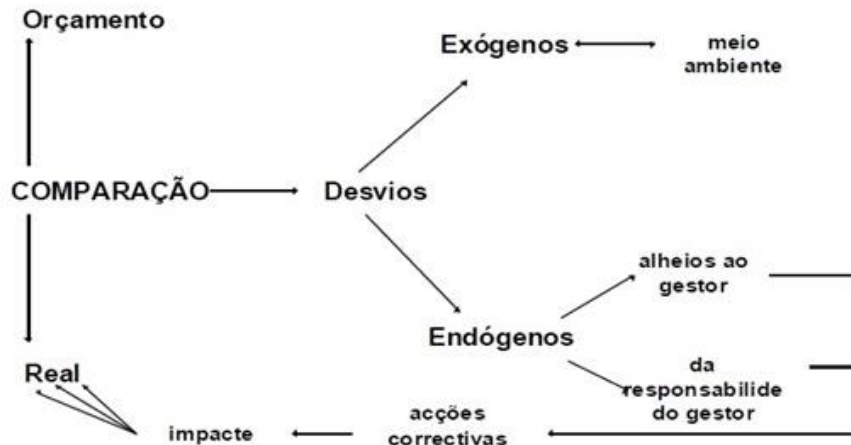
As fases 3 e 4, de acordo com a Figura 2, acima representada, dizem respeito ao entendimento e aguçamento dos objetivos previamente estipulados entre as partes envolvidas, constituindo no final o Orçamento Final Geral. Nestas fases o departamento de orçamentação tem como funções:

- Analisar o fluxo de informação relativo ao sistema de controlo orçamental;
- Transmitir procedimentos e formas de preparação orçamental;
- Assegurar-se de que a informação é comunicada eficazmente interrelacionando as unidades organizativas (Ex: Departamento de Vendas e Departamento de Produção¹);
- Após a aceitação final dos orçamentos, analisar e rever o desempenho do orçamento, interpretando resultados obtidos e formulando *reports* adequados à gestão de topo, fornecendo assim uma base de comparação com os resultados previamente propostos e com a finalidade na identificação de potenciais desvios e sua caracterização.

¹ Para Drury (2004) o relacionamento entre estes dois departamentos é crucial, na medida em que a previsão das vendas depende das ações dos clientes, sendo a procura de vendas influenciada pela envolvente em questão – pelo estado da economia e pelas ações dos concorrentes.

2.1.4. Decomposição dos desvios

Figura 3 – Fluxos de Controlo Orçamental.



Fonte: Adaptado de Jordan et al. (2005)

Uma vez percebidas as funcionalidades que um orçamento acarreta, nesta secção, e de acordo com a figura 3, pretende-se explorar parte do controlo orçamental – mais concretamente a importância que uma análise aos desvios orçamentais² suscita, de modo a analisar as suas causas bem como as eventuais causas das causas, com o intuito de perceber a natureza contingencial subjacente a cada desvio e proceder, se possível, à potencialização das oportunidades e à redução das inconveniências. Partiremos de duas perspetivas de orçamento quanto à sua flexibilidade e dinâmica:

Orçamentos Estáticos:

São orçamentos, cuja Administração proíbe qualquer tipo de alteração na sua estrutura. Isto é, o plano não apresenta qualquer tipo de flexibilidade, sendo apenas analisada, no final do ano em vigor, a relação entre o real e o planeado.

² Análise que compara os resultados atuais com os pré-definidos dado um determinado nível de atividade.

Orçamentos Flexíveis:

Trata-se de um conjunto de orçamentos que pode ser ajustado a qualquer nível de atividade. Calculam-se multiplicando as quantidades reais pelos preços previstos. Refletem com maior precisão o nível de atividade real num dado período (Glynn et al., 1998). Isto é, variações no volume de produção ou nos níveis de atividade implicam diferentes níveis de gastos. Importa distinguir os gastos fixos dos gastos variáveis, sendo que estes últimos deverão ser maiores, caso os níveis de atividades/volumes de produção excedam os esperados. Deste modo, é possível a realização de uma análise sobre o desenvolvimento dos níveis de atividade como também dos rendimentos e dos gastos incorridos e ajustados com os previstos no orçamento.

Os orçamentos flexíveis colmatam as limitações dos orçamentos estáticos na avaliação do controlo de gastos, pois parece ser desadequada a comparação dos gastos estáticos com os atuais, conservando-se a estrutura orçamental inalterada, caso haja alterações no volume de atividades (Garrison et al., 2010).

Figura 4 – Desvios de planeamento e operacionais



Fonte: (Glynn et al.,1998)

A comparação entre o orçamento flexível (ajustado) e os resultados atuais (reais) dá origem aos desvios operacionais bem como ao desvio-preço. A comparação entre orçamento estático (previsto) e orçamento (ajustado) permite averiguar os desvios de planeamento bem como o desvio-volume, demonstrado na figura 4.

A recorrência ao custo e produção padronizada na análise dos desvios é importante, uma vez que permite:

- Maior simplicidade e rapidez no processo de valoração de fluxos e de inventários;
- Maior rigor: o custo do produto não é influenciado por variações anormais;
- Comparação de custos;
- Controlo e revisão dos custos, incentivando a reavaliação de métodos, materiais e técnicas;
- Planeamento e controlo mais eficaz de cada centro de responsabilidade, melhorando assim a avaliação do desempenho – (Drury, 2008);
- Padrões/desvios baseados na análise das operações de outras empresas, através de técnicas de *benchmarking*, tornando-se então possível comparar o nível de desempenho das atividades com os melhores níveis de desempenho, normalmente verificados em empresas concorrentes ou em empresas com processos semelhantes (Horngren et al., 2004).

No entanto, este tipo de análise:

- Exige custos de operacionalização elevados para manter atualizado o custo-padrão;
- Implica que os desvios sejam analisados tipicamente atendendo às suas consequências e não às suas causas;
- Traduz uma perspetiva departamental e não propriamente de processos.

Custos Padrão:

De acordo com Hansen e Mowen (2007) e Costa (2012), os custos padrão assentam em:

- Gastos padrão – obtidos pelo produto entre os recursos padrão, ou seja, as quantidades de *inputs* que deveriam ser utilizadas por unidade de output;
- Preços padrão – montante que deveria ser pago pela quantidade de *input* a ser empregue na produção.

Tabela 2 – Definição de custos padronizados

| Tipos de padronização | Definição |
|-----------------------|---|
| Básicos | Representam padrões constantes que se mantêm inalterados ao longo de vários períodos (Drury, 2008). |
| Ideais ³ | Aqueles que expressam um desempenho mais eficiente possível tendo em conta os recursos e especificações disponíveis, e onde não existiriam desperdícios, avarias ou qualquer outra falha, pese embora o facto de estes serem raramente utilizados, visto constituírem frequentemente alvos irrealistas para gestores e colaboradores (Garrison et al., 2010). |
| Atingíveis | Aqueles que embora representando alvos difíceis, são atingíveis e que incorporam à partida os desperdícios, perdas e falhas que pontualmente acontecem na grande maioria das operações, ou seja, antecipam algumas ineficiências (Horngren et al., 2008). |

Fonte: Costa, 2012

³ Este tipo de padrões é frequentemente utilizado no sentido de melhorar a performance no desempenho das tarefas, através do aumento dos índices motivacionais dos colaboradores quando são confrontados com objetivos mais exigentes Hirst e Yetton (1999).

Tabela 3 – Possíveis explicações para desvios de custos-padrão orçamentais

| | |
|---|---|
| <p>Matérias-Primas</p> | <p>Desvio-Custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflação • Fornecedor Alternativo • Alteração nas qualidades das MPs utilizadas <p>Desvios-Quantidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiente especificação do produto • Qualidades das MPs • Erro no consumo padrão – quantidade padronizada |
| <p>Mão-de-Obra Direta</p> | <p>Desvio-Custo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alterações salariais • Alteração na qualificação de Mão-de-obra utilizada <p>Desvio-Quantidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade das MPs • Níveis de Mão-de-obra empregues • Problemas com equipamento • Deficiências no processo de supervisão |
| <p>Gastos Gerais de Fabrico Variáveis</p> | <p>Desvio-Global:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alterações nos custos dos fatores • Ineficiência na utilização dos fatores (desperdícios anormais) • Efeito indireto da qualidade das matérias • Efeito indireto da produtividade de Mão-de-obra utilizada • Efeito indireto da produtividade dos equipamentos • Erro na determinação do custo padrão – KP |
| <p>Gastos Gerais de Fabrico Fixos</p> | <p>Desvio-Orçamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alterações nos custos dos fatores • Gastos não previstos <p>Desvio-Volume de Produção:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diferença entre o nível de atividade previsto e o nível de atividade efetivo • Custos de inatividade conjuntural: não é um desvio, mas tem de ser calculado |

Fonte: Adaptado dos slides de ensino da Professora Maria Clara Alonso, no âmbito da disciplina de Controlo de Gestão, da Licenciatura em Gestão, na UCP, 2012-2013.

A análise dos desvios orçamentais constitui assim um aspeto importantíssimo a ter em conta na avaliação da performance nas organizações, sendo uma ferramenta poderosa no processo de planeamento e controlo – originando:

1. Informação mais precisa acerca de performance das atividades.

Direcionando esforço dos gestores para as áreas que surgem como relevantes, isto é, desvios que saltam à vista e que poderão ser potencializados ou mitigados, consoante a estratégia da empresa.

2. Condução de alteração da estratégia de apoio à tomada de decisão.

Gestão por exceção: permite aos gestores dedicarem-se às áreas mais importantes para o crescimento e desenvolvimento da organização, através da delegação das restantes áreas para níveis inferiores da hierarquia organizacional (Horngren et al. 2004; Horngren et al., 2008).

3. Produção de relatórios periódicos acerca dos desvios, que devem ser tempestivos, assertivos e eficazes (Glynn et al., 1998)

É importante ter em conta que, sob prejuízo de consumir bastante tempo – muitas vezes em prol de conclusões que não trazem mais-valia e em detrimento da realização de outras tarefas cruciais – o excesso na dedicação de uma análise pode ter o risco de trazer efeitos contraproducentes (Drury, 2008).

Apesar disso, a análise orçamental permite identificar algumas das possíveis variações nos orçamentos, as quais, segundo a ótica dos desvios orçamentais juntamente com as justificações na Tabela 3 acima, se devem sobretudo a um conjunto de **Forças Externas** – nomeadamente alterações no nível geral da

atividade económica que afetam o volume de vendas; mudanças inesperadas nos preços de materiais e serviços adquiridos, nas taxas de trabalho e nos custos de atividades discricionárias; mudanças nos preços de venda, mas também a um conjunto de **Forças internas** – como sejam as mudanças nos custos de produção, refletindo novos equipamentos e métodos; mudanças nos custos discricionários, com base em mudanças previstas na carga de trabalho; mudanças na participação de mercado e *mix* de produtos.

2.1.5. Críticas e Limitações

Perspetiva Negativa:

- 1. O orçamento consome muito tempo, com processos dispendiosos e vagarosos, nos quais os benefícios são inferiores aos custos (Hansen e Mowen, 2003; Hope e Fraser, 2003; Wallander, 1999, 2003).**

Wallander (1999) afirma que há menos disponibilidade do gestor para analisar a informação como apoio à tomada de decisão – atividade que acrescenta valor. Com base num estudo, apenas um quinto do tempo dos gestores é dedicado à análise e interpretação dos “números”, sendo o resto do tempo preenchido com atividades que pouco acrescentam valor – recolha e tratamento da informação (Hope e Fraser, 2003).

- 2. O orçamento não permite ajustes de um modo tempestivo devido à sua natureza de condição fixa – no que reduz o valor do processo de um orçamento (Gurton, 1999; Hansen et al., 2003; Hope e Fraser, 2003; Wallander, 1999).**

Pode também originar práticas de “*gaming*” em proveito dos gestores que as executam e em detrimento da organização. A articulação entre a atribuição de bónus como recompensa no atingimento dos objetivos traz duas consequências: a) os gestores estabelecem metas mais plausíveis de serem alcançadas e, uma vez determinadas, b) fazem de tudo para as atingir mesmo se a organização sair prejudicada (Hansen et al., 2003; Hope e Fraser, 2003; Jensen, 2001; Merchant, 1990).

A incerteza da envolvente externa também representa um fator negativo para a execução orçamental (Hansen et al., 2003), ainda que possa ser colmatada pela utilização de outros instrumentos (*rolling budgets, zero-based budgeting, balanced scorecards*). Contudo, a utilização de várias ferramentas poderá trazer *trade-offs* negativos, isto é, resultando num aumento de carga de trabalho, ou seja, mais custos incorridos e desfasamento temporal mais largo (Hope e Fraser, 2003).

- 3. O orçamento encontra-se desconetado da estratégia, orbitando sem destino, num ambiente concorrencial cada vez mais competitivo (Hansen et al., 2003; Hope e Fraser, 2003; Kaplan e Norton, 2001).**

O controlo orçamental pode cair no erro da preocupação contínua com a redução de custos, ao invés de haver foco na promoção de atividades que criam valor (Hansen et al., 2003).

Perspetiva Positiva:

- 1. Segundo Simons (1991) o uso interativo do orçamento prevê um veículo para a gestão de topo revelar seus valores e preferências aos membros da organização.**

Na verdade, o orçamento reflete a visão, a estratégia e os objetivos anuais da organização, funcionando como um documento orientador das atividades.

- 2. Os Orçamentos assumem um papel central no mecanismo de controlo da grande maioria das organizações, sendo uma das poucas técnicas capazes de integrar, de forma coerente, todas as atividades organizacionais num único resumo (Otley, 1999).**

O orçamento é visto como uma ferramenta de controlo de gestão que cobre todas as áreas da empresa, obrigando a administração à formulação de um planeamento mais económico na afetação dos recursos (económico, mão de obra, instalações e capital). No entanto, caso não seja acompanhado por um controlo eficaz, o orçamento torna-se um desperdício de tempo e de recursos (Garrison et al., 2010).

- 3. Há organizações que complementam o orçamento com outras ferramentas de controlo de gestão com a finalidade de planear, controlar e avaliar (Henttu-Aho e Järvinen, 2013).**

Este ponto de vista é corroborado por Malmi e Brown (2009), quando verificam, através de estudos empíricos, que as empresas – dependendo da finalidade em causa – empregam o orçamento geral em paralelo com *rolling forecast budget*.

- a. Flamholtz (1983) e Frow et al (2010) defendem que o orçamento por si não deve ser visto como um Sistema Controlo mas sim como parte dele; e que, juntamente com outras ferramentas, colmata eventuais problemas que uma ferramenta sozinha não consegue satisfazer, perfazendo o designado sistema integrado de controlo de gestão – afinal, o todo é maior que a soma das partes.

- b. No entanto, e segundo Otley (1980), o uso simultâneo de uma miríade de ferramentas de controlo poderá tornar difícil, senão impossível, isolar o efeito de quaisquer meios específicos de controlo.

Concluimos que caberá a cada organização encontrar o equilíbrio entre o tipo de modelo de orçamento e respetivas vantagens e utilidade, no âmbito dos objetivos estratégicos e limitações de ação da empresa, bem como da conjuntura do(s) negócio(s) e mercado(s) em que atua.

2.2. Controlo de Gestão

O controlo de gestão não deve ser confundido com a contabilidade de custo: enquanto esta consiste num conjunto de práticas de contabilidade com vista à elaboração do registo detalhado de uma miríade de custos, essencialmente relacionados com os da produção, o controlo de gestão corresponde a um sistema de processos que têm a finalidade de influenciar positivamente as partes integrativas nas atividades de gestão, no que diz respeito ao alinhamento entre os objetivos pessoais e os da organização.

Na verdade, entre as diversas abordagens de definição de sistemas de controlo de gestão podemos averiguar certas familiaridades que parecem evidenciar que, tal como referido por Merchant e Simons (1986), “(...) *as definições de controlo estão circunscritas essencialmente por dois aspetos chave:*

- Foco no comportamento dos participantes da organização;
- Interesse desse comportamento nos resultados da organização.”

2.2.1. Ambiente Contingencial

Os mesmos autores advertem que, para o entendimento dum processo de controlo em organizações complexas, é necessário averiguar o “ecossistema da organização”, ou seja, o respetivo **ambiente contingencial** do qual se enquadra:

Figura 5 – Questões-chave na análise de Controlo de Gestão



Assim, e de modo a responder às questões mencionadas na Figura 5, torna-se crucial perceber toda a envolvente que orbita em torno das organizações e que implicações estão associadas na tentativa da execução de uma estratégia.

Afinal, e de acordo com Galbraith (1973), não existe um modelo de controlo de gestão por excelência, isto é, princípios genéricos aplicáveis a qualquer tipo de organização, no tempo ou no espaço. Nem todas as práticas correntes produzem os mesmos efeitos entre as organizações, questionando a visão de que a estrutura e políticas de uma empresa são irrelevantes para o desempenho organizacional. Por exemplo, existe diferenças significativas no tempo gasto durante o processo da elaboração orçamental, nomeadamente no que respeita a:

- Número de reuniões/participações;
- Diferenças no nível de detalhe orçamental;
- Sistemas de informáticos utilizados (mais ou menos rápido);
- Número de revisões – Controlo;

- Quantidade de níveis estruturais envolvidos;
- Propósito da criação de um orçamento – consoante o tipo de finalidade em prática (ótica de estratégia *vs* ótica de controlo).

A melhor maneira de criar um sistema de controlo eficaz, ou seja, que permite cumprir um bom desempenho, assenta num ajuste entre o ambiente (interno e externo) e o modo como se relaciona com a estrutura em que as atividades são concebidas dentro duma organização (Scott, 1981 p. 96). Neste processo é necessário ter sempre em conta as limitações apontadas a:

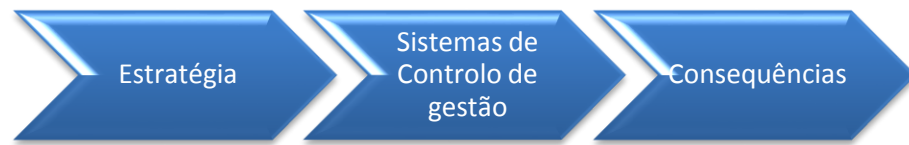
- **Sistemas de controlo de gestão:** complexidade das organizações; comportamento dos seus colaboradores aos diversos níveis; impacto negativo causado pelos orçamentos nos colaboradores; produtos comercializados pela empresa e mercados em que a mesma se insere; e estrutura organizacional.
- **Fatores contingenciais:** incerteza do contexto; variação e âmbito da estratégia; cultura da organização; estilo de liderança ⁴; dimensão corporativa; tendências de tecnologia e cultura da envolvente.

Em suma, os sistema de controlo, entres os quais o orçamento, são importantes tanto a nível da formação, bem como da implementação/execução da estratégia (Simons, 1990).

O estudo prévio da envolvente contingencial constitui uma base sólida de conhecimento/consciencialização, permitindo às empresas colmatar eventuais limitações e alavancar possíveis oportunidades.

⁴ O estilo do CEO tende a afetar o processo de controlo de gestão – a forma como escolhe usar a informação e a forma como conduz as reuniões, por exemplo –, o que, por sua vez, afeta a operacionalização de um sistema de controlo de gestão, ainda que a estrutura formal não se altere perante um novo CEO.

Figura 6 – Elo Contingencial



Todavia, e de acordo com a figura 6, não se pode descurar as consequências, positivas ou negativas, que advêm dos sistemas de controlo de gestão empregues, que por sua vez provêm de estratégias pré-definidas e/ou emergentes (Marques, 2012).

3. Estudo de caso

3.1. Objetivos e Metodologia

De acordo com Yin (1994) o estudo de caso é definido com base nas propriedades do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associados ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos, estando geralmente associado às questões “como” e “por quê”.

O objetivo de um estudo de caso é compreender o evento em estudo e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais genéricas a respeito do fenómeno observado (Fidel, 1992). Segundo Guba e Lincoln (1994), o objetivo é relatar e descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Por seu lado, Merriam (1998) acrescenta mais um objetivo à lista anterior: avaliar os fenómenos em causa. Numa perspetiva mais lata, Coutinho, C. e Chaves, J. (2002) referem até que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou mesmo uma nação.

De modo a estruturar os vários objetivos acima mencionados, Gomez et al. (1996:99) referem que o objetivo geral de um estudo de caso é: “explorar, descrever, explicar, avaliar e/ou transformar”.

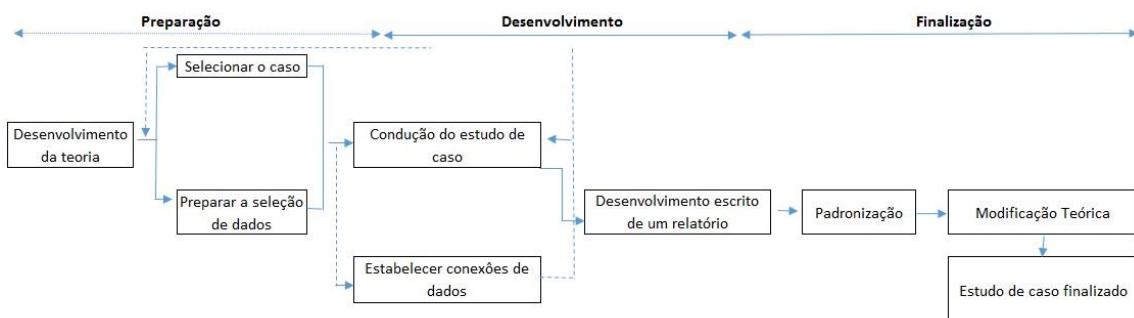
O estudo em causa pretende responder à questão da relevância do orçamento numa empresa industrial do setor químico e a importância da análise dos desvios, descrevendo de forma detalhada as decisões tomadas, o seu fundamento e as implicações que tiveram nas conclusões que serão apresentadas.

Neste projeto específico, as técnicas de recolha e análise de dados aplicadas foram essencialmente:

- A observação direta e participativa dos acontecimentos;
- As entrevistas realizadas de forma informal às pessoas envolvidas nas principais atividades e que têm uma responsabilidade notória na consecução do orçamento;
- A análise documental, nomeadamente a análise de relatórios e documentos internos, aliada aos estudos académicos.

Por fim, resumizamos na figura 7 em baixo as principais etapas seguidas para elaboração do presente estudo, com base nas boas práticas de investigação.

Figura 7 – Etapas para elaboração de um estudo de caso



3.2. Breve História da CIN

Figura 8 – Lata de tinta CIN



As famosas tintas CIN fazem parte do Grupo CIN – **Corporação Industrial do Norte, S.A**⁵, operando em vários países, fornecendo produtos e prestando serviços diversificados no setor das tintas, vernizes e produtos complementares.

O Grupo nasceu em Portugal, em 1917, sob a Fundação da Companhia Industrial do Norte, do qual está associada a marca CIN. Em 1926, deu-se a constituição da CIN – **Corporação Industrial do Norte, Lda**, sendo mais tarde reajustada para uma sociedade anónima.

Paulatinamente, o Grupo foi crescendo e expandindo geograficamente a sua presença. Até à **década de 70**, a CIN tem vindo a ganhar quota de mercado nacional assumindo liderança em acabamentos industriais e produtos anticorrosivos. Desde então, o Grupo iniciou processos **de internacionalização** (Angola, Moçambique, Espanha, França, China) bem como a **absorção de outras empresas** (Lacose, Sotinco, Ibercoat, Proitesa, Celliose, Inpi, entre outras) relacionadas com o setor em causa.

Estes fatores são marcos importantes, de acordo com a estratégia da CIN, permitindo atingir alguns dos *milestones* estratégicos, entre os quais a **Liderança** no mercado Nacional desde **1992** e no mercado Ibérico desde **1995**.

⁵ Atualmente, com um capital social de 25.000.000 euros. A CIN - **Corporação Industrial do Norte S.A.** tem a sua sede sita na Avenida Dom Mendo, nº 831 – Maia, local onde está sediada a administração e os serviços administrativos

Figura 9 – Eng.º João Serrenho

O farol que guia, atualmente, as diretrizes da CIN é o próprio CEO – Eng.º João Serrenho – que defende uma **estratégia de crescimento – orgânica e por aquisições** – na busca constante de uma **posição de liderança nos ramos em que opera**.












De acordo com a estratégia definida pelo Grupo CIN, os planos de ação são **ajustados localmente** conforme a cultura do país em questão, diminuindo-se a distância psíquica⁶ e providenciando-se uma melhor experiência a todos os *stakeholders* – nomeadamente aos parceiros estratégicos (revendedores e prestadores de serviço), clientes e colaboradores. Todas as **iniciativas de sucesso** de um determinado país são registadas, partilhadas e **replicadas** noutros locais, contribuindo assim para uma operação mais homogénea, eficaz e eficiente na produção e prestação de serviços no setor das tintas, vernizes e produtos complementares, em congruência com a estratégia do Grupo.

⁶ A distância psíquica é um conceito muito abordado no âmbito da internacionalização dos negócios, comportando os diversos fatores que interferem com ou impedem o fluxo de informação entre fornecedores e consumidores, reais ou potenciais. Estes fatores prendem-se com as diversidades e dissimilaridades associadas a cada país-região-localidade, entre os quais os fatores culturais, económicos, políticos e legais.

3.2.1. Negócio da CIN – Business Canvas Model

Segundo o modelo simplificado é possível perceber o enquadramento de negócio da empresa⁷ – (ver figura 10).

Figura 10 – Negócio da CIN – Business Canvas Model

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| <p>Rede de Parceiros</p>  <p>LinkedIn Bancos Prescritores Cliente Chave Fornecedores</p> | <p>Atividades Chave</p>  <p>*Excelência no controlo e produção (com pouca % de produtos defeituosos) *Logística – armazenamento e distribuição eficiente</p> | <p>Propostas de Valor</p>  <p>Produtos: 1 – Decorativos 2 – Indústria 3 – Proteção Anticorrosiva 4 – Acessórios</p> <p>*Novos produtos</p> <p>*Novos mecanismos de promoção. – Tecnologia Spy</p> <p>*Novas maneiras de gestão em tempo real em conjugação com a tecnologia móvel (gestão das encomendas em tempo real);</p> <p>*Eficiência nos custos e tempo de resposta mais rápidos;</p> <p>*Qualidade a nível de: resistência, textura – cor, apoio ao cliente.</p> | <p>Relacionamentos com Clientes</p>  <p>*Marketing In/Direto – Notoriedade da Marca</p> <p>*Relacionamento Duradouro nos casos de - “clientes de Manutenção”</p> | <p>Segmentos com cliente</p>  <p>Target Principal: <u>Conhecidos:</u> Empresas, Revendedores, Empreiteiros de metalomecânica</p> <p>Target Secundário: <u>Anónimos:</u> “biscateiros” – pequenos pintores que se distinguem por utilizar as tintas para a sua atividade profissional</p> <p>Com negócios nos seguintes casos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Construção Civil 2-Consumo próprio 3-Prestações de Serviços a Terceiros 4-Produção energética, petroquímica |
| <p>Recursos Chave</p> <p>+ de 90 anos de experiência; Especialização na produção de tintas, vernizes e produtos complementares com um “ADN tecnológico inovador”</p> | | <p>Canais de Distribuição</p>  <p>Websites; Redes Sociais; Redes de Lojas</p>  <p>Franchising; Revendedores; Encomendas</p> | | |
| <p>Estruturas de Custos</p>  <p>Publicidade Aluguer de Servidores Compra de <i>software</i> Recursos Humanos Custos Administrativos Custo das Matérias-Primas Transportes</p> | <p>Fluxos de Receitas</p> <p><u>Vendas e Prestações de Serviços:</u></p> <p>Decorativos (“Tintas e vernizes de base aquosa e solvente, destinadas ao uso profissional ou do DIY - Do It Yourself”), indústria (“Destinado à indústria transformadora que utiliza produtos de tratamento de superfícies”), proteção anticorrosiva (“Produtos utilizados em estruturas e equipamentos de aço e betão, quando expostas a vários ambientes agressivos, nomeadamente marítimos, químicos, urbanos e rurais”) e acessórios (“Diversos produtos comercializados como trinchas, lixas, pinceis, colas, etc. com vista a complementar as necessidades dos clientes”)</p>  | | | |

⁷ Nota à proposta de valor: a partir de uma cor selecionada numa qualquer fotografia, o CIN Color Lab Spy possibilita a identificação no catálogo de cores CIN, daquela que melhor se aproxima da original. Nota ao relacionamento com clientes: de acordo com a dimensão e/ou regularidade da compra, os designados “clientes de manutenção” podem ser abastecidos através da rede de lojas ou através do armazém central e podem ter ou não um acompanhamento direto de um comercial.

3.3. O caso CIN

O seguinte capítulo consiste na descrição e análise de uma ferramenta de controlo de gestão na empresa CIN – nomeadamente o orçamento, bem como as consequências associadas à escolha desse mesmo instrumento, tendo em conta o meio a que se aplica. De seguida, serão propostas ideias que pretendem contribuir, direta ou indiretamente, para uma utilização mais eficiente e eficaz do respetivo mecanismo de controlo utilizado pela CIN. Por fim, será analisada em detalhe uma componente específica do controlo orçamental, estabelecendo-se uma ponte mais próxima entre os saberes académicos teóricos e a sua aplicação num contexto prático profissional real.

De acordo com a revisão literária, o orçamento serve várias utilidades e finalidades. Ao longo da história da CIN, este instrumento e sua utilização foram-se ajustando progressivamente às novas realidades e circunstâncias da empresa, em alinhamento contínuo com a sua estratégia e respetivos desafios iminentes.

3.3.1. Finalidade do Orçamento

Inicialmente, o orçamento era visto na CIN como o farol que iluminava a estratégia a percorrer. Na verdade, desde a sua fundação em 1926 [CIN – Corporação Industrial do Norte. Lda.] e até meados dos anos 70 (período antes de uma forte aposta na internacionalização do negócio), o orçamento baseava-se sobretudo numa ótica de planeamento estratégico. Havia afluência na participação dos gestores intermédios nas reuniões com os gestores de topo, bem como uma forte comunicação entre estes, os gestores intermédios e os restantes colaboradores. Não havia grande pressão para o atingimento dos *targets*

estipulados pelo orçamento, o qual funcionava como um mecanismo de controlo por ação. Isto é, através da publicação do orçamento, a gestão informava explicitamente aos subordinados de como estes deveriam proceder e realizar as suas atividades (Harper,1995; Churchill, 1984). Deste modo, cada pessoa sabia que função desempenhar e o qual o seu contributo e impacto no cumprimento das metas estabelecidas, à luz da estratégia em vigor.

Ao longo do crescimento do Grupo CIN – mediante aquisições estratégicas e aproveitamento de sinergias com as empresas adquiridas, foi crucial uma reestruturação empresarial, sendo necessário o recrutamento de mais colaboradores qualificados, novos departamentos, novos centros de responsabilidade e novas instalações. Também o orçamento se alterou, operando-se progressivamente no sentido de um instrumento de controlo por resultados e não por ação. Porém, apesar da sua perspetiva estratégica e devido ao crescente grau de responsabilidades, o tempo e a disponibilidade para uma reflexão e comunicação mais aprofundada da estratégia da empresa foi-se reduzindo e o orçamento passou a consistir num “documento restritivo”. Os gestores intermédios tinham cada vez menos influência nas reuniões e o número de revisões e reflexões do orçamento eram cada vez menores, estando, essencialmente, sob a alçada dos gestores de Topo (conselho de administração e diretores do departamento Financeiro e Comercial). O orçamento assentava, cada vez mais, numa prática que regula a atividade operacional do negócio, através de um controlo mais apertado dos objetivos e metas estabelecidos, em detrimento da análise de resultados comportamentais.

Hoje em dia, a estratégia do GRUPO CIN rege-se exclusivamente pelas diretivas da administração, principalmente do seu número um – o Eng.º João, que desempenha simultaneamente funções de Líder, Estratega e Gestor. Assim, a estratégia é definida de acordo com a visão e determinação do Eng.º João,

juntamente com a informação proveniente do orçamento proposto para o ano seguinte. Desta forma, mais do que como um mecanismo de controlo das atividades e dos objetivos, o orçamento funciona, portanto, como um instrumento de informação e de apoio à tomada de decisão: um plano de referência para a análise do negócio, com a flexibilidade necessária à sua dinâmica.

3.3.2. Práticas orçamentais aplicadas pelo Grupo CIN

O orçamento real de um ano é o ponto de partida para o orçamento previsional do ano seguinte. Mais concretamente, o orçamento real acumulado de 2014 até novembro, juntamente com a previsão para o último mês do ano, são a base para a elaboração do orçamento de 2015.

O orçamento é representado, essencialmente, pelas principais parcelas, cujos dados constam na demonstração de resultados, no campo EBITDA:

- Vendas;
- Margens;
- Fornecimentos e Serviços Externos;
- Pessoal;
- Investimentos.

Relativamente às vendas e às margens, as previsões assentam, em parte, numa ótica conjuntural, isto é, de acordo com as últimas tendências e volatilidades do mercado. Assim, procurar-se-á que os *targets* propostos estejam em sintonia com as mais recentes novidades, diminuindo-se o grau de incerteza.

Quanto aos custos relativos a Pessoal, estes compõem-se numa ótica estrutural num prazo de 2 a 4 anos. Por se tratar de um campo tendencialmente estável e fixo, não se prevê a ocorrência de variações de grande intensidade.

Quanto aos fornecimentos e serviços externos, o orçamento acarreta uma composição híbrida, sendo dividido em três tipos:

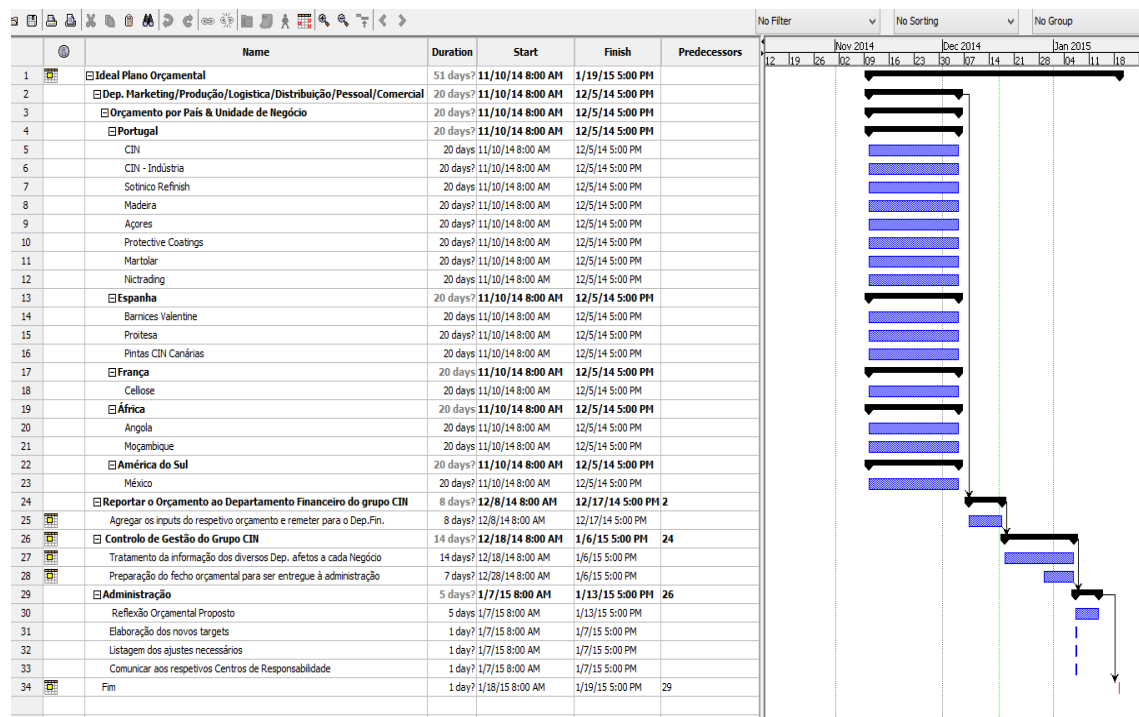
- Fixo – rendas, eletricidade, limpeza higiene e conforto, ferramentas e utensílios, alojamento, alimentação, estrangeiro, contencioso e notariado, consultoria, etc.;
- Variável em função das vendas – maior volume de vendas resulta num custo acrescido de transporte, por exemplo;
- Variável – medidas discricionárias, como por exemplo uma publicidade específica (panfletos, rádio local...) imputada a uma determinada loja.

No caso da parcela do investimento, são apresentadas essencialmente medidas conjunturais, mediante aprovação do Eng.º João.

Portanto, nos casos estruturais, a CIN implementa uma prática orçamental incremental, uma vez que os campos são padronizados, ou seja, são fixos e eventuais variações prevê-se que sejam reduzidas, não afetando de grosso modo os objetivos delineados no orçamento previsional. Quanto aos restantes, isto é, aos conjunturais, estes assentam numa prática de orçamento baseado por atividade, o que permite a eliminação de processos que não estabelecem relações ou acrescentam valor de um ano para o outro, sem prejuízo operacional na estrutura organizativa.

3.3.3. Timing do Planeamento Orçamental “ideal”

Tabela 4 – Planeamento Orçamental - Grupo CIN



A tabela 4 descreve o plano “ideal” na elaboração do orçamento do Grupo CIN. Num primeiro momento, cabe aos responsáveis de cada centro de responsabilidade (departamentos), das diversas unidades de negócio, indicar um orçamento previsto para o próximo ano e comunicá-lo, num espaço de 3 semanas, ao Departamento Financeiro. Este processo inicia-se entre a segunda e a terceira semanas de novembro, estendendo-se até à primeira semana do mês de dezembro.

De seguida, e novamente com um prazo máximo de três semanas, cabe ao Departamento Financeiro, nomeadamente à equipa de Controlo de Gestão, averiguar os orçamentos previstos por departamento e compará-los quer com as previsões e objetivos gerais de negócio para o próximo ano quer com o orçamento real verificado no ano presente, fazendo posteriormente os ajustes necessários, sempre com o consentimento das partes envolvidas. É importante referir que,

nesta fase, o ano “real” se encontra a decorrer, pelo que as análises são efetuadas até à data de novembro do orçamento real, sendo o de mês de dezembro baseado na última previsão revista para esse mês.

Num terceiro momento, o Controlo de Gestão tem como missão agregar a informação orçamental do Grupo CIN e preparar um documento com os parâmetros de orçamento mais relevantes para a gestão de topo, de maneira a permitir a visualização do panorama económico-financeiro do grupo, no âmbito da indústria no qual está inserido, e a análise dos eventuais efeitos expectáveis no negócio, com base nas previsões do próximo ano.

A fase seguinte, relativa às duas primeiras semanas de janeiro do ano seguinte, diz respeito à reflexão e aprovação dos dados orçados previstos pela administração de topo. Se tudo estiver em conformidade, é dado seguimento à versão final, sendo esta comunicada aos respetivos centros de responsabilidade. Todavia, por vezes, são necessários ajustes em determinados parâmetros do orçamento, no sentido de um maior alinhamento com a estratégia em vigor ou porque não há confiança suficiente no fundamento de certos orçamentos. Este foi já o caso, por exemplo, do orçamento previsto para alguns vendedores e revendedores do Grupo CIN, por estar muito aquém da normalidade, podendo indiciar a ocorrência de “práticas de *gaming*” – conceito este debruçado mais à frente. Na eventualidade duma potencial ocorrência destes ajustes, há lugar a uma análise mais profunda e detalhada nos designados “orçamentos/targets setoriais”, de acordo com o país e unidade de negócio respetivos. Nesta etapa, existem várias reuniões entre a administração de topo e as partes envolvidas.

A título de exemplo: Estima-se o crescimento das vendas na zona do Porto em 4%, mas a administração acredita afincadamente no crescimento das vendas nessa zona na ordem dos 7 a 10%. Por este motivo, é dada autonomia ao Chefe

de Vendas da zona do Porto para orquestrar as melhores práticas da sua equipa, de modo a que se atinjam as metas instituídas, sob prejuízo de, quer o Chefe quer os vendedores, não atingirem os valores mínimos para receberem os bónus / benefícios associados. De notar que, ainda que se aliem os benefícios à performance como forma de controlo dos resultados, existe alguma perda de controlo por parte dos gestores de topo, à medida que aumenta a cedência no grau de autonomia de ação dos executores ao nível das subchefias.

Por fim, uma vez delineada a versão final do orçamento, este é comunicado verticalmente aos centros de responsabilidade em questão e, por conseguinte, aos respetivos colaboradores, estando a partir desse momento válido para exercício no ano em questão.

3.3.4. Os Desafios Orçamentais no Grupo CIN

Em termos de eficiência no uso do orçamento e decorrente do processo de planeamento explicado no subcapítulo anterior, o grande desafio no Grupo CIN é o desfasamento temporal que se verifica entre o momento ideal de implementação orçamental e o momento real da sua execução: ainda que no plano ideal a entrada em vigor do orçamento seja projetada para ocorrer a meio do primeiro mês do ano seguinte; na realidade, este só costuma ser totalmente finalizado e aprovado para cumprimento no final de março. De ressaltar que março é precisamente o mês em que é atribuído o bónus trimestral, vinculado aos re/vendedores em função das vendas, sendo vários os potenciais contextos e motivos que poderão levar ao adiamento ou lentidão na elaboração do orçamento previsto. Destacamos os seguintes exemplos, dos quais foram observadas evidências no local:

1. Período de três semanas para a criação do orçamento previsto imputado aos diversos centros de responsabilidade poderá ser demasiado.

Por um lado, este período possibilita maior flexibilidade de tempo na produção do orçamento, bem como uma reflexão mais profunda das diversas parcelas orçadas. Por outro lado, com três semanas, existe o risco de certos intervenientes tenderem a adotar uma postura de *laissez-faire* ou até de procrastinação – “ainda tenho muito tempo, não me vou apressar” | “vou esperar pelo orçamento daquele(s) departamento(s)/colega(s), antes de decidir as minhas estimativas” –, o que poderá ter como resultando o registo de dados precipitados de última hora.

2. Primeira etapa do planeamento orçamental poderá ser já tardia.

O planeamento inicia, como vimos, entre a segunda e terceira semanas de novembro, com projeção de execução em janeiro. No entanto, devido ao recorrente adiamento até março, parece ser necessário um período mais considerável para elaboração do orçamento “ideal” do ano seguinte e, nesse contexto, talvez fosse prudente planear com maior antecedência, promovendo maior distância entre estes dois momentos.

3. Inexistência de penalização pela divulgação tardia da parcela orçamental imputada poderá diminuir o rigor.

No processo de construção do orçamento existem fases que estão vinculadas a outras. Isto é, existem determinadas precedências que têm de ser cumpridas para que algumas etapas possam ser iniciadas em termos de planeamento e aprovação (ver imagem da elaboração orçamental acima, por favor). Neste sentido, para minimizar o efeito negativo de atrasos em etapas críticas e por conseguinte evitar possíveis atrasos no tempo do projeto orçamental (Tavares et al., 1996, p. 109), seria providente que, para além de prazos, se estabelecessem coimas e consequências, que responsabilizassem os intervenientes – de acordo com a função e nível de envolvimento – perante situações de atraso ou de falta de rigor.

4. Burocracia dos processos poderá trazer ineficiência.

Durante a criação do orçamento para o ano seguinte, subsistem processos que não estão devidamente clarificados quanto aos respetivos procedimentos, bem como quanto ao responsável por cada tarefa. Por vezes – e uma vez mais –, verifica-se a ocorrência de “práticas de *gaming*”, que resultam num nevoeiro de forças que traz opacidade e confusão ao processo de definição dos objetivos a atingir e dos parâmetros relativos a cada centro de responsabilidade. Esta dinâmica poderá resultar numa certa duplicação de trabalho, na incerteza perante a tomada de decisão e na eventual utilização ineficiente de recursos de capital humano. Seria, assim, aconselhável, elaborar um guia de boas práticas para elaboração de orçamento, que incluísse os processos gerais e relativos a cada departamento com definição clara de tempos, intervenientes e responsabilidades.

5. O acumular de funções e de responsabilidades dos gestores intermédios e de topo poderá impedir ponderação e rigor.

Desde há 20 anos que, quando um gestor intermédio ou de topo sai da empresa – ora por reforma, ora por transição para outra entidade, etc. – é política da empresa a acumulação dessas funções pelos gestores de topo que se encontrarem ainda no ativo, ficando estes sobrecarregados de maior responsabilidade e com menos tempo disponível para o desenvolvimento ponderado e rigoroso do orçamento. Será esta uma política viável? Não haverá margem para transferir ou delegar algumas destas responsabilidades aos gestores intermédios, aliviando a intensidade de compromisso que incide sobre os gestores de topo, de forma a promover a sua maior disponibilidade e envolvimento nas decisões-chave de orçamento?

3.3.5. Uma análise à importância dos desvios

3.3.5.1. Produto vs. Margem

O orçamento real de um ano é o ponto de partida para o orçamento previsional do ano seguinte. Mais concretamente, o orçamento real acumulado de 2014 até novembro, juntamente com a previsão para o último mês do ano, são a base para a elaboração do orçamento de 2015.

O orçamento é representado, essencialmente, pelas principais parcelas, cujos dados constam na demonstração de resultados, no campo EBITDA:

- Vendas;
- Margens;
- Fornecimentos e Serviços Externos;
- Pessoal;
- Investimentos.

Relativamente às vendas e às margens, as previsões assentam, em parte, numa ótica conjuntural, isto é, de acordo com as últimas tendências e volatilidades do mercado. Assim, procurar-se-á que os *targets* propostos estejam em sintonia com as mais recentes novidades, diminuindo-se o grau de incerteza.

Quanto aos custos relativos a Pessoal, estes compõe-se numa ótica estrutural num prazo de 2 a 4 anos. Por se tratar de um campo tendencialmente estável e fixo, não se prevê a ocorrência de variações de grande intensidade.

Quanto aos fornecimentos e serviços externos, o orçamento acarreta uma composição híbrida, sendo dividido em três tipos:

- Fixo – rendas, eletricidade, limpeza higiene e conforto, ferramentas e utensílios, alojamento, alimentação, estrangeiro, contencioso e notariado, consultoria, etc.;
- Variável em função das vendas – maior volume de vendas resulta num custo acrescido de transporte, por exemplo;
- Variável – medidas discricionárias, como por exemplo uma publicidade específica (panfletos, rádio local...) imputada a uma determinada loja.

No caso da parcela do investimento, são apresentadas essencialmente medidas conjunturais, mediante aprovação do Eng.º João.

Portanto, nos casos estruturais, a CIN implementa uma prática orçamental incremental, uma vez que os campos são padronizados, ou seja, são fixos e eventuais variações prevê-se que sejam reduzidas, não afetando de grosso modo os objetivos delineados no orçamento previsional. Quanto aos restantes, isto é, aos conjunturais, estes assentam numa prática de orçamento baseado por atividade, o que permite a eliminação de processos que não estabelecem relações ou acrescentam valor de um ano para o outro, sem prejuízo operacional na estrutura organizativa.

Nesta secção pretende-se explorar a importância que os desvios, integrados no ambiente contingencial inserido, suscitam, bem como as suas potenciais causas, através de uma análise prática.

O exemplo que se segue diz respeito ao estudo mensal das margens por família de produtos, no mês de setembro de 2014, relativos à gama CIN Decorativos da entidade “CIN.SA” do Grupo CIN, tendo sido elaborado conjuntamente com o estudante, de acordo com o plano de estágio.

Será descrita uma observação mais detalhada sobre determinados produtos e possíveis causas imputadas à variação das suas margens, e por conseguinte, uma análise comparativa com períodos homólogos que serviram de referência para o

orçamento de 2014. Para o efeito, na tabela 5 é apresentada a família de produtos CIN Decorativos e respetivas categorias:

Tabela 5 – Margem Bruta Produtos Decorativos setembro 2014

| FAMILIA | MB % | | | | | VND (K€) | | | | |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 |
| Paredes | 68,3% | 68,1% | 68,2% | 66,4% | 66,6% | 1.318 | 1.595 | 1.596 | 1.502 | 1.408 |
| Fachadas e Telhados | 67,4% | 67,2% | 66,9% | 66,9% | 68,4% | 1.003 | 1.144 | 1.556 | 1.140 | 814 |
| Madeira e Metal | 67,6% | 67,6% | 67,3% | 67,9% | 67,6% | 262 | 290 | 325 | 235 | 245 |
| Vernizes | 66,6% | 66,0% | 65,9% | 65,9% | 67,8% | 108 | 138 | 173 | 133 | 133 |
| Primários Paredes/Madeira | 62,8% | 62,3% | 62,9% | 62,2% | 61,9% | 360 | 397 | 457 | 355 | 320 |
| One Pack Performance Coat | - | - | 73,1% | 73,0% | 72,4% | 0 | 0 | 1 | 1 | 10 |
| Two Pack Performance Coat | 81,3% | - | - | - | 52,7% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dec Aquastop | 64,7% | 69,0% | 66,0% | 67,8% | 67,9% | 58 | 67 | 70 | 51 | 46 |
| Alta Decoração | 51,7% | 58,0% | 56,6% | 61,0% | 59,0% | 9 | 5 | 11 | 10 | 11 |
| Dec Artlin | - | - | - | - | 61,4% | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| Diversos | 54,7% | 54,7% | 54,9% | 49,8% | 52,3% | 175 | 222 | 261 | 196 | 202 |
| Diluentes para Decorativos | 71,3% | 71,5% | 71,6% | 71,4% | 72,2% | 29 | 31 | 35 | 28 | 27 |
| DECORATIVOS TOTAL | 66,5% | 66,4% | 66,2% | 65,4% | 66,9% | 3.322 | 3.889 | 4.484 | 3.649 | 3.219 |

A MB% dos produtos Decorativos mantém a tendência de recuperação verificada desde Julho, aumentando em setembro +0,1 pp face ao mês anterior e fixando-se em 66,5%. A variação da MB% nas categorias de produtos mais vendidas foram todas inferiores a ± 1 pp. Pela importância relativa que representam nas vendas de produtos decorativos, destacam-se os ganhos de +0,2 pp na MB% dos produtos para Paredes e para Fachadas e Telhados.

a. Paredes

Tabela 6 – Gama de Produtos Categoria “Paredes”

| GAMA | MB % | | | | | PESO (L) | | | | | VND (K€) | | | | |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|
| | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 |
| Luxury | 71,6% | 69,9% | 70,4% | 68,1% | 67,7% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 7 | 8 | 9 | 6 | 6 |
| Best | 70,9% | 70,4% | 70,7% | 68,7% | 67,2% | 41% | 48% | 45% | 42% | 59% | 758 | 1.034 | 991 | 876 | 1.029 |
| Better | 67,0% | 64,4% | 68,5% | 65,1% | 67,8% | 30% | 27% | 20% | 31% | 16% | 353 | 345 | 308 | 413 | 192 |
| Good | 57,9% | 60,6% | 60,1% | 58,5% | 60,7% | 17% | 11% | 15% | 12% | 11% | 121 | 100 | 143 | 101 | 92 |
| 1st Price | 60,4% | 59,9% | 54,1% | 53,6% | 59,0% | 10% | 12% | 18% | 13% | 12% | 50 | 67 | 109 | 71 | 63 |
| Especiais | 73,6% | 73,6% | 73,4% | 71,6% | 72,8% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 29 | 40 | 37 | 34 | 27 |
| Total Geral | 68,3% | 68,1% | 68,2% | 66,4% | 66,6% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 1.318 | 1.595 | 1.596 | 1.502 | 1.408 |

Apesar de globalmente a MB% dos produtos para Paredes ter registado apenas uma recuperação de +0,2 pp, verificámos a existência de variações significativas ao nível das gamas de produto, para além de uma alteração no *mix* de vendas que seria desfavorável ao crescimento da MB%. Em termos de *mix* de vendas destaca-se a perda de importância relativa das vendas de produtos da gama Best (-7 pp; MB% = 70,9%) por produtos das gamas Better (+3 pp; MB% = 67,0%) e Good (+6 pp; MB% = 57,9%). Esta tendência foi compensada pela evolução positiva da MB% dos produtos da gama Best (41% das quantidades vendidas; +0,5 pp) e Better (30%, +2,6 pp). De destacar, ainda, a perda de -2,7 pp na margem dos produtos da gama Good, os quais representam 17% das quantidades vendidas em setembro.

a.1. Decorativos – Paredes gama Best

Tabela 7 – Descrição Fama “Best” Produtos Categoria “Paredes”

| GAMA | CODGI | PRODUTO | MB % | | | | | PESO (L) | | | | | VND (L) | | VND (€) | |
|-------|-------|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|
| | | | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 |
| Best | 10250 | VINYLMATT | 72,3% | 71,5% | 72,3% | 68,6% | 65,2% | 35% | 39% | 35% | 42% | 57% | 54.672 | 302.402 | | |
| | 96020 | EXCELPLAS | 64,3% | 63,4% | 64,7% | 63,7% | 64,1% | 27% | 26% | 28% | 23% | 19% | 41.406 | 120.464 | | |
| | 10240 | VINYLSOFT | 76,1% | 75,8% | 76,4% | 75,5% | 76,8% | 14% | 13% | 13% | 12% | 8% | 21.707 | 130.068 | | |
| | 96030 | EXCELPLAS ACETINADO | 58,3% | 57,9% | 57,9% | 55,1% | 57,5% | 7% | 6% | 7% | 7% | 5% | 10.400 | 29.604 | | |
| | 12230 | CINACRYL MATE | 70,2% | 67,8% | 69,4% | 69,4% | 70,4% | 5% | 6% | 5% | 4% | 3% | 8.204 | 56.042 | | |
| | 10220 | VINYLSILK | 74,7% | 75,3% | 74,6% | 74,3% | 75,7% | 5% | 4% | 4% | 5% | 3% | 7.719 | 47.226 | | |
| | 12220 | CINACRYL ACETINADO | 70,1% | 70,2% | 69,3% | 66,9% | 68,6% | 5% | 4% | 4% | 5% | 3% | 7.640 | 53.250 | | |
| | 12200 | CINACRYL BRILHANTE | 69,7% | 69,7% | 68,9% | 68,7% | 69,4% | 2% | 1% | 1% | 1% | 1% | 2.483 | 18.319 | | |
| | 10290 | CLEAN | 65,5% | 62,8% | 63,8% | 65,3% | 67,7% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 126 | 966 | | |
| | 96040 | VELUDIN | 69,6% | 66,8% | 76,6% | 77,2% | 69,6% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 40 | 162 | | |
| | 10075 | TINTA ACETINADA PARA PAREDES | - | - | 62,8% | - | - | 0% | 0% | 1% | 0% | 0% | 0 | -615 | | |
| Total | | | 70,9% | 70,4% | 70,7% | 68,7% | 67,2% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 154.397 | 757.887 | | |

A recuperação da MB% dos produtos para Paredes da gama Best decorre da evolução favorável da MB% do Vinylmatt e do Excelplas (+0,8 pp e +0,9 pp,

respetivamente), os quais representam, em conjunto, 62% das quantidades vendidas no mês de setembro.

a.1.1 Vinylmatt (10250)

Tabela 8 – Análise Produtos Vinylmat Gama “Best” Categoria “Paredes”

| Dados | 10250 - Vinylmatt | | | | | Var Ágo-Set |
|--------------------|-------------------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | |
| Preço de Venda/L | 5,57 | 5,46 | 5,51 | 4,88 | 4,45 | 2,1% |
| Custo/L | 1,53 | 1,54 | 1,52 | 1,52 | 1,53 | -0,6% |
| Vendas (€) | 304.462 | 456.132 | 398.494 | 391.589 | 590.835 | |
| Desc. Internet (€) | -2.061 | -2.658 | -2.901 | -3.577 | -6.114 | |

| Categoria de Preço | 10250 - Vinylmatt | | | | | |
|---------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Peso | | Pvenda | | MB% | |
| | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 |
| Preço Geral | 8% | 5% | 6,90 | 6,43 | 77,4% | 75,5% |
| Acordo de Obra | 16% | 10% | 5,50 | 5,16 | 71,9% | 69,4% |
| Desconto Contratado | 48% | 31% | 6,01 | 5,70 | 74,4% | 72,3% |
| Preço Especial | 24% | 18% | 4,45 | 4,28 | 65,3% | 63,6% |
| Preço Ocasional | 0% | 1% | 6,83 | 5,95 | 77,5% | 74,0% |
| Campanha | 0% | 35% | - | 5,79 | - | 73,8% |
| Plano Quantidades | 4% | 1% | 4,27 | 4,30 | 63,1% | 64,3% |
| | 100% | 100% | 5,57 | 5,46 | 72,3% | 71,5% |

O crescimento da MB% do Vinylmatt está relacionado com o aumento de +2,1% no preço médio de venda por litro do produto. Com esta evolução o produto recuperou totalmente a MB% perdida no mês de julho.

Para isso contribuiu o término da campanha de Vinylmatt desenvolvida em agosto⁸, na qual se concentraram 35% das quantidades vendidas nesse mesmo mês. Por seu lado, destaca-se o crescimento da importância relativa das vendas com desconto de ficha (+17 pp), preço especial (+6 pp) e acordo de obra (+6 pp). Apenas o preço médio de venda no âmbito da prática de descontos de ficha (6,01 €/L) é superior ao registado na campanha de agosto (5,79€/L). No entanto, registou-se um aumento do preço médio de venda praticado em cada uma das categorias de preço associado à alteração do *mix* de clientes.

a.1.2. Excelplas (86020)

⁸ Campanha direcionada para a revenda, desenvolvida entre 21 de julho e 9 de agosto com descontos de 61% para a aquisição de 110 litros e de 62% para 495 litros. A campanha direcionada para profissionais e consumidores finais desenvolveu-se entre 4 e 23 de agosto com descontos de 58% para profissionais e 27,55% sobre a tabela de loja para os consumidores finais (equivalente a 52,91% da tabela geral).

O crescimento da MB% do Excelplas está relacionado com o aumento de +2,7% no preço médio de venda por litro do produto entre agosto e setembro.

Tabela 9 – Análise Produtos Excelplas Gama “Best” Categoria “Paredes”

| 86020 - Excelplas | | | | | | |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| Dados | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | Var Ago-Set |
| Preço de Venda/L | 2,94 | 2,86 | 2,93 | 2,92 | 2,94 | 2,7% |
| Custo/L | 1,04 | 1,03 | 1,03 | 1,05 | 1,04 | 0,4% |
| Vendas (€) | 121.570 | 155.807 | 171.538 | 126.711 | 129.837 | |
| Desc. Internet (€) | -1.106 | -1.765 | -1.739 | -1.315 | -1.299 | |

| Categoria de Preço | 86020 - Excelplas | | | | | |
|---------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Peso | | Pvenda | | MB% | |
| | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 |
| Preço Geral | 5% | 3% | 3,48 | 3,69 | 69,8% | 72,6% |
| Acordo de Obra | 15% | 8% | 2,96 | 3,21 | 64,5% | 67,1% |
| Desconto Contratado | 62% | 61% | 2,99 | 2,92 | 64,9% | 64,5% |
| Preço Especial | 17% | 23% | 2,55 | 2,48 | 58,7% | 57,6% |
| Preço Ocasional | 1% | 5% | 3,22 | 2,72 | 68,2% | 59,1% |
| | 100% | 100% | 2,94 | 2,86 | 64,3% | 63,4% |

Em termos de alterações no *mix* de preços praticados entre agosto e setembro destaca-se a transferência de vendas com preço especial (-6 pp; pmv = 2,48€/L em Agosto) para a prática de acordo de obra (+7 pp; pmv = 2,96€/L em Setembro).

Destaca-se, ainda, o aumento de +2,2% no preço médio de venda praticado na categoria de desconto contratado (62% das quantidades vendidas em Setembro), para o qual contribuiu a perda de importância relativa das vendas à entidade Dela Robia (14% das vendas de agosto, 9% das vendas de setembro) cujo preço médio de venda é de 2,42€/L, sendo este o cliente que apresenta o desconto de ficha mais elevado.

Relativamente à perda de importância relativa da prática de preços especiais destaca-se a perda de importância relativa de clientes como a Coriprel (20% das quantidades vendidas em agosto com preço especial, 5% do total, desconto médio de 66,2%; o preço especial está em vigor desde 2013 – inicialmente foi definido no âmbito do Plano Anual de Quantidades de 2013, mantendo-se ativo até ao final de 2014 como preço especial, sem quantidade anual definida, sujeito apenas à quantidade mínima de 33 embalagens por encomenda) e Conceitcor (16% e 4% das quantidades vendidas respetivamente, desconto médio de 64,7% em vigor entre 18 de agosto e 12 de setembro para a aquisição de 15 paletes completas de produtos diversos), os quais não repetiram a compra em setembro.

Do ponto de vista das vendas sob a condição de Acordo de Obra destaca-se a importância relativa das vendas ao cliente Bento e Caliça (25% das quantidades vendidas com Acordo de Obra, 4% das vendas totais), o qual não apresentava vendas no mês anterior. Este cliente beneficia de um desconto médio de 63,3% em vigor entre 18 de setembro e 29 de outubro associado à obra das Moradias Arranhó.

a.2. Decorativos – Paredes gama Better

Tabela 10 – Descriminação Gama “Better” Produtos Categoria “Paredes”

| GAMA | CODG1 | PRODUTO | MB % | | | | | PESO (L) | | | | | VND (L) | | VND (€) | |
|--------|-------|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--|
| | | | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | 201409 | 201408 | | |
| Better | 10145 | CINAQUA | 68,4% | 64,8% | 71,2% | 66,2% | 72,2% | 71% | 68% | 60% | 74% | 50% | 79.849 | 271.925 | | |
| | 56025 | PLASCEL | 61,9% | 61,9% | 61,8% | 60,5% | 63,3% | 23% | 29% | 36% | 23% | 40% | 26.194 | 61.776 | | |
| | 10300 | CINAQUA GC300 | 66,1% | 67,6% | 65,5% | 64,2% | 66,6% | 3% | 2% | 3% | 3% | 5% | 3.420 | 13.934 | | |
| | 10010 | PAINT IT | 33,8% | 60,5% | 44,5% | 68,6% | 26,4% | 2% | 0% | 0% | 0% | 5% | 1.680 | 2.552 | | |
| | 10000 | INSPIRAZERO COV | 76,3% | 73,0% | 74,3% | - | - | 1% | 1% | 1% | 0% | 0% | 578 | 2.917 | | |
| | 10020 | PAINT IT BRANCO LAV AVEL | 3,1% | - | - | - | - | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 3 | 4 | | |
| | 10030 | PAINT IT BRANCO RESIST FUNGOS | - | - | - | - | 57,9% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0 | 0 | | |
| | 21220 | STRIDOR | - | - | - | - | 7,9% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0 | 0 | | |
| Total | | | 67,0% | 64,4% | 68,5% | 65,1% | 67,8% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 111.724 | 353.108 | | |

A recuperação da MB% dos produtos para Paredes da gama Better decorre da evolução positiva do Cináqua, o qual recuperou +3,6 pp na MB% face ao mês anterior, sendo responsável por 71% das quantidades vendidas da gama no mês de Setembro. Este produto registou em agosto o valor mais baixo de MB% dos últimos cinco meses fruto do início da Campanha realizada nos meses de Agosto e Setembro⁹. Durante o mês de agosto a campanha teve o seu foco na revenda (clientes que libertam menor margem), sendo que no mês de setembro houve um maior foco de vendas a clientes profissionais e particulares, aos quais estão associados menores descontos e, conseqüentemente, melhor MB%.

⁹ Campanha de lançamento da embalagem promocional de 18 litros de Cináqua vendida ao preço da de 15 litros (oferta de +20% do produto). Os clientes tiveram acesso a condições de venda mais vantajosas: os clientes revendedores beneficiaram de um desconto de 61% ou 62% na compra 110 ou 495 litros do produto (embalagens de 1L, 5L e 15L) ou 62% em paletes completas de 18 litros entre os dias 18 de agosto e 6 de setembro; os clientes profissionais beneficiaram de um desconto de 58% e os consumidores finais de 20,67% (equivalente a 48,4% da tabela geral) entre os dias 1 e 20 de setembro. Mantém-se em vigor durante os cinco meses em análise os pacotes de 110 litros para clientes revendedores com desconto de 61%.

Tabela 11 – Análise Produtos Cináqua Gama “Better” Categoria “Paredes”

| 10145 - Cináqua | | | | | | |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| Dados | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | Var Ago-Set |
| Preço de Venda/L | 3,43 | 3,12 | 3,85 | 3,21 | 3,81 | 10,1% |
| Custo/L | 1,08 | 1,08 | 1,10 | 1,08 | 1,05 | -0,6% |
| Vendas (€) | 273.961 | 251.978 | 214.204 | 327.253 | 116.407 | |
| Desc. Internet (€) | -2.035 | -3.484 | -1.642 | -2.925 | -791 | |

| Categoria de Preço | Peso | | Venda | | MB% | |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 |
| Preço Geral | 3% | 2% | 4,56 | 4,90 | 75,9% | 77,1% |
| Acordo de Obra | 2% | 4% | 4,43 | 4,22 | 74,8% | 74,4% |
| Desconto Contratado | 19% | 19% | 3,98 | 4,35 | 72,1% | 74,1% |
| Preço Especial | 14% | 30% | 3,06 | 2,93 | 65,4% | 63,0% |
| Preço Ocasional | 0% | 0% | 3,71 | 5,02 | 70,0% | 77,1% |
| Campanha | 60% | 42% | 3,31 | 2,50 | 67,3% | 56,2% |
| Plano Quantidades | 3% | 2% | 2,69 | 2,84 | 61,0% | 60,5% |
| | 100% | 100% | 3,43 | 3,12 | 68,4% | 64,8% |

O aumento do preço médio de venda praticado no âmbito da campanha (justificado pela alteração no *mix* de clientes) e a maior concentração de vendas nesta categoria de preços (60% das quantidades vendidas em Setembro, +18 pp do que no mês anterior), em detrimento das vendas com preço especial, justificam o aumento do preço médio de venda global em +10,1% com impacto direto na melhoria da MB% do produto.

a.3. Decorativos – Paredes gama Good

Tabela 12 – Descriminação Gama “Good” Produtos Categoria “Paredes”

| GAMA | CODG1 | PRODUTO | MB % | | | | | PESO (L) | | | | | VND (L) | | VND (€) | |
|--------------|-------|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|----------------|---------|--|
| | | | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | 201409 | 201408 | | |
| Good | 10130 | AQUACIN PLUS | 59,1% | 62,4% | 61,8% | 60,7% | 62,4% | 68% | 61% | 54% | 48% | 56% | 41.910 | 88.596 | | |
| | 06080 | NOVATIN | 55,8% | 56,8% | 55,5% | 55,7% | 57,8% | 32% | 39% | 43% | 52% | 44% | 19.695 | 32.841 | | |
| | 10074 | TINTA MATE PARA PAREDES | - | - | 73,2% | - | - | 0% | 0% | 3% | 0% | 0% | 0 | -820 | | |
| Total | | | 57,9% | 60,6% | 60,1% | 58,5% | 60,7% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 61.605 | 120.618 | | |

A perda de -2,7 pp na MB% dos produtos para Paredes da gama Good está associada à perda de margem dos dois produtos da gama com vendas no mês de setembro: o Aquacin Plus registou uma perda de -3,3 pp na MB% face ao mês anterior, fixando-se no valor mais baixo dos últimos 5 meses (59,1%), enquanto que o Novatin registou uma perda de -1,0 pp na MB% face ao valor registado no mês de agosto. A perda de MB% destes dois produtos foi parcialmente compensada pela substituição de vendas de Novatin (-7 pp; MB% = 55,8%) por Aquacin Plus (+7 pp; MB% = 59,1%).

a.3.1. Aquacin Plus (10130)

A perda de MB% do Aquacin Plus está totalmente associada à redução do preço médio de venda, o qual regista uma quebra de -8,4% face ao mês anterior, fixando-se no valor mais baixo do período em análise (2,15€/L).

Tabela 13 – Produtos Aquacin Plus Gama “Good” Categoria “Paredes”

| Dados | 10130- Aquacin Plus | | | | | Var Ago-Set |
|--------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | |
| Preço de Venda/L | 2,15 | 2,34 | 2,31 | 2,25 | 2,37 | -8,4% |
| Custo/L | 0,86 | 0,87 | 0,87 | 0,87 | 0,88 | -0,5% |
| Vendas (€) | 89.919 | 68.522 | 87.393 | 56.201 | 59.141 | |
| Desc. Internet (€) | -1.323 | -858 | -1.123 | -857 | -770 | |

| Categoria de Preço | 10130- Aquacin Plus | | | | | |
|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Peso | | Venda | | MB% | |
| | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 |
| Preço Geral | 1% | 3% | 3,68 | 3,40 | 76,4% | 74,4% |
| Acordo de Obra | 5% | 4% | 2,52 | 2,89 | 65,7% | 69,7% |
| Desconto Contratado | 9% | 16% | 3,04 | 3,20 | 71,3% | 72,7% |
| Preço Especial | 7% | 75% | 2,21 | 2,09 | 60,7% | 57,7% |
| Preço Ocasional | 2% | 1% | 2,21 | 2,83 | 59,5% | 69,1% |
| Campanha | 77% | 0% | 1,99 | - | 55,8% | - |
| Plano Quantidades | 0% | 2% | - | 2,07 | - | 57,3% |
| | 100% | 100% | 2,15 | 2,34 | 59,1% | 62,4% |

Para a redução do preço médio de venda contribuiu a concentração de 77% das quantidades vendidas no âmbito da campanha desenvolvida nos meses de setembro e outubro¹⁰, com um preço médio de venda de 1,99€/L (MB% = 55,8%). Destacam-se as vendas de 17 paletes completas à Dela Robia (pmv = 1,95€/L), 11 à Radialcor (pmv = 1,93€/L), 8 à Coriprel (pmv = 1,89€/L), 8 ao J. Oliveira e Simões (pmv = 1,96€/L), 7 à Pincelada (pmv = 1,96€/L), 4 ao José Francisco Tomé Gonçalves (pmv = 1,93€/L) e 4 às Ferragens do Tua (pmv = 1,89€/L). Este conjunto de clientes representa 90% das quantidades vendidas em Campanha e 69% do total das vendas de setembro.

¹⁰ A campanha de Aquacin Plus iniciou-se a 22 de setembro e prolonga-se até 25 de outubro, estando dividida em duas fases. A primeira fase, destinada à revenda decorre entre 22 de setembro e 11 de outubro estando prevista a prática de 61% de desconto para compras de 110 litros (para pequenos e médios revendedores) e de 62% para compras de 495 litros (para revendedores de maior dimensão). Adicionalmente, a direção comercial CIN deu liberdade para que fossem negociados descontos de 69,97% para paletes completas (31€/emb.), 70,65% para 2 paletes (30€/emb.) e 71,62% para 4 paletes (29€/emb.). A estes descontos acrescem os 2% adicionais para encomendas colocadas pela internet. A segunda fase da campanha, a vigorar entre os dias 6 e 25 de outubro, destina-se a clientes profissionais e consumidores finais. Os clientes profissionais irão beneficiar de um desconto de 58% e os consumidores finais de 32,33% (equivalente a 56% da tabela geral).

a.3.2. Novatin (86080)

A perda de MB% do Novatin está também relacionada com a diminuição em -1,7% no preço médio de venda do produto face ao valor registado em agosto, já que o custo por litro do produto se manteve estável nos últimos cinco meses (0,74€/L).

Tabela 14 – Análise Produtos Novatin Gama “Good” Categoria “Paredes”

| 86080 - Novatin | | | | | | |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| Dados | 201409 | 201408 | 201407 | 201406 | 201405 | Var Ago-Set |
| Preço de Venda/L | 1,69 | 1,72 | 1,68 | 1,70 | 1,77 | -1,7% |
| Custo/L | 0,74 | 0,74 | 0,74 | 0,74 | 0,74 | 0,2% |
| Vendas (€) | 33.310 | 32.788 | 50.999 | 45.871 | 34.113 | |
| Desc. Interet (€) | -468 | -329 | -687 | -555 | -270 | |

| Categoria de Preço | 86080 - Novatin | | | | | |
|---------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Peso | | Pvenda | | MB% | |
| | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 | 201409 | 201408 |
| Preço Geral | 1% | 1% | 2,39 | 2,61 | 69,0% | 71,7% |
| Acordo de Obra | 5% | 6% | 1,92 | 1,72 | 61,6% | 57,2% |
| Desconto Contratado | 44% | 38% | 1,82 | 1,84 | 58,9% | 59,8% |
| Preço Especial | 51% | 52% | 1,55 | 1,62 | 51,4% | 53,9% |
| Preço Ocasional | 0% | 4% | 2,95 | 1,69 | 75,1% | 55,9% |
| | 100% | 100% | 1,69 | 1,72 | 55,8% | 56,8% |

Para a redução do preço médio de venda contribuíram as reduções de -1,3% e de -4,5% no preço médio de venda praticado com desconto de ficha (44% das quantidades vendidas em setembro) e preço especial (51%) respetivamente. Note-se que, no âmbito da prática de desconto contratado, o desconto médio praticado no mês de agosto foi de 54,9% aumentando para 56,3% no mês de setembro devido a alterações na *mix* de clientes. Relativamente à prática de preço especial destaca-se a venda de 11 paletes completas (55% das quantidades vendidas sob a condição de preço especial no mês de setembro) ao cliente Rui Manuel Honrado Pinto com desconto médio de 64,7% (pmv = 1,47 €/L). Esta venda faz parte de uma encomenda de 20 paletes de produtos Nitin colocada pelo cliente, para a qual foram aprovados preços especiais em vigor entre 25 de agosto e 1 de setembro. No mês de agosto foram vendidas 2 paletes completas a 4 clientes (40% das quantidades vendidas) com desconto médio de 62,4% (pmv = 1,56€/L) e 1 palete completa a 10 clientes (50% das quantidades vendidas) com desconto médio de 61,8% (pmv = 1,59€/L).

Resumo da evolução das margens para produtos de Paredes

No mês de Setembro de 2014, verificou-se uma variação residual da MB% dos produtos para Paredes numa forma global, embora com variações significativas ao nível da MB% das seguintes gamas de produtos:

- Gama Best (+0,5 pp) – Evolução favorável da MB% dos dois produtos mais vendidos: o término da campanha de Vinylmatt permitiu repor a MB% registada em agosto; a recuperação da MB% do Excelplas está relacionada com alterações no *mix* de clientes que determinaram o aumento de +2,7% no preço médio de venda.
- Gama Better (+2,7 pp) – Recuperação de +3,6 pp na MB% do Cináqua (produto mais vendido da gama, responsável por 71% das quantidades vendidas em setembro) por via da maior incidência da Campanha Promocional de Cináqua 18 litros para clientes profissionais e consumidores finais no mês de setembro, em detrimento de revendedores (em agosto).
- Gama Good (-2,7 pp) – Perda de MB% dos dois produtos da gama, parcialmente compensada pela alteração no *mix* de vendas de produtos. O Aquacin Plus perde MB% devido à forte concentração de vendas em campanha. O Novatin perde MB% devido a alterações no *mix* de clientes.

De uma forma geral, percebemos que a observação dos resultados e tendências de venda nos períodos homólogos como base para o orçamento do ano seguinte é uma boa prática que permite ajustar estimativas muito próximas do real, tal como verificamos pela variação apenas residual das margens relativas à gama de produtos analisada, no que respeita ao orçamento estimado. Todavia, será talvez necessária uma ponderação da variação de cada produto dentro de cada Subfamília de cada Gama e Categoria, de acordo com o seu peso para o total do

volume de negócios da mesma, para que a aproximação das previsões orçamentais à realidade seja ainda mais estreita, diminuindo a incerteza que lhe é inerente (ex.: previsão de margens para cada produto da subfamília Aquacin que integra a Gama Good da Categoria Paredes).

3.3.5.2. O custo de Transportação Rodoviária

Desde 2007 até 2012, o nível de encomendas do Grupo CIN decresceu, refletindo-se na diminuição do volume de negócios. Tal evolução desencadeou na necessidade de reestruturação empresarial, no âmbito da qual se destaca a importância da rentabilidade associada aos meios de transportação rodoviária de mercadoria/produtos. Mais concretamente, falamos da importância dos custos e ganhos imputados aos veículos e respetivas rotas subjacentes.

Neste sentido, procedeu-se a um estudo com o intuito de reduzir os custos de transporte sem efeitos pejorativos para os clientes, em condições normais, e contribuindo para uma operacionalização mais eficiente/eficaz. Por motivos profissionais e de negócio, bem como por uma questão de sigilo, não foi possível a revelação dos dados deste estudo. No entanto, fica de seguida o testemunho de uma das ações da CIN decorrentes do mesmo e que espelha, para todos os efeitos, a realidade estratégica em prol da qual o Grupo atua.

Em Portugal, todos os dias são processadas as encomendas dos clientes do Grupo CIN por diversas vias:

- Atendimento a cliente da CIN por telefone, *e-mail*, fax e internet (“*Sales Mobile*”);
- Através da rede de re/vendedores e lojas distribuídos pelo País.

Uma vez processada a ordem da encomenda pelas lojas/revendedores, e no caso de o produto existir em *stock*, a entrega é imediata; nos restantes casos e em condições normais, há um período de 48 horas até entrega, após o momento da “validação da encomenda” pelo Departamento Logístico. Por norma, cada cliente e cada vendedor (loja e revendedores) têm uma “rota” associada, isto é, os camiões que abastecem os pedidos dos clientes e colmatam as ruturas de *stocks* das lojas têm critérios logísticos acerca da ordem sequencial das encomendas, de quais os caminhos e de como percorrê-los, bem como de quais as lojas/clientes a que irão em primeiro lugar. A figura 11 diz respeito à ficha de um cliente, constando informação relevante como a rota (cor vermelha – MPC) que o veículo de transporte terá de cumprir, neste caso.

Figura 11 – Exemplo de ficha de cliente

| Consulta de Clientes | | | | | | | |
|----------------------|--------------|----------------|--------------------------------|-------------|---------------|-------------------|--------------|
| Cat.Cred | 0010173 | Nome | HOTI STAR-PORTUGAL HOTEIS, SA. | | Nome Interno | TRYP PORTO CENTRO | |
| Numero | | | HOTEL TRYP PORTO CENTRO | | | | |
| NIF | PT500904634 | | | | | | |
| Tipo | 3 | Endereço | RUA DA ALEGRIA, 685 | | | | |
| Rota | MPC | | 4000-046 | PORTO | | | |
| Gestor | ANGELOM | | ANGELO MACHADO - CI | | | | |
| Vendedor | MIGUELCUNH | | Miguel Cunha | | | | |
| Área | CPC | | DIR.COMERCIAL/PORTO/C.CIVIL | | | | |
| Grp.Cli. | C03 | | MANUTENÇÃO | | | | |
| Zn.Geog. | PT1312 | | PORTO-PORTO | | | | |
| Cond pag | C60 | | Cobrança a 60 dias | | | | |
| Modo pag | CHTRF | | Cobrança por cheque/ transf | | | | |
| Tabela | 01 | | GERAL | | | Vendas | Vendas |
| Limite de credito | | | 1.500,00 | Cred. | 1.673,77 | Ano Actual | Ano Anterior |
| Crédito disponível | | | 1.499,91 | Dinh. | 0,00 | | 2.267,96 |
| Rappel | 0,000 % | | | Total | 1.673,77 | | 51,22 |
| F3-Fim | F4-Contactos | F5-Endereços | F6-C/Corrente | F7-Facturas | F8-Contratos | | |
| | F9-Produtos | F10-Encomendas | F11-Desc.Mercado | F13-Matriz | F14-Histórico | | |
| | | | | | | 01/001 | |

Figura 12 – Camião de transporte da CIN



Desde há muito tempo que estão estipuladas rotinas em que os camiões, por norma de grande porte, abastecem os diversos pontos consoante as encomendas delineadas. Nesta linha de pensamento, a cada cliente está associado uma rota, a cada rota uma área geográfica e a cada área um chefe de vendas – responsável por dar apoio às lojas e aos vendedores.

Sucedem que – devido a inúmeros fatores entre os quais o contínuo aumento do preço do petróleo, o ciclo de recessão que Portugal atravessa e, ainda, a quebra de produção na indústria da construção civil – se tem verificado o declínio do volume das encomendas repercutindo-se num “aumento” relativo dos custos de transporte. Ou seja, o custo imputado a uma viagem por um camião é atribuído em concordância com o volume da mercadoria e a tipologia dos produtos transportados, bem como com a respetiva margem bruta.

Tais circunstâncias contribuíram para que um veículo de transporte carregasse frequentemente menos volume de produtos durante as rotas periódicas para as localidades estipuladas. Consequentemente, a imputação do custo de transporte por unidade de litro transportado ou por quilómetro percorrido aumentou.

No Grupo CIN, o transporte é feito mediante subcontratação (*outsourcing*), ou seja, é celebrado um contrato com entidades que detêm um *know-how* mais eficiente e eficaz na transportação de produtos e que pode até implementar economias de escala nos processos, devido ao elevado volume de operações do mesmo âmbito. No entanto, apesar do transporte não fazer parte da cadeia de valores do Grupo CIN, existem custos sobre quais é importante refletir:

- **Custos Administrativos**

Os gastos incidem, essencialmente, em termos de custos de transação¹¹ nos processos de contratualização de *outsourcing* de transportação e no registo de contas orçamentais associados aos respetivos centros de responsabilidade.

- **Aluguer do veículo**

Aqui, é analisada a variação dos custos inerentes ao desgaste dos veículos e das despesas associadas, como são o caso dos impostos e das prestações de seguros (estas últimos, sendo balizadas e categorizadas pela entidade que fornece o serviço de transportação).

- **Custo de mão-de-obra**

Neste campo são analisados o tempo de operação por condutor e o preço cobrado para carregamento/descarregamento dos produtos, bem como quaisquer desvios verificados.

- **Quilómetros percorridos**

Análise dos quilómetros previstos e dos efetivamente percorridos por cada veículo, identificando-se eventuais desvios.

Todos os custos, acima mencionados, são devidamente atribuídos ao veículo e à respetiva rota associada.

De seguida, com base na rentabilidade gerada pelos produtos transportados por cada veículo, é efetuada uma análise para averiguar se a receita gerada é superior ao custo incorrido, tentando perceber-se a conjuntura que poderá ter levado a resultados quer positivos quer negativos. Questionando-se a viabilidade desta política e com base no controlo de certos parâmetros dos desvios orçamentais, chegou-se à conclusão de que era necessária uma reforma nos transportes, com base nos seguintes termos:

¹¹ Entendemos por custos de transação o conjunto dos recursos económicos usados para o planeamento, acordo e monitorização de quaisquer relações com terceiros, para efeitos de subcontratação (negociação de contratos, planeamento de atividades, controlo de qualidade, etc.)

- Redução do número de deslocações para o mesmo destino/localidade num determinado período de tempo;
- Quantidade mínima por encomenda, no âmbito da qual as quantidades inferiores a 15



Figura 13 – Carrinhas de transporte da CIN

- litros têm uma penalização monetária;
- *Trade-off* entre um veículo grande (por vezes mais caro) e dois veículos pequenos (por vezes mais baratos). O facto de optarmos pela segunda hipótese poderá permitir mais deslocações, ao mesmo tempo e para diferentes rotas, sem prejudicar ou até melhorando o nível de serviço;
- Saber com antecedência o total de carga a transportar, melhorando o planeamento do transporte, estabelecendo dias da semana para posterior entrega em determinadas zonas e regiões e visando a consolidação da mercadoria;
- Novas práticas de carregamento e descarregamento de mercadoria – com o intuito de reduzir o tempo de fila nos períodos em que há uma forte concentração de veículos.

De igual modo, houve uma remodelação nos vendedores, na medida em que se percebeu já não haver necessidade de tantos agentes para determinadas zonas, aumentando assim a área de cobertura para os que ficaram. Tal decisão suscitou ganhos: uma vez que com maior área de cobertura resultará numa carteira de clientes mais vasta para cada vendedor, traduzindo-se num potencial de melhores vendas e, por conseguinte, originando um incremento das comissões e do bónus.

3.3.5.3. Conflito entre custos de transporte e de *stock*

Existem atividades interrelacionadas no mundo empresarial, entre as quais, os custos associados ora com o transporte ora com o *stock*, os quais têm uma relação inversa. Ou seja, quando um aumenta o outro diminuí. No entanto, acontece que estes custos, por norma, não são diretamente proporcionais, sendo este um dos desafios com que a entidade responsável pela logística de um negócio se depara.

A questão centra-se na comparação dos custos de transporte com os de *stock*, pois, se a opção da empresa for manter em *stock* uma maior quantidade de mercadoria fazendo mais tarde a sua distribuição, poderá ser possível a diminuição dos custos de transporte, efetuando-se a expedição do produto em menos rotas. Porém, tal decisão poderá conduzir a um aumento dos custos de armazenamento de *stock*, visto ter que se reter os produtos por mais tempo.

Se, pelo contrário, a opção da empresa for não manter em *stock* a mercadoria e fazer a sua expedição com mais frequência e, por consequência, em menor quantidade em cada rota, poderá existir um aumento dos custos de transporte, mas uma diminuição dos custos de armazenamento de *stock*. Conclui-se que a melhor opção se situa num ponto de equilíbrio entre ambas as formas de atuar descritas, isto é, numa situação em que o conjunto dos custos de transporte e de armazenamento seja o mínimo possível. É recomendável, por isso, que esta análise seja efetuada por trimestre, para que se detetem e sejam colmatadas eventuais variações deste ponto de equilíbrio.

3.3.6. Melhorias AS400



Figura 14 – Rigor nos Processos

As aquisições e fusões levadas a cabo pelo grupo CIN ao longo das últimas décadas, envolvendo empresas de vários países, trouxeram uma maior complexidade à gestão e organização da empresa. A significativa expansão trouxe à entidade novas responsabilidades, na medida em que, para responder eficazmente às crescentes exigências dos clientes e atingir as metas de produtividade e rentabilidade estabelecidas, tornaram-se necessárias mais e melhores interações com o mercado. Assim, o grupo CIN viu como uma necessidade a urgente adaptação às novas tecnologias para manter o seu estatuto de empresa líder de mercado.

Nos dias de hoje, o acesso em tempo real a informação precisa é um fator decisivo para o sucesso da estratégia empresarial, podendo-se mesmo considerar como uma vantagem competitiva necessária para a sobrevivência do negócio. Neste contexto, alterações ao nível da organização e dos métodos de trabalho da empresa tornaram-se inevitáveis, para que o grupo CIN pudesse responder eficazmente aos desafios empresariais a que se propôs.

Uma dessas alterações consistiu na substituição do sistema de informação da empresa por um novo sistema de informação integrado [*Enterprise Resource Planning*] da autoria da IBS – *International Business System*, designado por “ASW4 – *application software*”. A implementação de um sistema ERP foi vista, na altura, como uma possibilidade de reformulação dos processos de negócios e da própria organização, criando condições que permitissem uniformizar linguagens e

práticas, integrar a atividade e criar uma plataforma comum para que a informação fluísse como um todo, dentro da unidade de negócio.

No entanto, a implementação de um *software* é um ponto de partida que implica, antecipadamente, a busca da melhoria contínua conforme as políticas adotadas de cada entidade, produzindo, desta maneira, resultados mais visíveis, acessíveis e atempados. Ou seja, sob o prejuízo de as pessoas se cristalizarem nos sistemas em vigor, é crucial às empresas questionarem se existem possíveis melhorias incrementais destes mesmos processos e, em caso afirmativo, se esses melhoramentos justificam o custo incorrido.

Neste sentido, dos diversos módulos que o Grupo CIN utiliza – quer os produzidos internamente (aplicações em Microsoft Access e SQL) quer os adquiridos ao exterior (sistemas de gestão de produção, Product Vision Warehouseboss e ASW) – o foco da análise seguinte baseia-se no AS400 que é uma das componentes do ASW e que consiste na consulta de *queries* e na organização e reprodução de informação de diversa índole (ex. custos, campanhas, lotes, faturas, margens, perfil de clientes, entre outros).

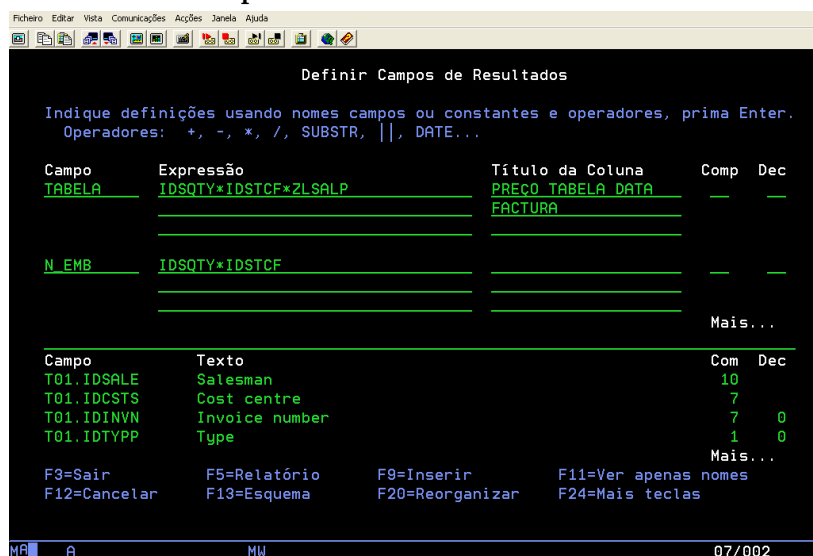
No decorrer do estágio, foi incumbida ao aluno a elaboração de *queries* através da plataforma AS400, como suporte à documentação orçamental. Após a adaptação à estrutura deste sistema no final do segundo mês, o estagiário realizou práticas de *shadowing*¹² e inquéritos aos utilizadores do AS400, levantando eventuais possibilidades de melhoria do programa tendo em vista um progresso quanto à eficiência do mesmo, quer no âmbito do plano e controlo orçamental, quer mesmo no uso mais alargado do sistema.

¹² Observação e acompanhamento de uma pessoa, geralmente colega na mesma organização, no decorrer de uma atividade e agendamento das tarefas levadas a cabo.

Uma vez anotadas as sugestões dos intervenientes, foi estabelecida uma reunião com a presença o Dr. Cunha, informático que fornece assistência à CIN, de maneira a averiguar um possível “upgrade” ao AS400.

As sugestões comuns aos utilizadores e críticas aos olhos do Dr. Cunha fundam-se nos seguintes termos:

Figura 15 – AS400: "Definir Campos de Resultados"

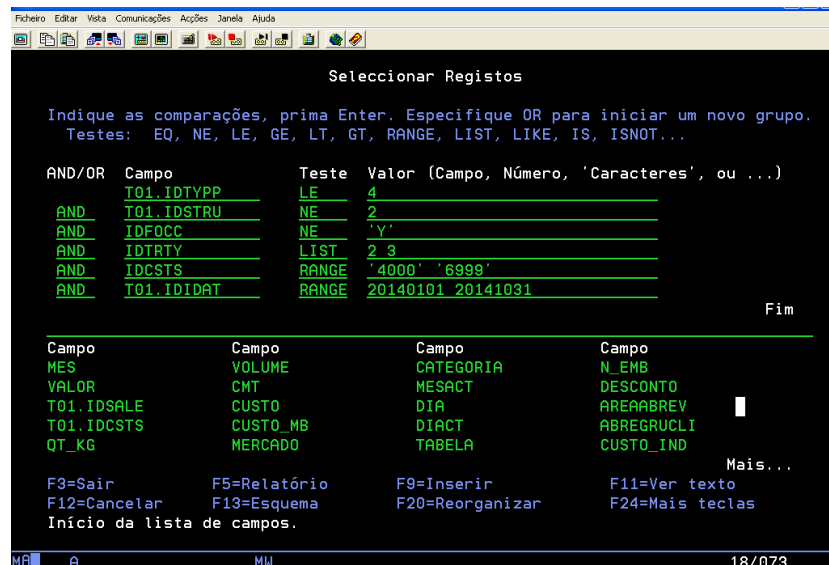


1. Criação de opção para importar “campos de resultados” já definidos consoante o user-account iniciado no sistema.

Na Figura 15, visualizamos três colunas cujos nomes correspondentes são “CAMPO, EXPRESSÃO e TÍTULO DA COLUNA”. O primeiro diz respeito ao nome da expressão, a expressão está relacionada com a função escolhida (neste caso estamos a multiplicar 3 mini-ficheiros para chegar ao preço de tabela dos produtos) e o título da coluna é o nome da coluna quando exportada para Excel. A proposta de melhoria assenta na criação de uma janela que grave as expressões e títulos de coluna de modo a que numa nova query seja possível selecionar um “campo de resultados já pré-gravado/definido”, neste caso para análise de certos resultados numa página customizada.

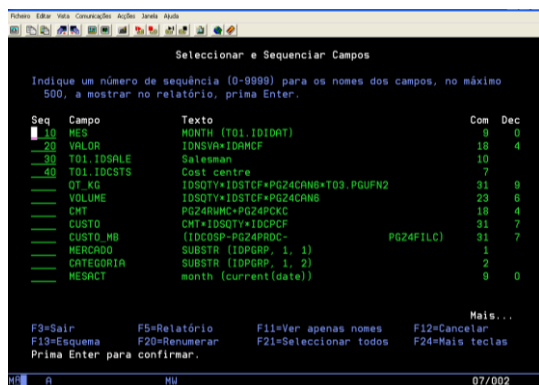
O mesmo ocorre com a figura 16. Desta vez, procura-se que a *query* seja efetuada sob condições pré-estabelecidas, mas para seleção de registos. A coluna AND/OR dizem respeito às restrições, o CAMPO ao nome dos mini-ficheiros, no qual se encontra a informação, o TESTE a outro tipo de restrições e a última coluna aos parâmetros da restrição.

Figura 16 – AS400: "Selecionar Registos"



2. Criação de janela de pesquisa

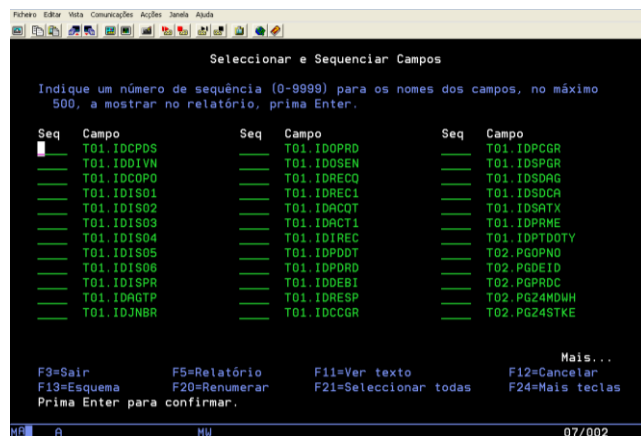
Figura 17 – AS400: "Selecionar e Sequenciar Campos"



Nas figuras 17 e 18 estão a ser definido no programa o conjunto de mini-ficheiros que deverão estar na *query*. A proposta de melhoria também assenta na criação de uma janela pré-definida para determinadas pesquisas (lista de campos pré-definidos a preencher por tipo de pesquisa).

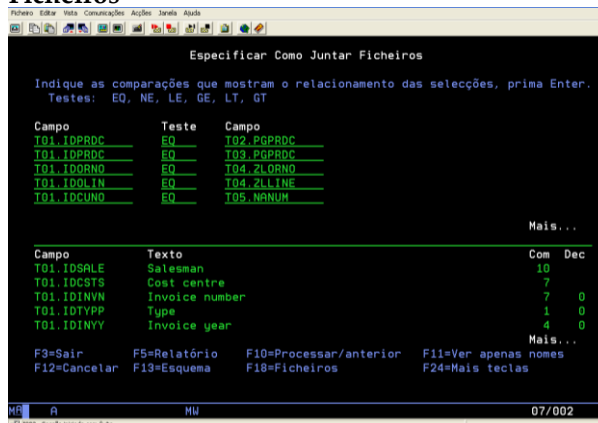
Ao invés de se procurar os mini-ficheiros um a um, como uma agulha num palheiro, sugere-se uma customização que permita filtrar o campo de pesquisa para posterior seleção e utilização, sempre que este seja do conhecimento do utilizador.

Figura 18 – AS400: "Selecionar e Sequenciar Campos" (continuação)



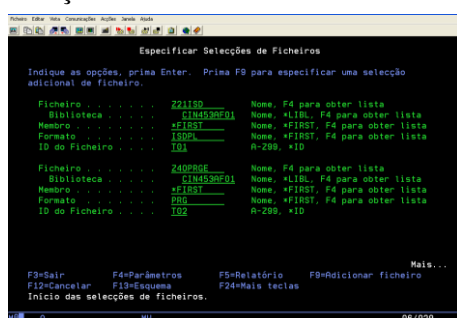
3. Ligação automática dos "livros escolhidos"

Figura 19 – AS400: "Especificar Como Juntar Ficheiros"



Na figura 19 estamos a procurar os "livros" de onde queremos retirar informação. Por regra, esta aplicação necessita de uma ligação entre pelo menos um dos mini-ficheiros com os respetivos livros para que a *query* consiga o cruzamento dos dados.

Figura 20 – AS400: "Especificar Seleções de Ficheiros"



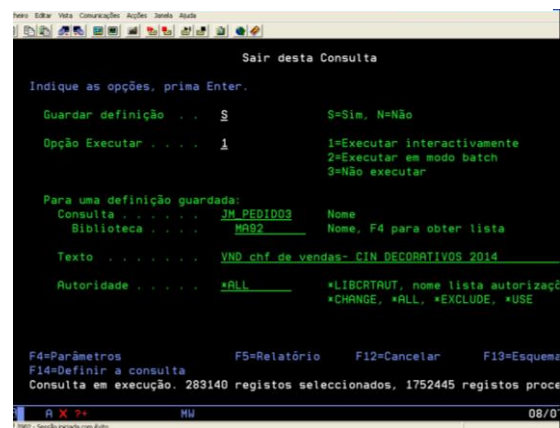
A proposta aqui é a ligação automática entre o livros, por outras palavras, eliminar a etapa da Figura 20 e trazer maior rapidez e simplicidade ao processo de pesquisa.

4. Opção de interromper um processo sem recorrer ao Departamento Informático.

Ao navegar no AS400 existem alguns atalhos do teclado que “lançam cargas”, ou seja, que processam a consulta e demonstram visualmente o *output* final antes deste ser exportado para Excel.

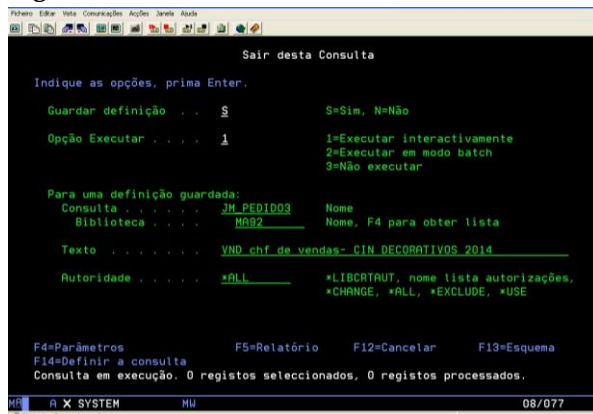
Sucedem, na figura 21, livros com dados muito extensos, chegando a demorar cerca de uma hora o processamento da consulta. Se por motivo de engano ou esquecimento de um filtro ou de um mini-ficheiro for necessário interromper a *query* e reajustá-la, tal processo apenas é possível de completar, através de

Figura 21 – AS400: "Sair Desta Consulta"



pedido de suporte ao Departamento Informático telefonicamente. Ora, tal procedimento poderá ser um pouco constrangedor, uma vez que é preciso suspender a tarefa em causa e entrar em contacto com alguém de outro departamento que, por sua vez, poderá estar ocupado(a) com outras tarefas em curso ou pendentes.

Figura 22 – AS400: "Sair Desta Consulta"



Com a eventual possibilidade de interromper a *query* autonomamente registrar-se-ia um ganho de tempo nas tarefas a desempenhar, sem prejuízo de incomodar ou atarefar ainda mais outros colaboradores.

Em suma, todas estas propostas procuram contribuir, de certa maneira, para uma utilização mais cómoda e rápida do sistema, acelerando as consultas e exteriorização das cargas.

Ainda em fase de testes, tem vindo a registar-se ganhos em termos de eficiência nos desempenhos dos colaboradores do AS400, conforme apresentado na tabela 15. Mediante o apoio do Dr. Cunha, e através de ferramentas estatísticas apropriadas, concluíram-se, na verdade, os seguintes resultados empíricos:

Tabela 15 – Ganhos de Eficiência com a implementação das Sugestões

| | | |
|--|--|---|
| Dias úteis de trabalho | 240 | |
| Média de minutos ganho por colaborador | 9 | |
| População | 20 | |
| | | |
| Total minutos por ano | 43200 | |
| Total horas por ano | 720 | |
| | | |
| Totais horas por semana de trabalho em condições normais | 37,5 | |
| Dias de trabalho por semana | 5 | |
| Horas por dia útil de trabalho. | 7,5 | Horário Geral: das 9h00 às 17h30 |
| | | |
| Ótica do tempo total ganho num colaborador | 19 semanas = 720 horas = 43200 minutos | |
| Ótica do tempo total ganho por colaborador | 1 semana = 37,5 horas = 2250 minutos | |

Verificaram-se ganhos de 43.200 minutos, por outras palavras 720 horas, o equivalente ao tempo útil de 19 semanas, que podem ser aproveitadas no exercício de atividades mais prioritárias.

É importante salientar que cerca de 8 dos colaboradores têm impacto no planeamento orçamental, pelo que este ganho significativo poderá ajudar à rapidez na consecução da parte que cabe a cada um, bem como numa maior reflexão dos dados.

4. Discussão do estudo de caso

No primeiro ponto do estudo de caso foi possível averiguar que a ferramenta de controlo de gestão orçamental evoluiu quanto à sua finalidade ao longo da história do Grupo CIN. Baseado numa ótica de planeamento estratégico, o orçamento é visto hoje em dia como um mero “documento restritivo”, regulando a atividade operacional do negócio. A estratégia do Grupo passa a ser definida pelos administradores de topo, nomeadamente, pelo número um – Eng.º João. Esta estrutura permite aos gestores de topo um controlo operacional mais eficiente, embora exista menos feedback dos gestores de níveis mais baixos quanto à formalização participativa da estratégia.

Relativamente ao período da elaboração orçamental foi possível concluir que, embora as etapas estejam, de certa maneira, em concordância com a literatura, existem certas adversidades que a entidade deverá repensar e ajustar de acordo com as necessidades em causa. Os principais acertos para uma política mais eficiente serão a criação de penalizações para os agentes que não cumpram os prazos de entrega da parcela orçamental que lhe for incumbida, a redução na burocracia dos processos e a diminuição do tempo previsto para cada centro de responsabilidade realizar o seu *input*.

Questionando-se a viabilidade do uso do orçamento como um dos sistemas de controlo de gestão, num estudo conduzido por Libby e Lindsay (2010), concluiu-se que a maior parte das empresas iriam continuar a usufruir do orçamento como controlo de gestão, uma vez que os ganhos parecem ser maiores que o custo de elaborar e utilizar o orçamento. Verificou-se, ainda, que o tempo que os gestores necessitam para preparar o orçamento é, na verdade, significativamente menor do que apontavam os resultados obtidos num estudo anterior levado a cabo por

Hope e Fraser (2003). Parece haver evidência de que as empresas podem obter um ganho considerável a partir do uso orçamental, sendo que o processamento do orçamento acrescenta valor às organizações, ou pelo menos, à atividade dos gestores de topo. De igual modo, o orçamento para o Grupo CIN apresenta-se como uma mais-valia, que poderá ser maximizada pelas melhorias propostas, em detrimento do custo incorrido com a sua elaboração e utilização.

Existe uma corrente cada vez mais crescente acerca do uso do modelo *beyond budgeting* em substituição do orçamental. Porém, há quem defenda que o orçamento tradicional traz mais vantagens quando equiparado ao *beyond budgeting*. Segundo Miles Ewing, dirigente da Delloite Consulting (2010) :

“...as pessoas criticam o orçamento quanto ao tempo que implica, esquecendo-se que o esforço mensal dos rolling forecasts é igual ou superior ao esforço levado a cabo pelo orçamental...se o nosso orçamento está ineficiente, arranjen-no...existe valor numa previsão de 12 meses (orçamento), desde que sejam periodicamente revistas as assunções adjacentes. Afinal de contas o propósito da previsão é divulgar informação para a tomada de decisão e não prever o futuro”.

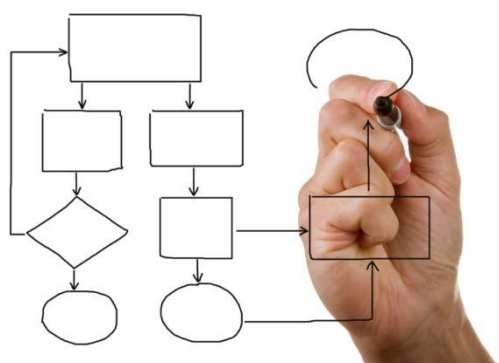
O setor da indústria das tintas, por norma, segue uma tendência estandardizada, sendo estipulados, durante o processamento do orçamento, objetivos e metas a atingir. Apesar de anualmente não se verificarem alterações significativas que justifiquem reajustar com frequência e ao longo do ano os objetivos definidos (por exemplo: custos padrão na produção das tintas), percebemos que o orçamento acrescenta valor, como linha orientadora relativamente a tendências futuras e ao melhor curso de ação face à concorrência.

Há quem defenda o uso em paralelo do orçamento com outras ferramentas de controlo de gestão tais como o *beyond budgeting*, acima mencionado, e ainda o *balanced scorecard*. Nesta ótica, o orçamento mantém um papel preponderante

como um meio de comunicação de informação do negócio para os acionistas e outras partes interessadas (Bo-Goran Ekholm e Jan Wallin, 2000).

A utilização do orçamento pode, assim, fazer sentido, dependendo de como e de por que motivo é usado, uma vez que tanto pode melhorar ou prejudicar o controlo de gestão e, em última instância, a eficiência da operação global da empresa. Em bom rigor, o orçamento está longe de estar obsoleto, pois constitui um valioso sistema de controlo de gestão, cuja natureza e processos associados transcendem a visão simplista defendida por alguns críticos.

Figura 23 – Congruência de um processo



Dadas as condições do negócio e o modo como está estruturado o Grupo CIN, as políticas orçamentais incidem numa conduta híbrida, isto é, baseada num orçamento por atividade nos campos conjunturais (vendas, margens, investimentos e parte dos

FSE), e ainda, pelo orçamento incremental nos campos estruturais (pessoal e parte dos FSE). A combinação destas implementações permite a eliminação de processos que não estabelecem relações ou acrescentam valor, sem prejuízo operacional na estrutura organizativa.

A análise mensal da evolução do orçamento e dos respetivos desvios flexíveis com os resultados atuais permite maior rigor na apuração e imputação das causas, e até das respetivas causas das causas, aos devidos centros de responsabilidade. Esta visão está em consonância com a mensagem de Jill Langerman, President e CFO da Anderson e Langerman (2012) que defende que *“um orçamento estático não reflete a velocidade do negócio de hoje em dia”*, sendo imprescindível a sua flexibilização através de relatórios periódicos tempestivos,

assertivos e eficazes acerca de eventuais desvios, acertando-se e adaptando-se as rúbricas e valores, de acordo com a evolução do mercado.

Da exploração das margens da família de produtos decorativos do Grupo CIN e da análise do custo de transportação rodoviária percebemos a importância da identificação dos desvios no orçamento, na medida em que este permite apurar quais os desvios ocorridos, o que impele à investigação das suas causas. Algumas explicações poderão ser imputadas a problemas de gestão dos colaboradores, mas percebemos que outras são alheias, ou seja, não deve ser necessariamente imputada ao agente a consequência do desvio em questão, no caso de este ser negativo, uma vez que se verificam muitas vezes condições adversas inesperadas (ex. alterações climáticas desfavoráveis, roubos de matéria-prima, alteração da estratégia de cliente, etc.).

Segundo o Prof. Dr. Miguel Soares (2013): “... *as pessoas cristalizam nos sistemas de controlo de gestão que usufruem...*”, acomodando-se às condições em que o próprio sistema e o negócio se encontram. Apesar desta tendência e segundo o estudo efetuado pelo estagiário e pelo Dr. Cunha, juntamente com o feedback dos colaboradores da CIN, foi possível encontrar melhorias quanto ao processamento do sistema AS400, que facilitarão a consulta e exportação de *queries*, agilizando a execução do orçamento previsional e proporcionando um ganho em termos de tempo, que poderá ser investido na execução de outras atividades.

Perante este contexto, foram sendo sugeridas ao longo do estudo de caso sugestões de melhoria, que maximizam a eficiência do planeamento e da gestão orçamentais e que resumimos na tabela 16. Neste quadro, acrescentamos a sugestão de investimento num *software* orçamental, que permita automatizar e sistematizar a informação, trazendo economias de tempo e potencial de *reporting*.

Tabela 16 – Proposta de Melhoria Orçamental – Grupo CIN

| Propostas de Melhoria Orçamental – Grupo CIN | | | |
|---|--|---|---|
| Área | Recomendação | Impacto Esperado | Métrica de Monitorização |
| Planeamento orçamental | 1. Redução para duas semanas na criação de orçamento por centro de responsabilidade | Evitar a procrastinação | - 100% Cumprimento do prazo por todos os colaboradores envolvidos |
| Planeamento orçamental | 2. Antecipar o início do planeamento orçamental | Orçamento concluído no final de dezembro | - 100% Cumprimento do prazo por todos os colaboradores envolvidos - Não sobreposição da finalização do planeamento com a entrada em execução |
| Planeamento orçamental | 3. Imputação e incentivo de responsabilidade aos agentes (coimas, consequências e / ou incentivos) | Divulgação de informação atempadamente | - 0% de atrasos nas etapas do caminho crítico de planeamento do orçamento por todos os colaboradores envolvidos |
| Planeamento orçamental | 4. Criação de guia de boas práticas | Diminuição de práticas de <i>gaming</i> | - 70% das tarefas orçamentais realizadas com apoio do guia de boas práticas - Nº de reuniões e de acertos de orçamento (diminuição face ao anterior) |
| Planeamento Orçamental | 5. Delegação de tarefas dos gestores de topo para os gestores intermédios | Maior integração de equipa; maior disponibilidade dos gestores de topo para envolvimento nas decisões-chave do orçamento. | - Nº de dias dedicados à elaboração do orçamento pelos gestores de topo (aumento face ao ano anterior) |
| Planeamento e variação de margens brutas | 6. Ponderação da variação das margens para cada produto dentro de cada Subfamília-Gama-Categoria, de acordo com o seu peso para o total do volume de negócios | Maior aproximação das previsões orçamentais à realidade, diminuindo a incerteza que lhe é inerente | - 100% de discriminação da previsão de margens para cada produto de cada Gama - Cálculo semestral da variação das margens ponderadas dos produtos dentro da respetiva Gama |

| Propostas de Melhoria Orçamental – Grupo CIN | | | |
|--|--|---|---|
| Área | Recomendação | Impacto Esperado | Métrica de Monitorização |
| Planeamento e variação de custos de stock e de transporte | 7. Criar um ponto de equilíbrio entre os níveis de stock de mercadoria e os fluxos de rotas | Favorecer o mínimo de custos possível no conjunto dos custos de transporte e de armazenamento | - Análise semestral das variações de ambos os custos e cálculo de eventuais ajustes necessários para favorecer um ponto de equilíbrio |
| Gestão orçamental | 8. Implementação de um <i>software</i> orçamental apropriado à CIN | Favorecer maior eficiência de análise e focalização nas tarefas | - 20% de redução do tempo necessário na elaboração de orçamento anual e análises periódicas |
| Melhorias no sistema AS400 | 9. Customização de campos pré-definidos por conta de utilizador | Maior eficiência do processo e potencial de <i>reporting</i> | - 20% de redução do tempo necessário na elaboração de orçamento anual e análises periódicas |

A realização do estágio na CIN foi, sem dúvida, uma experiência que me permitiu crescer, tanto a nível pessoal, como profissional. Durante estes seis meses tive a oportunidade de trabalhar nos mais diversos ramos de negócio, cruzando informação dos departamentos comercial, de marketing e financeiro.

Acredito ter desenvolvido uma maior e melhor capacidade de adaptação a diferentes contextos sociais e económicos profissionais. Os membros das equipas com as quais trabalhei foram elementos fundamentais, tanto na integração dentro da empresa, como na apreensão da metodologia CIN e desenvolvimento de uma maior autonomia nas tarefas realizadas.

Embora o objetivo traçado fosse de carácter essencialmente académico, considero que um desafio maior foi cumprido: o de trabalhar com uma equipa de grandes profissionais, numa empresa líder no mercado ibérico de tintas e vernizes.

5. Limitações do estudo e sugestões para futuras investigações

Durante o período de recolha de dados para efeitos da dissertação de mestrado, verificaram-se certas adversidades, nomeadamente no acesso à informação, tendo sido esta colmatada, em parte, pelo Diretor de controlo de gestão, orientador do estágio que deu origem à presente tese. Ao mesmo tempo, a participação direta do estagiário ao longo das investigações possibilitou alguma influência na condução e observação do estudo e na respetiva pesquisa de factos, influência essa que deverá ser tida em conta na análise dos resultados.

Não foi explorado o grau de resistência que os colaboradores do Grupo CIN possam vir a manifestar quanto à implementação das novas sugestões relativas ao aceleração do planeamento orçamental, nem quanto às mudanças decorrentes de ações de melhoria no *software* AS400. Complementarmente, não foi apurado o custo implícito na implementação e respetiva amortização deste sistema. Todos estes fatores são merecedores de análise futura.

Por último, recomendam-se possíveis estudos interessantes para a continuidade de exploração do tema por futuros alunos, na organização em questão:

1. Criação de um BSC numa ótica de *“Risk Management”*.
2. Análise de processos focada na gestão operacional numa perspetiva de *“lean thinking”*.
3. Viabilidade da adoção de um modelo de controlo de gestão *“Beyond Budgeting”*, contrapondo os prós e contras perante o orçamento.

6. Bibliografia

Alonso, M. 2012. Slides da Disciplina de Controlo de Gestão (Licenciatura).

Anthony, R. e Dearden, J. 1980. **The Nature of Management Control. Management Control System.** p.3-20. Homewood: Illinois, Richard D. Irwin.

Associação Portuguesa de tintas. **Disponível em:** <http://www.aptintas.pt/dadosSector.aspx> (Verificado em 19 Janeiro 2015).

Banham, R. Free from the Budget. CFO Magazine. **Disponível em:** <http://ww2.cfo.com/budgeting/2012/09/freed-from-the-budget/> (Verificado em 19 Janeiro 2015).

Becker, S. e Green, D. (1962). Budgeting and Employee Behavior. **Journal Of Business.** 5,p. 392-402.

Blocher, E. J. e Stout, D. e Juras, P. e Cokins H. 2002. **Cost Management A Strategic Emphasis.** New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Bo-Goran, E. e Jan, W. 2000. Is the annual budget really dead?. **European Accounting Review.** Vol. 9, issue 4.

Cardoso, M. 1 Julho 2014. CIN abre 6 lojas no estrangeiro até setembro. **Disponível em:** <http://expresso.sapo.pt/cin-abre-seis-lojas-no-estrangeiro-ate-setembro=f878739#ixzz3EvYzymal> (Verificado em 19 Janeiro 2015).

Churchill, N. C. 1984. Budget Choice: Planning versus Control. **Harvard Business Review.** P.150-64.

CIN Clean eleito Produto do Ano. 2011. **Disponível em:** <http://cindecor.cin.pt/2011/cin-clean-conquista-premio-produto-do-ano/> (Verificado em 19 Janeiro 2015).

- Costa, D. 2012. A importância da análise dos desvios orçamentais nas organizações. Universidade Católica do Porto. **Dissertação de Mestrado.**
- Coutinho, C. e Chaves, J. 2002. **O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal.** Revista Portuguesa de Educação Universidade do Minho.
- Drury, C. 2008. **Management and cost accounting** (7th edition). London: South-Western Gengage Learning.
- Estudo Valor de mercado do sector das tintas caiu 6% em 2013. Notícias ao minuto. Janeiro 2014. **Disponível em:** <http://www.noticiasao minuto.com/economia/152885/valor-de-mercado-do-sector-das-tintas-caiu-6-em-2013> (Verificado em 19 Janeiro 2015).
- Festival de Arte – CIN 2014. Construir.pt. **Disponível em:** <http://www.construir.pt/2014/10/17/cin-da-cor-a-festival-de-arte-urbana-da-covilha/> (Verificado em 19 Janeiro 2015).
- Fidel, R. 1992, The case study method. **Qualitive research in information management.** p.37-50.
- Flamholtz, E. G. 1983. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. **Accounting, Organizations and Society.** Vol. 8, N.º 2/3, p.153-169.
- Frow, N., Marginson, D., Ogden, S., 2010. “Continuous” budgeting: Reconciling budget flexibility with budgetary control. **Accounting, Organizations and Society.** Volume 35, p. 444-461.
- Galbraith, J. R. 1973. **Designing complex organizations.** Addison Wesley Publishing Company, Boston, MA.
- Garrison, R. H. e Noreen, E. e Brewer, P. 2010. **Managerial Accounting** (13rd edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Glynn, J. J. e Perrin, J. e Murphy, M. P. 1998. **Accounting for Managers** (2nd edition). p.340. London: International Thomson Business Press.
- Gomez, G. R. e Flores, J. F. e Eduardo. 1996. **Metodologia de la Investigacion Cualitativa**. Malaga: Ediciones Aljibe.
- Guba, E. e Lincoln, Y. 1994. **Competing paradigms in qualitative research** In Denzin, N. e Lincoln, Y. 1994. **Handbook o Qualitative Research**, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gurton, A. 1999. Bye-bye budget. **Accounting International**, 123 (1267), p. 61.
- Hansen, Don R. e Mowen, Maryanne M. 2007. **Managerial Accounting** (8th edition) Mason Thomson South-Western.
- Hansen, S. C. e Otley, D. e Van der Stede, W. 2003. Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. **Journal of Management Accounting Research**. 15, p.95-116.
- Harper, W. M. 1995. **Cost and Management Accounting**. England: Prentice Hall, Pearson Education.
- Henttu-Aho, T. e Järvinen, J. 2013. A Field Study of the Emerging Practice of Beyond Budgeting in Industrial Companies: An Institutional Perspective. **European Accounting Review**. 22 (4), p.765-785.
- Hirst, M. K. e Yetton, P. W. 1999. The effects of budget goals and task interdependence on the level of and variance in performance: a research note. **Accounting, Organizations and Society**. p.205-216.
- História da CIN. Disponível em: http://www.cinangola.co.ao/portalangola/portal/user/anon/page/sobrenos_angola.psml?categoryOID=07878080808480GCecontentid=F386808080COenl=pt (Verificado em 19 Janeiro 2015)

- Hope, J. e Fraser, R. 2003. **Beyond budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap**. Harvard Business School Press, Boston, MA, p.6-9.
- Horngren, C. T. e Datar, S. M. e Foster, G. 2004. **Contabilidade de Custos** (V. 1) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Horngren, C. T. e Sundem, G. L. e Stratton, W. O. 2008. **Introduction to Management Accounting** (14th edition). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Innes, J. 2004. **Handbook of Managerial Accounting**. Oxford: CIMA Publishing.
- Jensen, M. C. 2001. Corporate budgeting is broken – let’s fix it, **Harvard Business Review**. 79 (10), p.95-101.
- Jordan, H. e Neves, J. C. das e Rodrigues, J. A. 2002. **O controle de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores** (4ed). Lisboa: Áreas Editora.
- Kaplan, R. S. e Norton, D. 2001. **The Strategy-Focused Organization**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Lowe, E. A. 1971. On the Idea of a Management Control System: Integrating Accounting and Management Control. **Journal of Management Studies**. (8), p1-12.
- Macedo, A.C. Um enfoque do orçamento empresarial como ferramenta de controle e avaliação de desempenho. **Anais do XVII Congresso Brasileiro de Contabilidade**. Santos: CFC, 2004.
- Marques, L.** 2012. Slides da Disciplina de Controlo de Gestão (Mestrado).
- Merchant, K. A. 1990. The effects of financial controls on data manipulation and management myopia. **Accounting, Organizations and Society**. 15 (4), p. 297-313.

Merchant, K. A. e Simons, R. 1986. Research and Control in Complex organizations: An Overview. **Journal of Accounting Literature**, 5, p.4-27.

Merchant, A. K. e Van der Stede. W. 2007. **Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives**. (2nd edition).

Merriam, D. 1998. **Qualitative Research and Case Studies Applications in Education**. Revised and Expanded from Case Study Research in Education, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Otley, D. T. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. **Management accounting research**, 10 (4), p.97 + 363-382.

RCCIN20010

RCCIN20011

RCCIN20012

RCCIN20013

RCCIN2006

RCCIN2007

RCCIN2008

RCCIN2009

Resultados consolidados. **Disponíveis em:**

<http://www.cincoatings.com/portalc/portal/user/anon/page/sccrelatorios.psm?categoryOID=59818080800380GCecontentid=enl=pt> (Verificado em 19 Janeiro 2015)

Santos, F. 2015. Implementação de um sistema de informação financeira e de controlo numa PME. Universidade Católica do Porto. **Dissertação de Mestrado**.

- Schiff, M. e Lewin, A. Y. (1970). The Impact of People on Budgets. **The Accounting Review**. 45, p. 259-268.
- Scott, W. R. 1981. **Organizations. Rational, Natural and Open Systems**. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Simons, R. (1990). The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives. **Accounting, Organizations and Society**. 15, p.127- 143.
- Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**. 12, p. 49-62.
- Simons, R. 1995. **Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Harvard Business School Press.
- Sivabalan, P. e Booth, P. e Malmi, T. e Brown, D. A. 2009. An exploratory study of operational reasons to budget. **Accounting and Finance**. 49 (4), p.849–871.
- Tavares, L. V. e Oliveira, r. C. e Themido, I. H. e Correia, F. N. 1996. **Investigação Operacional**. Nova Iorque: McGraw Hill.
- Tecnologia CIN Color Spy. 2014. **Disponível em:** <http://cindecor.cin.pt/tag/cin-color-spy/> (Verificado em 19 Janeiro 2015)
- Tendências de cor no Oporto Show 2014. Construir.pt. **Disponível em:** <http://www.construir.pt/2014/06/04/cin-apresenta-tendencias-de-cor-no-oporto-show-2014/> (Verificado em 19 Janeiro 2015).
- Vicente, S. 2013. Proposta de Implementação do Balanced Scorecard no grupo CIN. Universidade Católica do Porto. **Dissertação de Mestrado**.
- Wallander, J. 1999. Budgeting – an unnecessary evil, **Scandinavian Journal of Management**. vol. 15. p.405-421.

Wallander, J. 2003. Decentralisation - Why and How to Make it Work: The Handelsbanken Way. SNS förlag, Stockholm.

Welsch, G.A. 1983. **Orçamento empresarial**. Atlas.

WISCHNESKI, J.S. 2003. Gestão de custos e orçamentos por atividade: o caso de uma cooperativa do oeste do Paraná. UFSC, **Dissertação de Mestrado**. Florianópolis.

Yin, R. 1994. **Case Study Research: Design and Methods** (2^a Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Zimmerman, J. L. 2003. **Accounting for Decision Making and Control**. New York: McGraw-Hill/Irwin.

7. Anexos

7.1. Anexo I – CAE 20301 – Vendas para 2012 – (INE)

Figura 24 – CAE 20301 – Vendas para 2012

| Divisão 20 | | | | | | | |
|--|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, exceto produtos farmacêuticos | | | | | | | |
| Portugal | | | | | | | |
| CAE Rev.3 | Designação | Unid. Ativ. Econ. n° | Vendas de Produtos | | | | Prestação de Serviços |
| | | | Total | Mercado Nacional | União Europeia | Países Terceiros | |
| | | | | | | | |
| 20 | | 569 | 4.407.252.020 | 2.179.623.192 | 1.676.342.720 | 551.286.108 | 93.519.073 |
| 2010 | Fabricação de gases industriais | 9 | 105.075.331 | 99.989.681 | 3.879.441 | 1.206.209 | 12.419.682 |
| 20120 | Fabricação de corantes e pigmentos | 8 | 17.564.694 | 2.259.255 | 9.522.617 | 5.782.822 | 898.885 |
| 20130 | Fabricação de outros produtos químicos inorgânicos de base | 20 | 182.204.296 | 164.248.569 | 14.472.411 | 3.483.316 | 2.975.487 |
| 20141 | Fabricação de resinosos e seus derivados | 14 | 146.167.058 | 10.218.845 | 125.204.822 | 10.743.391 | 296.324 |
| 20142 | Fabricação de carvão (vegetal e animal) e produtos associados | 33 | 5.176.286 | 4.863.057 | 312.271 | 958 | 4.013.940 |
| 20143 | Fabricação de álcool etílico de fermentação | 4 | 3.359.458 | 1.831.941 | 1.527.517 | 0 | 341 |
| 20144 | Fabricação de outros produtos químicos orgânicos de base, n.e. | 19 | 1.149.742.958 | 326.391.603 | 568.505.380 | 254.845.975 | 2.193.884 |
| 20151 | Fabricação de adubos químicos ou minerais e de compostos azotados | 6 | 312.266.611 | 189.688.009 | 109.220.029 | 13.358.573 | 16.663.984 |
| 20152 | Fabricação de adubos orgânicos e organo-minerais | 9 | 15.684.406 | 12.483.717 | 2.993.257 | 207.432 | 104.916 |
| 20160 | Fabricação de matérias plásticas sob formas primárias | 47 | 990.977.558 | 333.359.044 | 550.326.536 | 107.291.978 | 38.924.382 |
| 20170 | Fabricação de borracha sintética sob formas primárias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20200 | Fabricação de pesticidas e de outros produtos agroquímicos | 7 | 82.623.732 | 38.362.307 | 44.254.560 | 6.865 | 96.451 |
| 20301 | Fabricação de tintas (exceto impressão), vernizes, mastiques e produtos similares | 113 | 371.996.469 | 283.237.093 | 65.870.404 | 22.888.972 | 672.999 |
| 20302 | Fabricação de tintas de impressão | 4 | 10.767.761 | 10.289.851 | 469.658 | 8.252 | 0 |
| 20303 | Fabricação de pigmentos preparados, composições vitrificáveis e afins | 8 | 18.369.177 | 16.586.788 | 952.896 | 829.493 | 6.840 |
| 20411 | Fabricação de sabões, detergentes e glicerina | 56 | 174.665.493 | 118.609.937 | 43.637.704 | 12.417.852 | 71.916 |
| 20412 | Fabricação de produtos de limpeza, polimento e proteção | 47 | 35.608.562 | 16.857.995 | 9.790.482 | 8.960.085 | 3.197.186 |
| 20420 | Fabricação de perfumes, de cosméticos e de produtos de higiene | 50 | 63.202.829 | 30.171.913 | 22.419.698 | 10.611.218 | 90.658 |
| 20510 | Fabricação de explosivos e artigos de pirotecnia | 50 | 23.187.795 | 21.580.572 | 925.138 | 682.085 | 5.842.031 |
| 20520 | Fabricação de colas | 14 | 91.284.079 | 24.064.688 | 57.060.030 | 10.159.361 | 134.160 |
| 20530 | Fabricação de óleos essenciais | 4 | 1.063.213 | 56.243 | 1.006.970 | 0 | 0 |
| 20590 | Fabricação de outros produtos químicos, n.e. | 33 | 473.522.152 | 462.560.074 | 6.766.773 | 4.195.305 | 4.786.903 |
| 20600 | Fabricação de fibras sintéticas ou artificiais | 14 | 132.742.102 | 11.912.010 | 37.224.126 | 83.605.966 | 128.104 |

Fonte: INE

7.2. Anexo II – Jornal Especial Tintas

Figura 25 – Artigo acerca da CIN na publicação Especiais, 2013



Especiais

Especial
TINTAS

A reabilitação urbana tem ajudado à recuperação dos negócios das empresas que fabricam e comercializam tintas.

Sector está a recuperar de anos difíceis

Vendas de fabricantes de tintas chegam aos 475 milhões de euros.

TEXTOS DE IRINA MARCELINO
irinamarcelino@diariodotribuna.pt

EUROPA
O mercado de tintas europeu, onde se incluem também tintas de impressão e tintas para artes, vale 15 mil milhões de euros.

15 mil milhões de euros

Em 2012, o volume de negócios das empresas que vendem tintas ficou pelos 217,3 milhões de euros, menos quase 40 milhões que em 2011 e menos 52 milhões que em 2010. Os dados, apresentados por José de Matos, secretário-geral da Associação Portuguesa de Materiais de Construção (APCMC) em Abril, no seminário "Mercado de Tintas", organizado pela Associação Portuguesa de Tintas (APT), são complementados pelos da própria APT, que considera que as vendas dos fabricantes de tintas em Portugal atingem 475 milhões de euros. O sector das tintas parece estar a recuperar de dois anos muito difíceis para as empresas. A recuperação, que as várias empresas contac-

tadas pelo Diário Económico dizem sentir, deve-se a vários factores. Rui Caldas, CEO da Robbialac, considera por exemplo que o mercado cresce devido a dois factores: "Um Inverno e Outono extremamente chuvosos provocaram estragos ao nível das pinturas interiores e exteriores; e a um índice de confiança do consumidor privado que melhorou ligeiramente".

A recuperação do sector da construção que, ainda assim, não voltará a ser o que já foi - na conferência da APT, Daniel Bessa lembrava que o peso do sector da construção e obras públicas chegou a ser 12% do total da população activa quando o 'benchmark' da OCDE era de 4%.

As empresas de produção e comercialização de tintas estão a adaptar-se aos novos tempos do sector da construção, onde se têm sentido mudanças específicas. Das grandes obras públicas e da construção nova passou-se a fazer mais reabilitação e a ter em conta factores como a eficiência energética e a sustentabilidade ambiental. As empresas de tintas sabem tudo isto e apostam fortemente nestas áreas, apresentando soluções em vez de produtos, apostando na inovação, na boa relação qualidade-preço, em marcas próprias e em políticas comerciais agressivas - dentro e fora do país.

Tintas  **Pintamos Portugal**

7.3. Anexo III – Associação Portuguesa de Tintas

Figura 26 – Artigo acerca da CIN, site Associação Portuguesa de Tintas, 2014

A ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE TINTAS tem nova direcção até 2016. O presidente da Direcção é, agora, Pedro Rebelo de Almeida, da Cin e a vice-presidente é assumida por José David Pereira, da Titan. O tesoureiro é André Vieira de Castro, da Axalta, e os vogais António Morgado Fernandes (Robbialsac), Ana Amândio (Tintas 2000), Sérgio Buffenouert (Sika) e José Costa (Das Escolas). A mesa da Assembleia Geral é presidida por João Costa, da Hempel, e o Conselho Fiscal por Carlos Barbot.



Em média, numa aeronave tipo CEO gasta-se 500 litros de primários, tintas intermédias, de personalização e acabamento. O número, na Omega, revela ainda que o tipo de tintas mais usadas são de poluretano e epóxi devido às suas propriedades mecânicas e elevada protecção contra elementos ambientais, protegendo contra a erosão provocada pelas condições climáticas durante o voo.

RANKING

As 20 empresas do CAE - Fabricação de tintas, vernizes, maséques e outros com maior volume de negócios

| | | |
|---|--|------------------------------------|
| 1. CIN - CORPORAÇÃO | Volume de negócios 2012: 88.239.638,00 | Valor de exportação: 7.799.014,00 |
| 2. HEMPEL PORTUGAL | Volume de negócios 2012: 60.628.322,00 | Valor de exportação: 48.922.390,00 |
| 3. TINTAS ROBBIALAC | Volume de negócios 2012: 34.507.277,00 | Valor de exportação: 262.928,00 |
| 4. CIN - INDÚSTRIA | Volume de negócios 2012: 32.293.215,00 | Valor de exportação: 14.514.408,00 |
| 5. SIKA PORTUGAL | Volume de negócios 2012: 26.217.849,00 | Valor de exportação: 6.333.016,00 |
| 6. BARBOT | Volume de negócios 2012: 27.637.964,00 | Valor de exportação: 7.341.195,00 |
| 7. TINTAS TITAN | Volume de negócios 2012: 24.831.164,00 | Valor de exportação: 12.505.302,00 |
| 8. TINTAS DYRUP | Volume de negócios 2012: 24.571.45,00 | Valor de exportação: 3.033.562,00 |
| 9. SUN CHEMICAL PORTUGAL - TINTAS GRÁFICAS | Volume de negócios 2012: 19.034.255,00 | Valor de exportação: 477.990,00 |
| 10. VALENTE & RIBEIRO | Volume de negócios 2012: 15.314.054,00 | Valor de exportação: 69.425,00 |
| 11. FÁBRICA DE TINTAS 2000 | Volume de negócios 2012: 12.380.332,00 | Valor de exportação: 153.301,00 |
| 12. NEUKE | Volume de negócios 2012: 11.030.330,00 | Valor de exportação: 4.482.814,00 |
| 13. DERA - FÁBRICA DE REVESTIMENTOS, COLAS E TINTAS | Volume de negócios 2012: 9.863.153,00 | Valor de exportação: 1.727.745,00 |
| 14. FACOTIL | Volume de negócios 2012: 8.826.556,00 | Valor de exportação: 166.209,00 |
| 15. FERRO - INDÚSTRIAS QUÍMICAS | Volume de negócios 2012: 7.988.979,00 | Valor de exportação: 151.458,00 |
| 16. ESMAIGLASS | Volume de negócios 2012: 7.839.514,00 | Valor de exportação: - |
| 17. TORREDO PORTUGAL | Volume de negócios 2012: 6.668.119,00 | Valor de exportação: - |
| 18. ENDEKA CERAMICS | Volume de negócios 2012: 6.099.346,00 | Valor de exportação: 14.781,00 |
| 19. MOTA II | Volume de negócios 2012: 5.627.342,00 | Valor de exportação: 1.165.365,00 |
| 20. QUIMICALS | Volume de negócios 2012: 3.971.968,00 | Valor de exportação: 347.099,00 |

FONTE: spint
(dados de 2012 não consolidados)

CIN lidera entre os fabricantes de tintas

Empresas apostam na venda directa ao consumidor e em mercados como os da reabilitação, da repintura e da indústria.

A CIN foi, em 2012, a maior produtora de tintas a nível nacional. Juntas, CIN - Corporação Industrial do Norte e CIN - Indústria facturaram mais de 120 milhões de euros. Hempel, Robbialsac e Sika completam o top 5 das maiores empresas produtoras de tintas, de acordo com os dados da Ignis - Gestão Integrada de Risco, que analisa os dados oficiais depositados pelas empresas no Ministério da Justiça. O Diário Económico fez uma ronda pelas principais empresas para perceber que caminhos estão a tomar nas suas estratégias.

CIN factura 187 milhões de euros em 2013
A CIN - Corporação Industrial do Norte, S.A. é a empresa-mãe do Grupo CIN e foi fundada em 1926 em Portugal. Com cerca de mil funcionários, a CIN figura, de acordo com a própria empresa, no top 50 da Coatings World e facturou 187 milhões de euros em 2013.

Em Portugal, a empresa tem uma rede de 64 lojas próprias. No mundo, tem sete fábricas em cinco países - Portugal, Espanha, França, Angola e Moçambique. Em Angola e Moçambique, além de fábricas, tem escritórios, centro de distribuição e 16 lojas próprias em ambos os países. O grupo exporta hoje para mais de 15 mercados, entre os quais Espanha, França, Alemanha, Grécia, Dinamarca, Angola, Moçambique, Cabo Verde, Colômbia, Dinamarca, Estados Unidos, entre outros.

No campo da exportação e internacionalização, a CIN implementou ainda unidades de negócio no México (CIN Coatings México) e África do Sul (CIN Coatings África do Sul).

Robbialsac recupera EBITDA
"2013 foi um ano de recuperação do nosso EBITDA e 'cash flow' graças à recuperação do mercado, que cresce 1,6% (o mercado variou negativamente 30% entre 2007 e 2013)", conta Rui Caldas, CEO da Tintas Robbialsac S.A., que explica que os níveis de resultados operacional e 'cash flow' devem-se a uma reestruturação "significativa", a uma gestão "muito rigorosa do crédito" e, também, ao lançamento de novos produtos. Rui Caldas lembra que "em 2012 muitos dos nossos clientes (empresas de pintura) fecharam actividade ou faliram devido à falta de pagamento de obras feitas para o Estado em 2010 e devido ao relacionamento que tinham com grandes empresas de construção civil com prazos de pagamento muito dilatados e outras que abriram processos de insolvência".

A Robbialsac apostou ainda num novo modelo de negócio para as lojas próprias. As 57 existentes revelaram-se "uma aposta ganhadora com crescimento das vendas a dinheiro que contribuíram para um aumento da nossa margem bruta e robustez do nosso 'cash flow'", considera o CEO.

Com o apoio da Axalta, a Robbialsac voltou ainda a apostar fortemente na repintura automóvel com uma linha de base aquosa que, considera Rui Caldas, "vai revolucionar o mercado da repintura automóvel".

Sobre 2014, "tudo indica" que será melhor que 2013 "graças a um empenho extraordinário de todos os trabalhadores de Tintas Robbialsac SA". A produtividade na fábrica e no armazém tem mesmo crescido "a dois dígitos" nos últimos três anos "estando hoje perto da performance da melhor fábrica da Materis em França".

A aceitação do mercado em relação a produtos inovadores feitos lançados em 2013 e já em 2014 dá confiança ao CEO. "Estou confiante que apesar de continuarmos a trabalhar num País frágil política e economicamente, o tempo das reestruturações já pertence ao passado".

Barbot com crescimento sustentado
A evolução positiva nos últimos anos e o crescimento sustentado em 2013 tem permitido ao grupo Barbot consolidar a sua posição no mercado nacional.

"Apesar do contexto adverso do mercado, ao qual não somos naturalmente alheios, a Barbot tem registado resultados muito positivos, mantendo uma trajectória de crescimento, sustentada também na forte aposta da marca na internacionalização", afirma Carlos Barbot, administrador. A nível nacional, a estratégia passou pelo fortalecimento da marca, "seja através de um contacto mais próximo com o consumidor, seja pelo reforço das relações com os clientes directos". A nível internacional, a empresa colocou a marca em novos mercados, "procurando alargar o mapa de internacionalização do grupo".

8. Apêndices

8.1. Apêndice I – Evolução do Conceito de Gestão

Em baixo, segue um quadro que espelha a evolução do conceito de controlo de gestão nos últimos anos:

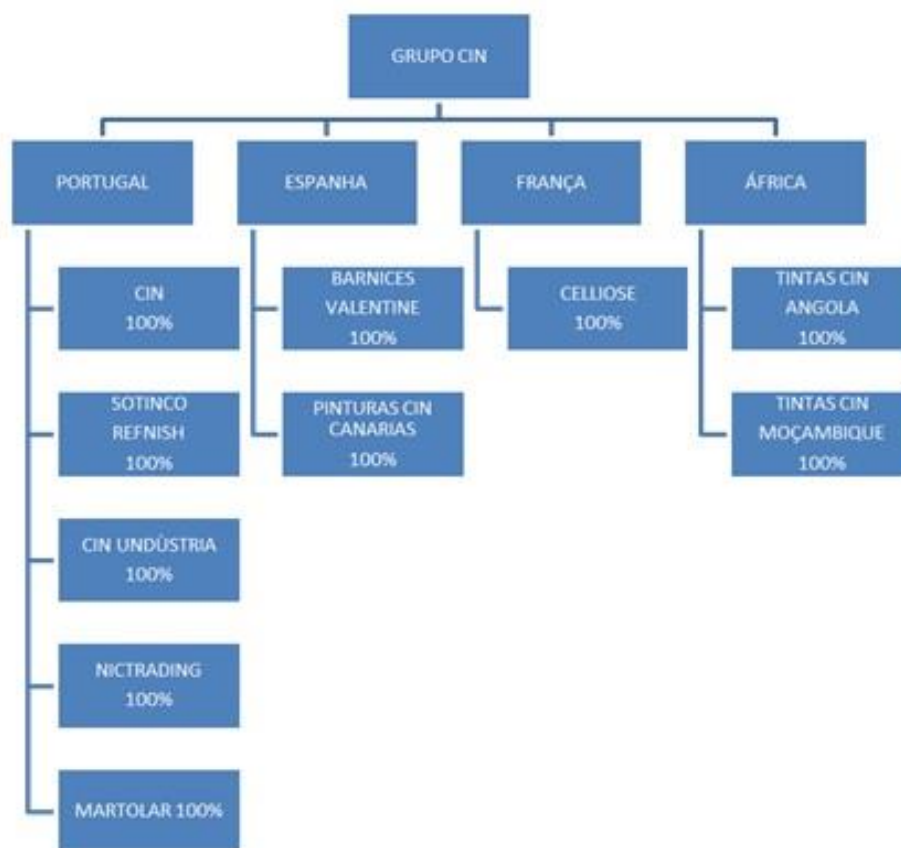
Tabela 17 – Evolução da definição de Controlo de Gestão

| Autores | Definição |
|--------------------------|--|
| Lowe (1971) | Um sistema de controlo de gestão procura reunir a responsabilidade e retorno de informação, visando assegurar que a empresa aplica as alterações necessárias dentro do seu ambiente contingencial e que o comportamento no trabalho dos seus colaboradores é medido com referência a um subconjunto de objetivos, em conformidade com a totalidade dos objetivos da empresa, tentando fazer com que a discrepância entre os dois possa ser reconciliada e corrigida. |
| Anthony e Dearden (1980) | Para Anthony e Dearden, (1980), o controlo de gestão é o processo pelo qual os gestores asseguram que a organização atinge as estratégias definidas, pelo planeamento estratégico, de forma eficiente e eficaz, identificando como principais fases do controlo de gestão as seguintes: 1- programação; 2- orçamentação; 3- avaliação; 4- análise e reporte. |
| Simons (1995) | Sistemas de controlo de gestão dizem respeito às rotinas baseados em informação e procedimentos, empregues pelos |

| Autores | Definição |
|-----------------------------|---|
| | gestores e usados para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais. |
| Jordan et al. (2002) | “O sistema de controlo de gestão deve ser entendido como fator de desenvolvimento da empresa, na medida em que, afetando o comportamento dos gestores, os orienta no sentido da implementação da estratégia. Neste sentido, deve envolver todos os membros da organização por forma a melhorar os desempenhos individuais e organizacionais.” |
| Horngren et al. (2005) | Um sistema de controlo de gestão é uma técnica integrada para recolher e usar informação, de modo a motivar o comportamento dos colaboradores e avaliar o seu desempenho. |
| Robert N. Anthony (2007) | O controlo de gestão é o processo pelo qual os gerentes influenciam outros membros da organização para implementar as estratégias da organização. |
| (Marques, 2012) | Controlo de gestão são sistemas, instrumentos e processos utilizados pela gestão para influenciar o comportamento cooperativo dos seus colaboradores, no sentido da realização dos objetivos estratégicos pré-definidos e emergentes. |

8.2. Apêndice II – Principais Empresas do grupo

Figura 27 – Diagrama das principais empresas do Grupo



O Grupo CIN está presente, particularmente, em Portugal e Espanha (líder Ibérico), em França, tendo também uma posição relativamente estável em África. Uma das estratégias do Grupo consiste em deter a capacidade de controlo e poder de tomada de decisão de cada entidade. Para isso, a CIN detém a maior parte do capital das empresas do Grupo. Nas referências acima apresentadas, a CIN detém 100% do capital. Dada a conjuntura económica e as oportunidades surgidas, os próximos tempos envolverão investimento no Brasil, Canadá e Europa Leste.

8.3. Apêndice III – Estrutura organizativa do Grupo

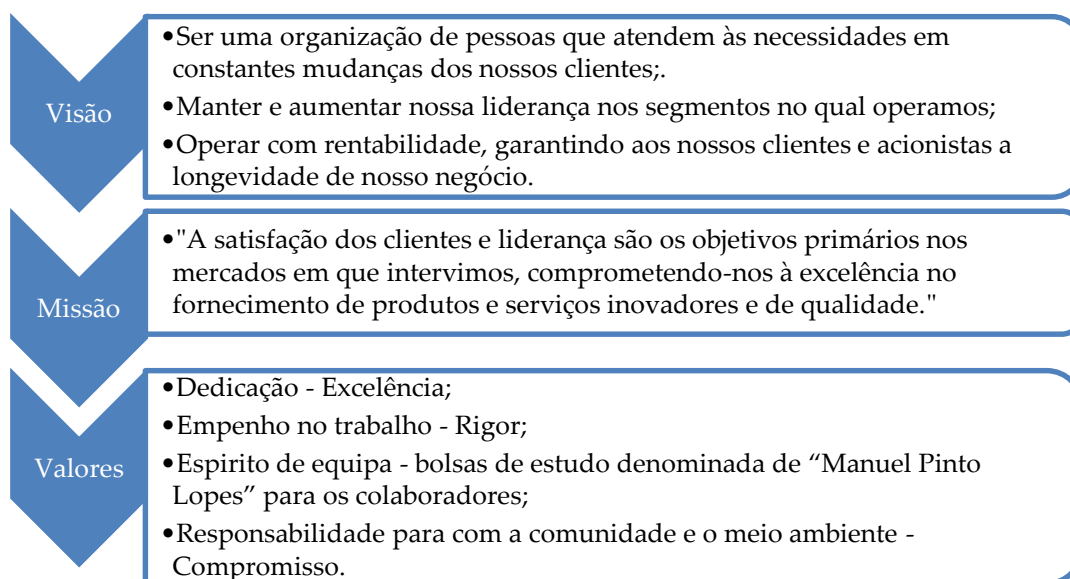
Os serviços de produção industrial, logísticos, técnicos, financeiros e de apoio ao cliente são comuns a todas as áreas de negócio da empresa, no entanto, em termos comerciais a organização divide-se em quatro direções distintas:

Tabela 18 – Estrutura Organizativa do Grupo

| | |
|---------------------|---|
| Direção Comercial A | Responsável pela comercialização de tintas decorativas em Portugal continental, através da sua força de vendas e de uma rede de lojas próprias. |
| Direção Comercial B | Desempenha as mesmas funções para o mercado dos Açores e da Madeira. |
| Direção Comercial C | Dedica-se à comercialização de produtos de proteção anticorrosiva. |
| Direção Comercial D | Responsável pela venda de produtos decorativos sob uma segunda marca. |

8.4. Apêndice IV – Visão e Estratégia da CIN

Figura 28 – Missão, Visão e Valores da CIN



Segundo a estratégia de longo-prazo, o grupo CIN continuará a intervir nos mercados do qual detém as competências necessárias para garantir uma posição de liderança, possuindo marcas específicas em conformidade no país onde se estabelece, centrada no processo de consolidação orgânica e por aquisições.

Nestes termos, a expansão rege-se sobretudo por:

- Desenvolvimento de produtos que antecipem necessidades dos consumidores;
- Aquisições que garantam sinergias efetivas;
- Reforço do negócio nos mercados da Europa do Sul e Norte de África;
- Modificação constante dos processos de forma a ser reconhecida como um dos criadores de valor.



Figura 29 – Lata de tinta CIN Clean

Quanto à estratégia de curto-prazo, o Grupo CIN investe na estabilidade, conforto e segurança dos seus colaboradores, preocupando-se, de igual modo, com a satisfação e integração dos seus clientes de acordo com a visão do grupo CIN. Para o efeito, põe em execução medidas de apoio complementares, sociais e de divertimento à mistura, tais como:

1. Transporte e almoço gratuito para os funcionários
2. Subsídio de doença e/ou acidente de trabalho
3. Bolsas Sociais:
 - a. “Manuel Pinto Lopes” – Bolas de Estudo para filhos de colaboradores
 - b. “António Serrenho” – Estágio na CIN
4. Participação em eventos como:

“Wool On Residence 2014” – uma ação de arte urbana participativa em bairros sociais, renovar muros em diversos locais históricos na Covilhã para a qual as tintas CIN serão fundamentais.

“Oporto Show 2014” – promovendo novas tendências de cor, neste ano o orange

boost, bem como a demonstração da aplicação dos produtos CIN num ambiente único em que a “nata do design e da criatividade estarão ao rubro”

– Liliana Soares –
Responsável de Trade de Marketing da CIN.



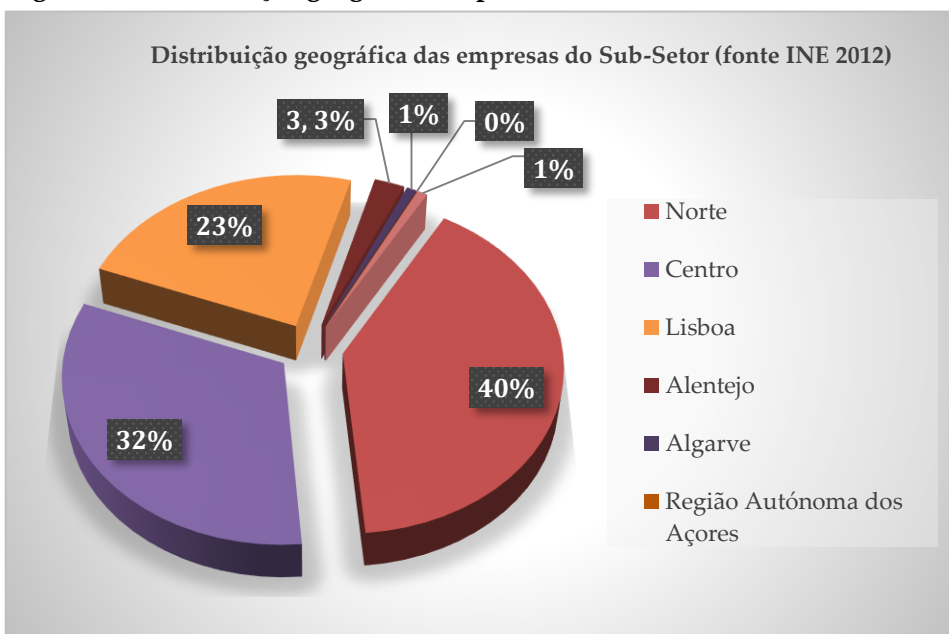
Figura 30 – Oporto Show Room da CIN

8.5. Apêndice V – Setor das tintas em Portugal

A indústria portuguesa de tintas faz parte da indústria transformadora nacional. De acordo com os dados do [INE, 2011], o peso do setor das tintas é de 0,85% para o Valor Acrescentado Bruto.

Ao mesmo tempo, o peso das empresas relativas à indústria transformadora no total dos ramos por atividade em Portugal é de 6%¹³ num universo de 1062782 em 2012 (INE). Já o peso das empresas que produzem “tintas (exceto impressão), vernizes, mastiques e produtos similares” é de 0,18%¹⁴ da indústria transformadora portuguesa, ou seja, no valor de 124 empresas num universo de 69053.

Figura 31 – Distribuição geográfica empresas do Sub-setor (fonte INE 2012)

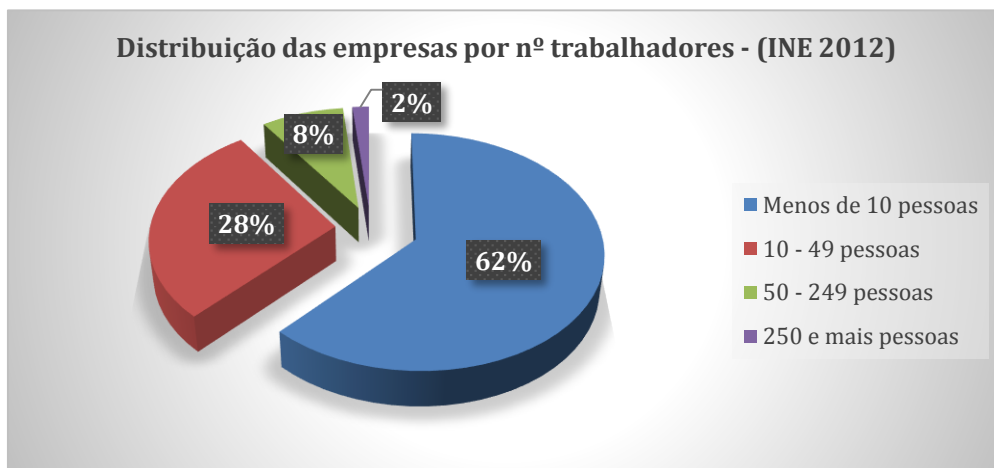


13 Ver Anexo – Excel empresas por localização geográfica.

14 Ver Anexo - Excel empresas por localização geográfica.

Conforme na figura acima, das 124 empresas em 2012, o Norte destaca-se com 40%, seguido de 32% no Centro e 23% em Lisboa, sendo que as restantes estão espalhadas pelo remanescente espaço geográfico de Portugal.

Figura 32 – Distribuição das empresas por nº de trabalhadores (fonte INE 2012)



Em termos de trabalhadores por empresa e de acordo com o setor das tintas em Portugal, o tecido empresarial português apresenta uma estrutura do qual cerca de 62% das entidades dizem respeito a PME's e, apenas uma ínfima parte constitui uma "grande empresa".

Com base no código das atividades económicas – revisão 3 do INE, o CAE-Rev 20301: Fabricação de tintas (exceto impressão), vernizes, mástiques e produtos similares – ascendeu, em termos de vendas, o valor de 371.996.469 milhões de euros em 2012. Onde 283.237.093 foram escoados para o mercado nacional ao passo que a restante quantia de 65.870.404 e 22.888.972 de euros foram para a União europeia e países terceiros, respetivamente (Anexo 1)

Dados mais recentes:

O valor de mercado no setor das tintas em Portugal caiu cerca de 6% no final de 2013, o equivalente a 340 milhões de euros, e caiu cerca de 15% em 2012 - indica um estudo da Informa DeB¹⁵

As causas principais deste acontecimento incidem sobretudo na crise registada no setor da indústria e da construção em 2013. Um dos principais fatores correspondeu ao declínio das vendas de tinta para a construção, decoração profissional e bricolage, que caíram 20,5%, cifrando-se em 205 milhões de euros.

Perspetivas para 2014 – Nacional:

Em 2014 espera-se "uma evolução menos desfavorável das vendas, embora se mantenha a tendência decrescente, prevendo-se uma quebra de 1% a 2%" (Notícias ao Minuto, janeiro 2014).

15 2 de janeiro de 2014 – ver ANEXO

8.6. Apêndice VI – Indicadores CIN

Tabela 19 – Relatório de Sustentabilidade

Indicadores CIN – Consolidados

| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Vendas | 221.738.991 | 216.667.665 | 209.174.237 | 219.059.270 | 210.454.677 | 185.118.287 | 187.381.279 |
| Prestações de serviços | 296.892 | 325.440 | 315.635 | 18.696 | 539 | 7.500 | - |
| Outros proveitos operacionais | 2.033.115 | 2.017.850 | 2.194.056 | 3.028.442 | 3.844.377 | 3.092.048 | 8.573.195 |
| Total de proveitos operacionais | 224.068.998 | 219.010.955 | 211.683.928 | 222.106.408 | 214.299.593 | 188.217.835 | 195.954.474 |
| R.O. | ↑ 21.655.810 | ↑ 16.661.224 | → 10.414.456 | → 9.898.497 | ↓ 7.287.606 | ↓ 1.657.068 | ↑ 13.649.813 |

De acordo com os dados provenientes dos relatórios de contas consolidadas do Grupo CIN – 2007 a 2013, verificam-se as seguintes conclusões:

1. As Vendas têm vindo a oscilar, notando-se uma tendência decrescente ao longo dos anos, sendo que em 2013 assiste-se a uma ligeira melhoria;
2. O Grupo CIN tem ajustado a sua estratégia focando-se na produção e comercialização ao invés de ser prestador de serviços;
3. Relativamente aos Outros proveitos operacionais, este indicador tem vindo a ganhar uma ligeira importância ao longo dos anos aumentando o seu contributo positivamente;
4. De acordo com inúmeros fatores, o R.O. teve uma caída entre 2009 a 2012 no valor de 10.414.456 para 1.657.068 milhões de euros. Todavia, os resultados invertem-se, positivamente, sendo que em 2013 o R.O. passou de 1.657.068 para 13.649.813 milhões de euros. Alguns fatores contributivos deste acontecimento deve-se à consolidação do grupo nos mercados em que opera, num aumento de quota de mercado nos países Africanos, bem como numa melhoria continua em termos da sua estrutura de custos. (ver os jornais especiais para mais alguma informação interessante)

8.7. Apêndice VII – Análise SWOT da CIN

A Análise SWOT permite-nos compreender não só as forças e fraquezas da empresa (parte interna) mas também as oportunidades e ameaças que podem afetar a empresa (parte externa).

Tabela 20 – Análise SWOT e Estratégias recomendadas

| Forças | Fraquezas |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Produtos diferenciadores;• Empresa nonagenária;• <i>Know-How</i> do processo produtivo;• Política de responsabilidade Ambiental;• Empresa Líder no mercado Nacional e Ibérico;• Inovação e desenvolvimento tecnológico;• Forte política de expansão;• Flexível. | <ul style="list-style-type: none">• Estrutura organizacional complexa;• Burocracia das tarefas operacionais;• Prazo de entrega de encomendas a clientes. |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none">• Novas tecnologias permitem novas formas de conceção e promoção;• Tendência para o consumo de produtos mais saudáveis;• Novas sinergias | <ul style="list-style-type: none">• Desastres naturais na localização da produção;• Quebra no consumo devido à crise económica;• Forte concorrência nos mercados Africanos. |
| Sugestões Estratégicas | |
| <ul style="list-style-type: none">• Investimento em comunicação;• Criação de parcerias;• Associação a causas sociais, de modo a divulgar o seu valor no âmbito do bem-estar da sociedade. | |