

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

*O Controlo de Gestão, Fator de
Sustentabilidade numa Multinacional*

Estudo de Caso: HEMPEL (Portugal) Lda.

Nome do autor

Maria Lucinda Lança de Oliveira

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do
grau de:

MESTRE EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

RAMO: Gestão de PME

Orientador: Professor Doutor Henrique Reis

Setúbal, 2016

“Há uma força motriz mais poderosa que o vapor, a eletricidade e a energia atômica: a vontade.”

Albert Einstein

“Muitas das coisas mais importantes do mundo foram conseguidas por pessoas que continuaram tentando, quando parecia não haver mais nenhuma esperança de sucesso.”

Dale Carnegie

“O segredo do sucesso é a constância do propósito.”

Benjamin Disraeli

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, onde quer que esteja, pela força e apoio incondicional que sempre me transmitiu.

Ao meu marido, ao meu filho e à minha mãe, com quem sempre contei, em todas as circunstâncias.

Às minhas colegas de estudo e investigação, Dulce Carreira e Alexandra Gomes, pela interajuda e cumplicidade nas muitas horas de trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos, pessoas e entidades, que comigo colaboraram na elaboração da presente dissertação de Mestrado.

Ao Professor Doutor Henrique Reis, pela orientação científica, pelo apoio e disponibilidade demonstrados, bem como as sugestões de melhoria apresentadas que se traduziram em grandes valências para a execução deste trabalho.

À Hempel (Portugal) Lda., organização a cujos quadros tenho a honra de pertencer, agradeço em especial a colaboração e disponibilidade da Eng^a. Leonor Corte-Real, responsável máxima pela associada portuguesa.

Ao corpo docente do Mestrado em Ciências Empresarias, pelos conhecimentos que adquiri, bem como pela disponibilidade que sempre os caracterizou.

Não posso deixar de agradecer ao meu pai, pelos valores que sempre me transmitiu e por sempre ter representado um farol na minha vida.

Agradeço à minha família, pelo suporte motivacional e apoio incondicional que sempre me deram, por sempre terem sido o meu “porto seguro”.

ÍNDICE GERAL

Dedicatória.....	II
Agradecimentos	III
Índice Geral	IV
Índice de Figuras	VI
Índice de Gráficos.....	VIII
Lista de Siglas e Abreviaturas	IX
Resumo	X
Abstract.....	XI
1. Introdução.....	1
1.1. Âmbito e Motivação.....	3
1.2. Avaliação de Desempenho das Organizações.....	3
2. Conceitos e Sistemas: Sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional.....	6
2.1. Tableau de Bord	8
2.2. Balanced Scorecard.....	11
2.3. A Evolução Histórica do Balanced Scorecard	12
2.3.1. Conceitos Básicos e Princípios sobre o <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.4. O Controlo de Gestão: Âmbito, Características e Objectivos.....	15
2.4.1. Instrumentos do Controlo de Gestão.....	19
3. A Estratégia Empresarial.....	24
3.1. O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica.....	26
3.2. Orçamentos e Controlo Orçamental.....	27
4. Estudo Empírico	28
4.1. Metodologia Preconizada.....	29
4.2. Objectivos.....	31

5.	A Empresa hempel (portugal) lda.....	34
5.1	Identificação da Empresa, Localização.....	34
5.2.	Caracterização da Empresa	35
5.3.	Estrutura Organizacional.....	40
5.4.	Recursos	41
5.4.1.	Recursos Humanos	43
5.4.2.	Recursos Financeiros.....	45
5.4.3.	Recursos Organizacionais	46
5.5.	Produtos – Mercados	47
5.6.	Ciclo Económico	49
5.7.	Descrição da atividade	51
5.8.	Caracterização do Setor: Industria dos Produtos Químicos	51
5.9.	Estrutura do Sector de Atividade	53
6.	Controlo de gestão: factor de sustentabilidade	54
6.1.	Análise do Meio Envolvente	55
6.1.1.	Síntese do Meio Envolvente Contextual	55
6.1.2.	Síntese do Meio Envolvente Transaccional	59
6.1.3.	Recursos	61
6.2.	Análise SWOT	62
6.3.	Diagnóstico do SCG.....	65
7.	CONCLUSÃO.....	69
8.	Referências Bibliográficas.....	73
	Apêndice A: Guião de Entrevista	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Instalações Hempel (Portugal) Lda	34
Figura 2 - Organograma – HEMPEL região Europa	40
Figura 3 – Supporting businesses in every corner of the world.....	48
Figura 4 - Segmentos de Mercado: Indústria, Marítima e Construção Civil.	51
Figura 5 - Variação do PIB	56
Figura 6 – Variação da taxa de desemprego	57
Figura 7 - – Ranking 2011 - Mercado Interno	60
Figura 8 - Ranking 2011 - Mercado Externo	60

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Número de Colaboradores por Qualificações	43
Quadro 2 – Análise SWOT	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grupos de Colaboradores.....	44
Gráfico 2 – Categorias Profissionais.....	44

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC	Balanced Scorecard
CEO	Chief Executive Officer
CG	Controlo de Gestão
CO2	Dióxido de carbono
EBITA	Earnings before interest, taxes and amortization
EBITDA	Earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization
I&D	Investigação e Desenvolvimento
OVAR	Objectivos / Variáveis de Acção / Responsáveis
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
PTI	Preços de transferência interna
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
TDB	Tableau de Board
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VOC	Compostos orgânicos voláteis

RESUMO

O contexto empresarial, nas últimas décadas, evoluiu a um ritmo muito acelerado. A competitividade global, até então quase inexistente, tomou proporções gigantescas pelo efeito globalização e devidamente suportada pelas inovações tecnológicas. A informação assume assim um papel fundamental, como suporte à gestão e à tomada de decisões.

A gestão das organizações tem sofrido grandes mutações: a definição da estratégia, com base na visão, na missão e nos objectivos estratégicos, não representa um garante de sucesso. A estrutura terá de operacionalizar e executar a estratégia, devidamente sustentada num processo de controlo de gestão, adequado à realidade da organização.

A evolução dos sistemas de controlo de gestão, a cuidada avaliação de desempenho das organizações, a implementação de medidas corretivas e o apuramento de responsabilidades, aumentam a eficácia do desempenho do gestor.

Indicadores chave do controlo de gestão, os fatores não financeiros e intangíveis, ligados às organizações e ao seu sucesso, agora considerados de grande relevância, não reduzem a importância da avaliação do desempenho financeiro nas entidades com fins lucrativos, na medida em que sintetiza o impacto de todas as decisões de gestão na capacidade de criação de valor. Nesta perspetiva, convém realçar que o conceito de criação de valor é muito abrangente, considerando os diferentes *stakeholders* que intervêm na organização.

Neste trabalho de investigação, centrámo-nos na avaliação do contributo do controlo de gestão, como fator de sustentabilidade numa empresa multinacional. Para o efeito necessitámos de um conhecimento pormenorizado dos procedimentos e processos da organização, pelo que foi escolhida a metodologia de investigação, estudo de caso.

As evidências encontradas apontam para a importância dos instrumentos de controlo de gestão no crescimento da organização, na medida em que permitiram a monitorização da atividade e um maior envolvimento dos gestores. Há, no entanto, oportunidades de melhoria da eficácia do sistema implementado, nomeadamente no controlo da atividade e da gestão de projetos.

Palavras-chave: controlo de gestão; *tableau de bord*; *balanced scorecard*.

ABSTRACT

The business context, in the last decades, has evolved at a very fast pace. Global competitiveness, which until then had been almost non-existent, took on gigantic proportions due to the effect of globalization and properly supported by technological innovations. Information thus plays a key role in management support and decision-making.

The management of organizations has undergone great changes: the definition of strategy, based on vision, mission and strategic objectives, does not represent a guarantee of success. The structure has to operationalize and execute the strategy, duly sustained in a management control process, suitable to the reality of the organization.

The evolution of management control systems, the careful evaluation of the organizations performance, the implementation of corrective measures and a discharge of responsibilities, increase the efficiency of the manager's performance.

The main management control indicators, the non-financial and intangible factors, linked to the organizations and to their success, which are now considered of great relevance, do not reduce the importance of evaluating financial performance in for-profit entities, in a way that they summarize the impact of whole management decisions on the ability to create value. In this perspective, it should be emphasized that the concept of value creation is very broad considering the different stakeholders that intervene in the organization.

In this research, we focus the evaluation of the contribution of the management control as a factor of sustainability in a multinational company. For this purpose we need a detailed knowledge of the procedures and processes of the organization, so we chose the case study as the research methodology.

The evidence found point to the importance of the instruments of management control in the growth of the organization, since they allowed the monitoring of the activity and a greater involvement of the managers. There are, however, opportunities to improve the effectiveness of the system implemented, namely in the control of the activity and in the management of project.

Keywords: Management control; Tableau de bord; Balanced scorecard.

1. INTRODUÇÃO

O teatro contemporâneo de operações em que as organizações estão inseridas, traduzido numa envolvente, social, política, tecnológica, económica e financeira em que se deparam, num curto prazo, com cenários de risco ou incerteza, torna premente uma gestão cada vez mais rigorosa, eficaz, e eficiente dos recursos disponíveis. Completamente orientada para a criação de valor, a gestão terá sempre como objetivo último fazer face às crescentes dificuldades e constrangimentos com que as empresas se deparam diariamente.

Segundo Reis e Rodrigues (2014), o exercício da gestão assenta em quatro pilares básicos: planeamento, organização, direção e controlo. Um dos mais importantes, o controlo de gestão, vai monitorizando as tarefas e atividades que vão sendo desenvolvidas diariamente, tentando assegurar que os objectivos estratégicos anteriormente definidos, sejam atingidos. Paralelamente vai comparando os resultados obtidos com os objectivos perspectivados, apurando desvios, analisando-os e agindo em conformidade, nomeadamente através de medidas corretivas com vista à eliminação ou minimização desses mesmos desvios.

Os mercados nacionais começaram a ficar de tal forma saturados que as empresas, para melhorarem o seu posicionamento, foram forçadas a conquistar quotas de mercado das empresas concorrentes, inclusive procurando soluções além-fronteiras. As fronteiras geográficas de cada país deixaram de ser uma barreira à concorrência das empresas estrangeiras, sendo de vital importância, para a própria sustentabilidade, o investimento no desenvolvimento de novos produtos. Contudo, não poderão perder de vista a contínua satisfação dos clientes locais. Com ciclos de vida cada vez mais curtos, os produtos têm que ser cada vez mais inovadores, e lançados com a maior rapidez possível no mercado, garantindo assim a satisfação das necessidades futuras dos clientes.

Neste contexto, a adoção de metodologias de gestão atuais e sustentadas torna-se um imperativo de sobrevivência. Para que as estratégias e planos de negócios produzam os efeitos esperados é necessário que se estabeleça uma sólida ligação com a atividade diária. A aplicação de ferramentas de gestão e a avaliação do desempenho revelam-se assim fundamentais para este propósito, permitindo aos gestores acompanharem as atividades,

avaliarem o grau de execução da estratégia e procedendo, se necessário for, à implementação de ações corretivas, se não tiver havido possibilidade de implementar ações preventivas, melhorando o grau de probabilidade de se alcançarem os resultados esperados.

Por outro lado, num ambiente cada vez mais complexo e exigente, espera-se que as empresas se comprometam não só com os seus grupos de interesse mais tradicionais, como sejam os acionistas, os gestores de topo e os colaboradores, como também com os seus clientes (imprescindível no funcionamento actual dos mercados), fornecedores, comunidade, sindicatos, Governo e outras entidades terceiras. Fatores como a qualidade, a inovação, a qualificação e a motivação dos colaboradores são hoje decisivos para o sucesso das organizações. Deste modo, o desempenho organizacional adquire uma multidimensionalidade que dificilmente se consegue conciliar com a utilização exclusiva de medidas financeiras e instrumentos de gestão assentes apenas no orçamento. Os sistemas integrados de medição do desempenho, entre os quais se destacam o *Tableau de Board* e o *Balanced Scorecard*, são ferramentas muito importantes do Controlo de Gestão, vocacionadas para a gestão e avaliação/medição do desempenho numa organização.

1.1. Âmbito e Motivação

A atividade profissional que exerço, numa empresa multinacional portuguesa, motivou de certa forma a escolha do tema desta dissertação: “*O Controlo de Gestão, Fator de Sustentabilidade numa Multinacional*”.

Sendo a gestão de topo a unidade orgânica a quem compete formular a estratégia que permita atingir num período temporal de médio/longo prazo determinados objectivos, previamente estabelecidos, em consequência da análise da envolvente e do diagnóstico interno, é necessário compreender e concluir se a mesma está a ser cumprida. Inicia-se então um novo ciclo, ajustam-se procedimentos com a gestão operacional com vista à rigorosa obtenção dos objectivos de curto prazo, que, cumulativamente cumpridos, permitirão atingir os objectivos de médio/longo prazo.

Por considerar o controlo de gestão como uma pedra basilar do desenvolvimento sustentado de qualquer organização, contribuindo de forma significativa para a melhoria dos níveis de eficiência, pretendo aprofundar o tema por forma a desenvolver competências na área.

1.2. Avaliação de Desempenho das Organizações

As grandes transformações sociais, económicas, políticas e culturais, que atualmente se operam a nível mundial, levam a um processo de reestruturação produtiva. O impacto dessa reestruturação nas organizações, conduz a uma implementação de processos de racionalização organizacional, assim como técnicas que incorporam no ambiente empresarial novas tecnologias, novos processos e novos modelos de gestão. Constitui, portanto, um grande desafio, para as organizações, o desenvolvimento e a utilização de instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade, atual e futuro.

Existem diversas propostas para obter vantagem competitiva. Ainda que significativamente diferentes, parecem ter um denominador comum, ou seja, a gestão estratégica de recursos humanos, segundo os autores Taylor et al. (1996), de gestão de competências, de acordo

com Prahalad e Hamel (1990), e de gestão do capital intelectual, conforme Stewart (1998). Salientam estes autores a ênfase nas pessoas, como recurso determinante do sucesso organizacional, tendo em conta que a busca pela competitividade, impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a compreenderem e enfrentarem as ameaças e oportunidades do mercado.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

A subjetividade da avaliação de desempenho de uma organização, prende-se com o facto de requerer a concordância entre as partes envolvidas. Com o objetivo de medir resultados individuais, de grupo e organizacionais, a metodologia de avaliação de desempenho assume um papel crucial no sucesso de um sistema integrado de gestão organizacional.

Contudo, esta descentralização tem um risco associado, ou seja, poderá afastar-se dos objectivos organizacionais, resultando num decréscimo de qualidade do produto final. Na conceção de Jordan et al. (2002), o controlo de gestão, mais concretamente os instrumentos do controlo de gestão, têm aqui um papel crucial, garantindo que a organização funciona como um todo e que as atividades de cada setor contribuem para o êxito global.

Segundo Drucker (2001), o mundo e as organizações estão a mudar. Vive-se contemporaneamente, na denominada sociedade do conhecimento, das novas tecnologias e dos negócios globais, onde tudo se pode alterar a uma grande velocidade, até mesmo de forma imperceptível. Esta nova realidade competitiva levou a que as organizações se reinventassem, ajustando a sua estrutura interna, por forma a garantir a flexibilidade necessária nas respostas ao mercado, aos mais diversos níveis, como sejam os prazos de entrega e a qualidade dos produtos. Tudo isto levou ao aparecimento de níveis de gestão intermédios, com objectivos próprios, tornando a tomada de decisão mais rápida e com maior qualidade. Havendo um maior conhecimento dos problemas operacionais, mais facilmente se chega a uma resolução adequada.

Desta forma, para um adequado desempenho organizacional, torna-se indispensável que as empresas concebam a criação de elementos de interação funcional, face a objectivos

diversos ou complementares, bem como analisar profundamente as relações individuais e da organização como um todo, relativamente ao meio envolvente. Estruturalmente, a avaliação de desempenho baseia-se na fixação de objectivos de equipa, articulando o sucesso individual com o da organização. A introdução de objectivos de equipa, na avaliação do desempenho, tem como finalidade demonstrar que, se a equipa como um todo falhar, então o sucesso individual pouco ou nada significa, Câmara et al. (2003), Rato (2002).

O processo das avaliações pode determinar o sucesso ou o fracasso pessoal, profissional ou organizacional. Contudo, como o contexto empresarial pode alterar a um ritmo alucinante, tanto a nível tecnológico, cultural, organizacional, social ou económico, é de vital importância que existam mudanças culturais e comportamentais nas organizações e nos seus membros.

Defende Peretti (2001), que a avaliação de desempenho proporciona uma maior atenção por parte dos dirigentes, propiciando um melhor clima de trabalho, bem como tomadas de decisão mais coerentes. Acrescenta ainda o autor que a avaliação de desempenho serve para gerir o potencial dos colaboradores, além de estimular a atenção dos dirigentes, chefias e colaboradores, contribuindo assim para uma maior comunicação, exigindo uma maior interação das chefias com o trabalho da sua equipa. Refere ainda que a avaliação de desempenho facilita a tomada de decisões importantes no que respeita a promoções, redefinições dos postos de trabalho, necessidades de formação dos colaboradores, assim como o devido ajustamento das remunerações.

Embora sendo uma prática comum em algumas organizações, a avaliação de desempenho poderá ter uma dualidade de critérios, se por um lado, pode ser encarada como um instrumento auxiliar de crescimento e progresso na carreira dos colaboradores, por outro lado, poderá ser vista como um instrumento de monitorização e consequentes promoções ou sanções. Seja qual for o critério subjacente, deverá primar pela atualidade, exatidão e fiabilidade, para ser eficiente e aceite pela organização e pelos seus membros, como salientam Sabeen e Mehboob (2008).

A causa maior da avaliação de desempenho, o seu principal objetivo, é sem dúvida a melhoria do desempenho organizacional, através da melhoria do desempenho dos

colaboradores. A pedra basilar desta melhoria prende-se com a identificação das suas necessidades (pontos fortes e pontos fracos) e da sua satisfação com o trabalho, nomeadamente através da remuneração, da segurança, da realização profissional, das recompensas, do reconhecimento, da autonomia, do ambiente de trabalho, das relações interpessoais, do funcionamento da organização e da motivação que lhes consegue inculcar, Chiavenato (2004), Mejía Gómez (2002), Watling (2000).

O sucesso organizacional, que se pretende sustentado e duradouro, tem sempre como base dessa sustentabilidade, isto é, como alicerce principal, a avaliação do desempenho humano. As empresas de sucesso, competitivas e organizadas, avaliam continuamente o seu desempenho com o firme propósito de corrigir os desvios, manter a uniformidade e obter melhores resultados. Chiavenato (2004) aponta como vantagens da avaliação de desempenho organizacional, o facto de se avaliar o potencial humano, definindo a contribuição de cada colaborador, identificar os colaboradores que necessitam de desenvolvimento, agir em conformidade, e seleccionar os que estão em condições de promoção ou transferência. Dinamizando a política de Recursos Humanos, através de oportunidades aos colaboradores, resulta num forte estímulo de motivação e produtividade.

A base de sustentação para a execução da avaliação de desempenho, está na criação de requisitos rigorosos para a sua aplicabilidade. Surgem então os sistemas de avaliação de desempenho.

2. CONCEITOS E SISTEMAS: Sistemas de Avaliação de Desempenho Organizacional

Os tradicionais sistemas de avaliação de desempenho foram alvo de muitas críticas por apresentarem algumas lacunas, na medida em que não se adequavam aos desafios a que as empresas estavam sujeitas, além de revelarem uma acentuada ineficácia em relacionar a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo, Kaplan e Norton (1996a).

De entre as críticas apontadas aos sistemas tradicionais, destaca-se principalmente a que diz respeito à quase exclusiva utilização de medidas financeiras de avaliação. Por serem

históricas, estas medidas são orientadas para o passado (*backward looking*) uma vez que descrevem ações passadas das empresas, Ittner e Larcker (1998), Kaplan e Norton (1992 e 1993), Norreklit (2000) e Bourguignon et al. (2004).

Por outro lado, privilegiam o curto prazo, não capturam as mudanças chave do negócio, são demasiado “departamentalizadas”, além de não considerarem os ativos intangíveis, Ittner e Larcker (1998), Norreklit (2000), Bourguignon et al. (2004). Assim, os ativos intangíveis começam a ser muito valorizados pelas organizações, visto que os indicadores de avaliação, não financeiros, permitem uma melhor compreensão do funcionamento da organização, Veen-Dirks e Wijn (2002).

Defendem Norreklit (2000), Bourguignon et al. (2004), que os sistemas de avaliação de desempenho evoluíram, devido sobretudo a duas causas: à crescente importância atribuída aos ativos intangíveis e à implementação estratégica por parte das empresas.

Outro sistema de avaliação de desempenho, cujo principal objetivo é mostrar aos gestores um quadro do desempenho organizacional, é o *tableau de bord*, painel de instrumentos. Inspirado em exemplos como o conjunto de medidores e indicadores que se encontram nos painéis de instrumentos dos aviões e dos automóveis, que refletem, em determinado momento, o desempenho das várias funções em curso, o “painel de instrumentos” mostra aos pilotos um quadro completamente atualizado, permitindo correções na hora, se disso houver necessidade, DeBusk et al. (2003); Kaplan e Norton (1996b). Uma rápida visualização do TDB da empresa, deverá permitir aos gestores avaliar o seu desempenho, tomando as decisões necessárias relativas a esse desempenho, DeBusk et al. (2003).

As estratégias de gestão baseadas na liderança pelos custos, deram lugar às estratégias de gestão baseadas na diferenciação/produção à medida, que fizeram aumentar exponencialmente a competição entre as organizações. Segundo Reis e Rodrigues (2014), os sistemas de avaliação de desempenho organizacional evoluíram e alteraram na sua base o binómio mensuração/controlo de custos para mensuração/criação de valor. Assim sendo, a melhoria do desempenho organizacional ocorrerá pela obtenção conjunta dos resultados em diferentes níveis da organização. Os sistemas de avaliação de desempenho poderão ser agrupados em cinco tipologias:

- 1) Modelos estritamente hierárquicos: indicadores de custos (produção, produtividade) e de não custos (tempo, flexibilidade, qualidade), agrupados em diferentes níveis. São indicadores económicos e financeiros.
- 2) Modelos equilibrados: separados por diversas áreas, em diferentes perspectivas (financeira, processos internos do negocio, clientes, aprendizagem, crescimento).
- 3) Modelos em tronco ou em pirâmide: modelos transversais, desde os níveis operacionais até níveis mais elevados na pirâmide, de áreas de não custo até áreas de ambito económico e financeiro.
- 4) Modelos mistos: indicadores de desempenho, internos e externos.
- 5) Modelos relacionados com a cadeia de valor: relações internas com clientes e fornecedores.

Estes modelos podem ser estruturalmente traduzidos de três formas: vertical, equilibrada (BSC, TDB) e horizontal (ou por processos).

São exemplos sistemas de suporte ao controlo de gestão, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

2.1. Tableau de Bord

No início do século XX, em França, surge uma nova ferramenta, o *Tableau de Bord*, sistema de avaliação de desempenho organizacional, Epstein e Manzoni (1998), DeBusk et al. (2003), Bourguignon et al. (2004), Russo (2009). Tem como principais características, enunciadas por muitos autores, o facto de ser uma ferramenta para a gestão de topo, permitindo uma visualização global e rápida das operações, assim como do estado do seu meio ambiente, Bourguignon et al. (2004).

Aparece nos anos trinta, a primeira versão, tendo sido alvo de diversas alterações ao longo das décadas seguintes, assim como lhe foram também atribuídas diversas definições. A procura pela melhoria dos processos produtivos, por engenheiros de processos, levou ao desenvolvimento desta ferramenta de gestão, que veio proporcionar uma melhor

compreensão das relações entre as ações e o desempenho do processo. Posteriormente, ao nível dos gestores de topo, este princípio foi aplicado nas organizações, dispondo de um conjunto de indicadores que permitiam monitorizar o progresso do negócio, Epstein e Manzoni (1998).

Mais tarde, nos anos cinquenta, surgiu uma nova versão do *Tableau de Bord*, complementada pela inclusão de dados orçamentais, bem como pela desagregação por centros de custo e de responsabilidade, Russo (2009).

Desde então, e até aos anos oitenta, o TDB era basicamente entendido como um dispositivo de comunicação, que proporcionava o controlo sobre a efectiva realização de objectivos pré-estabelecidos. Efetuada a comparação com o conjunto de indicadores obtidos, eram tomadas as ações corretivas necessárias. Funcionava como uma ferramenta para diagnóstico, reacção e comunicação hierárquica, Epstein e Manzoni (1998), Bourguignon et al. (2004), Russo (2009).

Já nos anos noventa, o TDB foi atingido pelas críticas dirigidas aos sistemas tradicionais, Bourguignon et al. (2004) e Russo (2009). Segundo Bugalho (2004), esta ferramenta continha dados meramente financeiros. Desta forma, o impacto das decisões sobre as variáveis não financeiras, como a qualidade, a satisfação de clientes e a inovação, não eram conhecidas, não podendo, portanto, estabelecer relações de causa/efeito. Surge então o *design* do novo TDB, Bourguignon et al. (2004). Novos aspetos passaram então a ser considerados, como sejam a missão e a definição dos objectivos. Como instrumento de apoio às tomadas de decisão passou a ser personalizado, em função das necessidades e objectivos de cada gestor, passando a conter indicadores financeiros e não financeiros, assim como outro tipo de informações, como dados previsionais e reais, defendem Jordan et al. (2002) e Bugalho (2004).

Na ótica de Epstein e Manzoni (1998) e DeBusk et al. (2003), o TDB necessitava ser desenvolvido num contexto de missão e de objectivos de cada unidade. Assentou então o seu desenvolvimento na tradução da visão e da missão, num conjunto de objectivos, em que a unidade identifica os seus fatores críticos de sucesso, traduzidos quantitativamente numa série de indicadores chave de desempenho.

Para Epstein e Manzoni (1998), o objetivo principal do TDB, o de transmitir aos gestores uma breve visualização global dos parâmetros chave que apoiam a tomada de decisões, tinha algumas implicações, entre as quais o facto de não poder ser um documento único, aplicado igualmente a toda a organização, mas a cada subunidade específica. Como cada subunidade tem o seu próprio gestor, com diferentes responsabilidades e objectivos, deverão então ser integrados numa estrutura “aninhada”, Epstein e Manzoni (1998).

Um método semelhante é sugerido por Daum (2005), denominado “o princípio Gigogne”, que consiste na integração vertical e horizontal do TDB numa organização. Além de apoiar a coordenação dos processos, este princípio de controlo junto da hierarquia da empresa (vertical), apoia também a coordenação e comunicação entre áreas do mesmo nível hierárquico (horizontal), através da separação de conteúdos de um TDB de certa unidade em diferentes *clusters* (grupos) de informação para cada grupo alvo e para cada canal de informação.

Para a implementação do TDB, um dos processos utilizados é o método OVAR (Objectivos / Variáveis de Ação / Responsáveis). Consiste, de uma forma geral, em definir objectivos, variáveis e planos de ação, para os gestores de cada área, no contexto global da estratégia da empresa. A obtenção de determinado objetivo depende de algumas variáveis de ação e com base em planos de ação que deverão ser implementados, Bourguignon et al. (2004), Daum (2005).

Numa abordagem OVAR, a construção do TDB começa no nível da gestão de topo, onde são formulados os objectivos gerais e as variáveis de ação da organização. As responsabilidades são delegadas ao nível logo abaixo, que por sua vez desenvolve o seu próprio esquema OVAR, e assim sucessivamente, até aos níveis inferiores. Resulta daí que os objectivos engrenam com as variáveis de ação, onde as variáveis de ação do nível de topo são objectivos do nível imediatamente abaixo. Cada objetivo, variável ou plano de ação, terá de ter associado, no mínimo, uma medida ou indicador de desempenho.

De salientar ainda a necessidade de integrar os vários TDB num “sistema” de modo a manter tanto a sua coerência hierárquica, como transversal. Nesta perspetiva, os objectivos e as medidas de desempenho de determinado nível, terão de ser coerentes com os objectivos e as medidas dos níveis inferiores e superiores Bourguignon et al. (2004).

Acontece, porém, que os gestores nem sempre tiraram o melhor partido das potencialidades do TDB. No que se refere ao controlo de gestão, nem sempre o utilizaram da forma mais adequada. A sua pouca adesão e divulgação, entre os gestores e académicos americanos criou, também, uma oportunidade para o desenvolvimento de outros sistemas de avaliação de desempenho, como foi o caso do *Balanced Scorecard*, Russo (2009).

2.2. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* define a perspetiva dos gestores relativamente ao desempenho das organizações, numa ótica de avaliação dos resultados obtidos, de forma clara e mensurável. Para levar a cabo esta mesma avaliação, são utilizados indicadores financeiros e não financeiros. Tomando como base de sustentação as medidas financeiras de desempenho passado, existe a possibilidade de realizar prognósticos para as medidas financeiras do futuro, Kaplan & Norton (1996), Neves (2011).

Deverá existir uma completa articulação entre a visão de negócios e a estratégia da empresa, bem como a identificação dos indicadores de desempenho que fazem a melhor conexão entre a visão de negócios, a estratégia e os resultados obtidos (desempenho financeiro, operações, inovações, desempenho dos colaboradores). Deverão ser estabelecidos objectivos que suportem a visão de negócios e a estratégia da empresa, desenvolvendo nomeadamente medidas efetivas, padronizadas, assim como a completa definição dos objectivos de curto e longo prazo. A completa aceitação, por parte de todos os intervenientes, das medidas e dos objectivos definidos, deverá ser assegurada, Neves (2011).

Não menos importante será a criação de mecanismos apropriados com vista à monitorização dos resultados, bem como a sua posterior comunicação a todos os intervenientes. Também a existência de recompensas deverá ser uma hipótese muito bem equacionada. Os dados recolhidos deverão ser analisados, culminando numa rigorosa comparação entre os resultados alcançados e os objectivos pré-definidos. Identificada qualquer irregularidade, ações corretivas deverão ser levadas a cabo, de imediato, Reis e Rodrigues (2014).

A viabilidade e a sustentabilidade de uma empresa, passa sempre por uma boa gestão estratégica e orçamental, devendo ser completamente rejeitada a solução mais fácil que vem sendo usada por muitas empresas portuguesas e que se traduz, na grande maioria dos casos, na redução de pessoal. Esta solução irá trazer, seguramente, senão a curto, a médio e longo prazo, problemas sérios de falta de motivação por parte dos colaboradores que permaneçam na empresa, culminando conseqüentemente em redução da produtividade.

A resolução desta problemática passa pela utilização das ferramentas de gestão, entre elas o BSC, cuja implementação e utilização está perfeitamente ao alcance de todos os gestores.

O BSC, cujos métodos de elaboração começaram a ser desenvolvidos maioritariamente a partir de experiências desenvolvidas em grandes empresas, poderá também ser aplicado a empresas de pequena e média dimensão.

2.3. A Evolução Histórica do Balanced Scorecard

Nos anos oitenta, assistimos a uma alteração do paradigma antes existente, em que a procura excedia a oferta, passando então a oferta a exceder a procura. A esta mudança de cenário juntou-se a falência de empresas norte-americanas, posteriormente adquiridas pela concorrência estrangeira, provocando uma perda de competitividade nas empresas locais. Na sequência destes acontecimentos, surgiram investigadores empenhados em estudar o fenómeno, tentando encontrar as causas que lhe estariam subjacentes.

Autores como Robert Kaplan e H.T. Johnson (1987) defendiam que, a maior parte dos sistemas de contabilidade e controlo, apresentavam na sua conceção falhas de extrema gravidade e importância. A distorção dos custos dos produtos e serviços, alguns sistemas muito desatualizados, sistemas desenhados sobretudo para valorizar inventários e emitir declarações financeiras e fiscais, entre outras. Ainda a ausência de dados não financeiros chave, que permitissem antecipar cenários, antever situações inerentes ao mercado, por forma a poder atuar de forma eficiente e eficaz constituía, por si só, uma falha de grande relevância para o processo.

No que concerne à análise dos indicadores financeiros, embora de importância vital para a empresa, não fornece qualquer pista sobre o percurso, o processo e a evolução dos

acontecimentos. O gestor que se concentre apenas na análise destes indicadores, apenas pode atuar a curto prazo, correndo o risco de levar a empresa “de vitória em vitória, até à derrota final”, visto que a necessidade de obter bons resultados no curto prazo se poderá fazer à custa de investimentos e decisões que certamente trariam excelentes resultados a médio e a longo prazo.

Com o objetivo de fazer face a esta e a outras situações, tornou-se imprescindível a análise de indicadores não financeiros, culminando então num equilíbrio entre o curto e o médio/longo prazo.

Assim, na década de noventa, começaram a aparecer uma serie de organizações a medirem indicadores até então não considerados, como sejam, a lealdade dos clientes, a satisfação dos colaboradores, e outros, com a firme convicção de que em última instância esses indicadores poderiam afetar a rentabilidade da empresa.

O cenário traçado com recurso a estes indicadores poderia determinar uma imagem da evolução e do progresso da organização, muito antes da análise dos dados financeiros, levando assim a uma mudança de atuação se disso houvesse necessidade. Os colaboradores poderiam obter mais formação e informação, assim como os investidores poderiam ter uma imagem do desempenho global da organização.

Surge assim, neste contexto, o primeiro artigo sobre o BSC “*The balanced scorecard – measures that drive performance*”, de Robert S. Kaplan e David P. Norton, publicado pela revista Harvard Business Review (Jan-Fev.1992). A este artigo seguiram-se outros, dando conta de evolução do conceito do *Balanced Scorecard* de um mero painel de controlo para uma ferramenta de gestão estratégica.

A ideia chave, subjacente ao *Balanced Scorecard*, é “obtemos o que medimos”.

2.3.1. Conceitos Básicos e Princípios sobre o *Balanced Scorecard*

Os interesses de todos os *stakeholders*, defende Hronec (1994), não podem ser agrupados, de forma simples, no desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho. As

estratégias e as medidas de desempenho encontram-se em diferentes patamares, na justa medida em que uma visa alvos de longo prazo, como ser dominante num nicho de mercado, a outra focaliza-se no quotidiano das operações, na eficiência e eficácia da sua *performance*. Analogamente, os gestores, conforme o seu nível hierárquico, também têm diferentes interesses.

Partindo de uma primeira fase, da perceção global do BSC, segue-se posteriormente a explicação dos fundamentos que envolvem esta ferramenta de gestão estratégica. Inicialmente os autores Kaplan e Norton (1997), no seu primeiro livro, tratam as medidas do BSC como complementos às tradicionais medidas de desempenho financeiro. Com base na missão e na definição da estratégia da empresa, que se traduzem na visão estratégica da empresa, agrupam o desempenho organizacional em quatro perspetivas: financeira, dos clientes, dos processos internos, aprendizagem e crescimento. Assente nestas quatro grandes áreas, o BSC define-se como um modelo que auxilia as organizações a traduzir a estratégia em objectivos operacionais, que direccionam comportamentos e desempenho. Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), diversas empresas relataram as suas experiências com esta ferramenta mostrando que a utilizam não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, como também para a gerir.

A medição da avaliação de desempenho traça um cenário para os gestores, do que se fez e como se fez, visando assim um processo de melhoria contínuo. Todos os membros da organização poderão ser alinhados com vista à prossecução dos objectivos estratégicos traçados. Qualquer sistema de medição deverá agrupar e organizar dados, assim como comunicar os resultados de forma assertiva, permitindo então que cada membro da organização possa tomar as providências necessárias à melhoria do desempenho global da empresa. O sucesso de um sistema de avaliação de desempenho assenta nos seguintes princípios:

- Medir apenas e só o que é importante, o que cause impacto ou indique o sucesso da organização;
- Equilibrar um conjunto de medidas, considerar as perspetivas dos decisores (acionistas, gestão de topo e clientes);

- Proporcionar uma visão global da gestão dos recursos da organização, bem como da gestão dos resultados;
- Promover o envolvimento de todos os membros da organização no desenho e na implementação do sistema de medidas a adotar;
- Alinhar as medidas adotadas com os objectivos e as estratégias organizacionais.

Também os indicadores para a medição da avaliação de desempenho, agora de origem não financeira, serão abordados neste capítulo. Funcionarão como um complemento aos indicadores financeiros, que não poderão de forma alguma ser postos à margem de todo o processo.

Uma das mais importantes ferramentas de gestão estratégica é o BSC, cuja evolução histórica foi aqui explanada, desde a sua conceção, passando pela evolução que tem sofrido ao longo dos tempos, até à forma como o conhecemos hoje, chegado que foi ao universo das Pequenas e Médias Empresas.

2.4. O Controlo de Gestão: Âmbito, Características e Objectivos

“O Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros da organização, para implementarem as estratégias da organização”, Anthony e Govindarajan (2007).

A globalização, a internacionalização dos mercados e a consequente concorrência global que desse facto resulta, coloca a gestão empresarial perante novos e complexos desafios. Desta forma, o CG exerce um papel preponderante no apoio fornecido aos gestores no planeamento, integração, coordenação e controlo das atividades operacionais das organizações.

Todo o processo de gestão deverá basear-se num sólido e rigoroso suporte informacional, contínuo, com vista a uma eficiente e eficaz tomada de decisões. Como suporte à eficácia

dessas decisões deverá existir um sector específico na empresa, responsável pela coordenação, integração e monitorização de todo o processo: o controlo de gestão.

Tanto o Controlo, quanto o Planeamento, assim como a Organização e Direcção são funções clássicas, que permitem o exercício da Gestão. A literatura sobre Gestão é muito vasta para os temas de planeamento, organização e direcção, mas bastante mais exígua para o tema do controlo, tendo sido apenas recentemente iniciada a sua sistematização como disciplina autónoma da gestão, Arrow (1964).

O termo controlo, não sendo um conceito restritivo, não poderá ser entendido como uma forma de fiscalização, que visa apurar e evidenciar o que está correto ou incorreto, seguindo os padrões previamente definidos pela organização. Por outro lado, um sistema de controlo de gestão fornece aos gestores a informação necessária à tomada de decisões e/ou ações corretivas na prossecução do objetivo final. “Confiança e interesse mútuo devem substituir a desconfiança e a fiscalização como método de controlo”, Jordan et al. (2002).

Drucker (1964), evidencia a distinção entre “controles” e “controlo”. Os “controles” são medidas, são informação, em suma, os meios para atingir o fim, que é o controlo. Fornecem a informação com vista a determinar a ação de controlo a ser tomada. Por sua vez, controlo significa direcção, garantindo que o trabalho desenvolvido atingirá o objetivo final.

Na conceção de Drury (2000), controlo é o processo que assegura que as atividades da empresa estão conforme o plano previamente traçado e que os objectivos definidos serão atingidos. Não poderá, portanto, haver controlo se não forem definidos objectivos e planos para os atingir. O processo de CG engloba a fixação de objectivos, planeamento e monitorização dos resultados, Jordan et al. (2003).

A implementação dos objectivos estratégicos de uma organização é levada a cabo pelo CG. De natureza financeira e não financeira, i.e., qualidade, produtividade, inovação, imagem, entre outros, os instrumentos do controlo de gestão devem acompanhar esta diversidade de naturezas dos objectivos, Jordan et al. (2007).

O CG, eficiente e eficaz, deverá assentar em oito princípios, segundo Jordan et al. (2011):

1. Os instrumentos de CG visam atingir, não apenas objectivos estratégicos de natureza financeira (rendibilidade), como também objectivos estratégicos de natureza não financeira (qualidade);
2. Descentralização das decisões, sob a forma de delegação de autoridade aliada a uma responsabilização;
3. Convergência de interesses individuais, setor a setor, com os objectivos estratégicos da organização. Assume aqui grande relevância, o total envolvimento dos gestores;
4. Deverão ter uma componente operacional, não apenas como meros resumos de documentos ou burocracia;
5. Total foco no futuro, ainda que tratando dados históricos, com base em factos passados;
6. De natureza comportamental, o CG exerce total influência sobre os comportamentos das pessoas;
7. Contempla um sistema de incentivos, através de um sistema de sanções e/ou recompensas;
8. Os gestores operacionais são os atores de primeira linha e não os controladores de gestão.

Assim, o controlo desenvolve-se tradicionalmente em três etapas, Reis e Rodrigues (2014):

- ✓ Estabelecimento de um padrão, meta ou alvo;
- ✓ Comparação do desempenho real com o padrão estabelecido;
- ✓ Implementação de eventuais ações corretivas.

Conforme mencionado por Anthony e Govindarajan (2007) e Berry et al. (2009), ainda que o CG seja um imperativo e uma preocupação central em qualquer organização descentralizada, diversos estudos concluíram que difere de empresas de maior dimensão para pequenas empresas, sendo que a utilização e papel dos sistemas de controlo se alteram consoante o crescimento da organização. Sintetizando, as grandes empresas quando comparadas com as de menor dimensão, diferem por: diversidade de operações; diferenciação das estruturas organizacionais; especialização dos departamentos funcionais; formalização dos procedimentos e sistemas de controlo mais sofisticados.

De importância vital para as organizações, os sistemas de CG são um fator de

desenvolvimento da empresa, na medida em que afetam o comportamento dos gestores na implementação da estratégia, de acordo com Macintosh e Quattrone (2010). Neves e Rodrigues (2002), afirmam que os sistemas de CG serão tanto mais eficazes quanto mais envolverem os membros da organização na melhoria dos desempenhos individuais e organizacionais. É objetivo dos sistemas de CG influenciarem o comportamento dos empregados aumentando assim a probabilidade de a organização atingir os seus objectivos, Drury (2000).

O CG, bem como a formulação estratégica e o controlo de tarefas, é uma das três funções de planeamento e controlo presentes na maioria das empresas. Funciona como o elo de ligação entre as outras duas funções, representando o processo pelo qual os gestores influenciam os restantes membros a implementar a estratégia da organização. O sistema utilizado pelos gestores para controlar as atividades é o denominado sistema de controlo de gestão, Anthony e Govindarajan (2007).

A comparação entre a atual situação da empresa e os objectivos estratégicos definidos é conseguida pelo processo de CG, envolvendo, portanto, planeamento e controlo, ambas as componentes igualmente importantes. No entanto, e de acordo com as três funções de planeamento e controlo anteriormente descritas, a formulação estratégica tem o seu *focus* no longo-prazo, enquanto o controlo de tarefas incide sobre o curto-prazo. Apesar das duas funções envolverem planeamento e controlo, o planeamento será mais importante na formulação estratégica e o processo de controlo, no controlo de tarefas Anthony e Govindarajan, (2007).

Destacam-se assim as atividades mais importantes do CG:

- ✓ Planeamento do que a empresa deve fazer;
- ✓ Coordenação das atividades entre os diversos setores;
- ✓ Comunicar a informação;
- ✓ Avaliar a informação;
- ✓ Decidir que ações devem ser tomadas;
- ✓ Influenciar os outros a mudar o seu comportamento.

Aquando da realização do planeamento, existe sempre um determinado conjunto de circunstâncias que, de certa forma, o condicionam e influenciam a sua formulação. Assim

sendo, se as referidas circunstâncias se alterarem, as ações delineadas no plano poderão não ser as mais adequadas. As ações inerentes ao CG não correspondem a um plano determinado como, por exemplo, um orçamento. Existe sempre uma margem de manobra para toda e qualquer abordagem, relativamente à previamente determinada, para atingir os objectivos da organização. O CG não deverá ser um fator de obstrução, defendem Anthony e Govindarajan (2007).

Com vista à tomada de decisão em tempo útil, um SCG deve ser orientado para a ação. Será sempre o futuro a principal orientação do CG, respondendo assim às necessidades de informação relativas à situação atual da empresa, bem como à previsão futura dos resultados. Visa sempre a tomada de decisões corretivas, ou alteração de planos, tendo em conta o alinhamento com a estratégia da empresa, Jordan et al. (2007).

Como o controlo é aplicado em diferentes níveis dentro da organização Drury (2000), Merchant (1998) distingue “controlo estratégico” do “controlo de gestão”. O controlo estratégico assenta na análise da envolvente externa à organização, avaliando os pontos fortes e fracos, bem como as suas limitações. Trata-se de saber como a empresa poderá competir com os seus concorrentes, Merchant e Van der Stede (2012).

2.4.1. Instrumentos do Controlo de Gestão

Segundo Simões (2001), o CG serve toda a hierarquia da empresa, se bem que tenha necessidades diversas. Se para a Gestão de Topo deverá ter maior relevância o grau de realização dos objectivos globais, para os gestores intermédios terão maior interesse os indicadores relativos à sua área de negócios. Já para os gestores operacionais, será mais importante o acompanhamento das atividades, considerando os objectivos e planos de ação específicos. As diversas atividades encontrarão assim resposta nos instrumentos do CG, agrupados por Jordan et al. (2007), em três categorias distintas:

- Instrumentos de pilotagem;
- Instrumentos de orientação do comportamento;
- Instrumentos de diálogo.

Instrumentos de pilotagem: necessários à fixação de objectivos, planeando, monitorizando

os resultados e tomando ações corretivas visando melhores desempenhos. São exemplos o plano operacional (a definição operacional da estratégia a médio-prazo, geralmente três anos), o orçamento (a fixação de objectivos a curto-prazo, geralmente um ano, em articulação com o plano operacional), o controlo orçamental, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*.

Instrumentos de orientação do comportamento, visam orientar e influenciar os comportamentos dos gestores no interesse global da organização: pela organização em centros de responsabilidade; pela avaliação de desempenho dos referidos centros de responsabilidade; sistema justo de preços de transferência interna (PTI).

Segundo Jordan et al. (2008), a organização por centros de responsabilidade possibilita a atribuição de um gestor responsável por essa área, bem como a definição dos respetivos objectivos e, conseqüentemente, avaliar o desempenho desse mesmo gestor. Além disso, dentro das organizações existem relações de dependência entre diversas áreas ou centros de responsabilidade, pelo que devem ser estabelecidos preços de transferência interna para custear os produtos/serviços que são transacionados internamente, possibilitando, dessa forma, avaliar o desempenho de cada centro de responsabilidade.

São quatro os tipos de centros de responsabilidade, conforme Rodrigues e Reis (2015), que podem e devem ser usados numa organização, devendo existir um gestor responsável pelas atividades e pelo desempenho desse mesmo centro. São eles:

- ✓ Centros de Gastos;
- ✓ Centros de Rendimentos;
- ✓ Centros de Resultados;
- ✓ Centros de Investimento.

Diferem entre si pela forma como são medidos os *inputs* e *outputs* de cada centro, atendendo à especificidade de cada uma das suas atividades, para efeitos de controlo e avaliação.

Os pressupostos deste instrumento comportamental, associado ao sistema de preços de transferência interna são:

- ✓ A afetação de recursos e meios;
- ✓ A gestão por objectivos, em que os individuais estão alinhados com os estratégicos;
- ✓ A descentralização da autoridade, da decisão, das atividades e das funções;
- ✓ A responsabilização;
- ✓ A avaliação do desempenho e recompensas.

Este tipo de organização, por centros de responsabilidade, tem a finalidade de incutir nos gestores um espírito empreendedor, cuja gestão deverá ser eficaz (atingindo os objectivos) e eficiente (minimizando os recursos utilizados), não perdendo de vista o alinhamento com os objectivos estratégicos.

- Centros de Gastos: apenas medem os custos decorrentes da atividade, por opção ou porque a tipologia da atividade assim o obriga. Poderão ser classificados como Centros de Gasto Padrão (ou Centros de Gastos de Engenharia) e como Centros de Gastos Discricionários.

Os primeiros compreendem as atividades cujos custos podem ser estimados para uma determinada produção homogénea, como por exemplo o custo hora/homem, ou seja, o custo da mão-de-obra direta de uma secção de produção, o custo por tonelada produzida, o custo hora/máquina, ou o custo de um equipamento, entre outros. Estas atividades poderiam, no entanto, ser enquadradas em Centros de Resultados, caso os seus *outputs* fossem valorizados e imputados, e/ou vendidos, por um determinado valor a outro centro de responsabilidade (um departamento interno ou uma empresa do mesmo grupo) ou ainda faturados a uma organização externa.

Já os segundos englobam atividades cujo output não é homogéneo e que, por esse facto, não é possível determinar o custo por unidade produzida. Enquadram-se neste tipo de centros de custo as atividades administrativas (contabilidade, auditoria, fiscalidade, tesouraria, cobranças, controlo de gestão, jurídico, secretariado, recursos humanos), de investigação e desenvolvimento (I&D), de *marketing* e comerciais.

- Centros de Rendimentos (ou de Proveitos): aplicam-se geralmente a unidades de *marketing* e comerciais, em que a sua atividade é medida pelo seu *output*

(normalmente volume de vendas), tendo como referência para a medição e avaliação do desempenho o orçamento de vendas e/ou a quota de mercado.

Estes centros não são responsáveis pelos custos de produção de bens ou serviços, nem têm conhecimento da respetiva estrutura de custo sendo, por esse facto, vedado o poder de determinarem os preços de venda. Assim, apenas lhes é dada a autoridade de:

- ✓ Praticarem descontos com base numa tabela e sobre os preços base de venda;
- ✓ Estabelecerem formas e condições de pagamento, dentro de determinados parâmetros aprovados superiormente (limite de crédito concedido, prazo de pagamento).

Apesar de as unidades de *marketing* e comercial se enquadrarem em centros de custo discricionários (avaliados pelo *input* = custo), o enfoque primordial e preferencial é dado à receita (*output*), razão pela qual se adota para estas atividades os Centros de Rendimentos ou de Proveitos.

- ✓ Centros de Resultado: trata-se de uma unidade organizacional em que o seu desempenho é analisado em função dos seus proveitos e custos. Tem obrigatoriamente de haver uma delegação do poder da tomada de decisão num gestor (responsável por essa unidade) sobre a forma de utilização dos diferentes recursos de que dispõe ou necessita, para atingir o resultado.

Poderá, no entanto, existir, por parte da gestão de topo, uma limitação da liberdade de tomada de decisões, ou seja, o gestor responsável por essa área de negócio pode estar condicionado em determinadas decisões (de investimento, de carácter financeiro, em políticas de qualidade, entre outras).

Entre os diversos centros de responsabilidade de uma empresa, poder-se-ão transacionar bens/serviços geralmente reguladas pelos preços de transferência interna.

Para Anthony e Govindarajan (2007), a utilização deste mecanismo exige a análise cuidada (e periodicamente revista) de duas situações:

Na primeira, avaliar se a empresa deverá adquirir o produto no mercado ou se o deverá produzir. Optando pela produção, deverá decidir (calcular) qual o preço de transferência.

Atendendo à complexidade de que se reveste este cálculo, dever-se-ão ter em conta alguns pressupostos:

1. Preços de Mercado: caso existam, deverão ser ajustados, atendendo a que não há custos financeiros associados a crédito concedido, custos comerciais e de distribuição. Passada esta fase, tenta-se chegar ao preço de indiferença na óptica do comprador e vendedor, o ponto em que o comprador interno está disposto a comprar e o vendedor interno disposto a vender;
2. Custo Padrão: caso não existam preços de mercado, a opção recomendável será o custo padrão, com ou sem margem adicional;
3. Negociação: recorrendo a comités de arbitragem, ou ao envolvimento da direção, para chegar aos preços de transferência interna;
4. Custo Real: este pressuposto não deverá ser considerado na base de cálculo. A acontecer, todos os desvios de produção, todas as ineficiências de produção/serviço de um centro de resultado, ou de investimento, são transferidas para outro centro de responsabilidade, e assim sucessivamente, distorcendo completamente o valor a considerar, podendo até provocar disfuncionalidades graves na empresa. Desta forma, este critério nada mede, não cumpre a função de um preço, o gestor não sabe o preço da compra, servindo apenas para imputar custos em termos de contabilidade de gestão (prestações internas).

3. A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A gestão a médio e a longo prazo pressupõe, por si só, a formulação e a implementação de estratégias empresariais, envolvendo decisões relativas à definição de negócios (produtos, serviços, clientes alvo, posicionamento, entre outros), dos objectivos de desenvolvimento, bem como a definição dos fatores críticos de sucesso.

As decisões atrás mencionadas são caracterizadas como decisões estratégicas, essencialmente pelo facto de delinearem a forma como se irá desenvolver o relacionamento futuro da empresa com o seu meio envolvente. Trata-se, portanto, de decisões de carácter duradouro. Apoiando e sustentando as decisões operacionais, visam a obtenção do maior lucro possível, a partir da exploração corrente do dia-a-dia, preferencialmente através da satisfação dos clientes, no mais curto espaço de tempo.

Segundo Reis e Rodrigues (2014), uma estratégia não poderá ser formulada, guardada e analisada passados cinco anos. Terá forçosamente de ser uma acção integrada, para alcançar a visão e responder às exigências do meio envolvente externo.

Dependendo das condições e das características do mercado, e numa fase embrionária, as decisões estratégicas são tomadas através do processo de formulação da estratégia. Composto por diversas etapas, este processo envolve a elaboração de uma análise *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) – obtendo desta forma um diagnóstico externo e um diagnóstico interno. No primeiro caso pela identificação das ameaças e oportunidades do meio envolvente; no segundo caso pela identificação dos pontos fortes e fracos que a empresa revela, quando comparada com as empresas do setor.

Os diagnósticos atrás referidos, que resultam da análise *SWOT*, condicionam as fases do processo a seguir discriminadas:

- ✓ Segmentação do mercado;
- ✓ Análise dos segmentos do mercado;
- ✓ Escolha dos segmentos-alvo em que a empresa pretende operar;
- ✓ Definição da ação de *Marketing* a implementar nesses segmentos;
- ✓ Definição dos objectivos de desenvolvimento a atingir.

Por se tratar de um processo interativo, poderá não ser cumprida esta ordem sequencial. Reis e Rodrigues (2014), defendem que a estratégia de desenvolvimento do negócio deverá apontar no sentido de, obter sinergias dos pontos fortes da organização, com as oportunidades emergentes da envolvente externa.

O principal foco de atuação de toda e qualquer organização, será sempre a derradeira tentativa de encontrar mercados cujas características, em termos de oportunidades e ameaças, contribuam de forma significativa para evidenciar os pontos fortes e concomitantemente colmatar os pontos fracos.

Contudo, muito à custa da atual situação económica e financeira, a nível mundial, a maioria destas organizações tem como única alternativa possível instalarem-se em mercados onde já existem empresas concorrentes e conseqüentemente produtos também concorrentes. Perante este cenário, dependendo do seu *core business*, as empresas irão optar por uma das estratégias base de competição: a diferenciação, ou o baixo custo.

Posto isto, impõe-se optar pela estratégia mais adequada. O reconhecimento de valor acrescentado num produto (não o preço mais baixo), por parte dos clientes, em detrimento dos produtos da concorrência, e pelos quais estão dispostos a pagar mais, denotam a existência de uma estratégia de diferenciação bem conseguida.

São diversos os fatores de diferenciação, podendo estar relacionados com os atributos do produto em si mesmo, ou com o serviço associado, como a credibilidade do pessoal envolvido, a inovação, a localização, a complementaridade entre os negócios, a dimensão da empresa, entre outros.

Outra estratégia possível será quando o produto é colocado no mercado e a sua comercialização efetuada a um preço inferior ao da concorrência, esta é a estratégia de baixo custo. Na origem desta estratégia poderão estar diversos fatores, como a localização, a inovação tecnológica, as economias de escala, as economias resultantes da experiência, entre outros.

Às estratégias atrás referidas, e muito pelo efeito da globalização na economia mundial, assim como a crescente intensidade concorrencial, há que anexar duas outras: a estratégia de diversificação e a estratégia de internacionalização.

No primeiro caso, o grau de sucesso é tanto maior quando se conseguem sinergias que se traduzem na redução de custos e potenciam o grau de diferenciação dos produtos disponibilizados. A subdivisão pode ser efetuada com base em produtos (novos produtos nos mesmos mercados), em mercados (os mesmos produtos em mercados diferentes), ou em ambos (novos produtos em mercados diferentes).

No segundo caso, a estratégia de internacionalização, pode assumir diversas formas, consoante o critério de envolvimento da empresa, são possíveis: a exportação indireta (vender a um intermediário que exporta em seu próprio nome); a exportação concentrada ou licença (cedência de *know-how*); a exportação direta; as *joint-ventures*; as filiais de distribuição; as filiais de produção; ou as filiais integrais.

São ainda de salientar, ao nível da internacionalização, duas sub-estratégias:

- ✓ Multidoméstica, multinacional ou plurinacional: empresa implantada num ou em vários países para servir, exclusiva ou fundamentalmente, o mercado local de cada um desses países;
- ✓ Global ou transnacional: cujo objetivo é, para além da satisfação do mercado local, a reexportação para outros países.

Ainda pelo efeito da internacionalização, aproveitando as vantagens específicas de cada país, os diferentes componentes de um produto poderão ser fabricados em países distintos.

3.1. O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica

O pensamento convencional sobre as medidas de desempenho, foi revolucionado pelos autores *Robert S. Kaplan e David P. Norton*, em 1992, através do conceito do *Balanced Scorecard*.

Destacando-se completamente das medidas tradicionais de desempenho financeiro, este conceito tem proporcionado a uma geração de gestores, uma melhor monitorização do desempenho das suas empresas. As medidas de desempenho não financeiras possibilitam a previsão do futuro desempenho financeiro, em vez de simplesmente relatarem dados

históricos.

A competitividade das empresas em todo mundo é agora baseada em informação, além de que a capacidade de explorar ativos intangíveis, se tornou muito mais decisiva do que a capacidade de investir e gerir ativos tangíveis. O reconhecimento desta mudança, introduz o conceito a que chamou *Balanced Scorecard*.

3.2. Orçamentos e Controlo Orçamental

O orçamento é um instrumento de gestão, de natureza previsional, que se traduz na operacionalização do plano operacional. O orçamento pode ser visto como uma ferramenta de implementação da estratégia, que mostra a forte ligação existente entre o planeamento e o orçamento. Permite negociar, aprovar e estabelecer os objectivos e os respetivos planos de ação relativamente a cada setor organizacional e à organização em geral.

Os orçamentos obrigam os gestores a pensarem o futuro e a avaliarem a evolução da empresa relativamente aos objectivos previamente fixados, podendo ser vistos como um compromisso por parte dos gestores operacionais em atingirem os objectivos a que se propuseram, os quais devem estar claros nos respetivos planos de ação. Os objectivos fixados devem ser exigentes, no entanto devem ser reais e alcançáveis, para que possam servir de motivação àqueles que terão por finalidade atingi-los _ os gestores responsáveis por cada centro de responsabilidade.

Segundo Reis e Rodrigues (2015), a comparação entre as previsões constantes do orçamento e o que foi efetivamente realizado faz parte integrante do controlo orçamental, nos diferentes níveis de responsabilidade. Também a análise e controlo dos desvios apurados, assim como a tomada de medidas corretivas com vista à redução desses mesmos desvios, compõem o controlo orçamental, funcionando assim como um meio de ligação entre o presente e o futuro.

Com vista a evidenciar a responsabilidade de cada gestor é importante avaliar a proveniência de cada um dos desvios: poderão ser de quantidade (rendimento e produtividade deficitários); poderão ser desvios de preços (falta de capacidade de negociação com os fornecedores); poderão ainda ser desvios de taxa de utilização dos meios de

produção (embora na maioria das vezes sejam de origem interna, também poderão ser de origem externa).

Defendem ainda Reis e Rodrigues (2015) que, como suporte, os gestores utilizam dois tipos de relatórios:

- ✓ De informação, onde obtém uma panorâmica geral do que se passa na sua área de atuação;
- ✓ De avaliação de desempenho, comparando e medindo os resultados obtidos com os previamente planeados.

Estes relatórios terão em comum as seguintes características:

- Personalização, cada gestor estará perfeitamente identificado, respondendo assim pelo seu setor.
- Comparação, realçando e contrapondo o que aconteceu e o que deveria ter acontecido, estabelecendo a comparação entre o padrão e o real.
- Acção, apontando as causas dos desvios, atribuindo responsabilidades e delineando medidas corretivas.

Os primeiros utilizadores desta informação serão os gestores que conhecerão, assim, em primeira mão, o que se passa na sua área de responsabilidade. A periodicidade destes relatórios será coincidente com a do orçamento.

4. ESTUDO EMPÍRICO

O objetivo deste trabalho pretende ser a avaliação do controlo de gestão numa empresa multinacional, sediada em Palmela, cuja denominação social é “HEMPEL (Portugal) Lda.”.

Para levar a cabo esta avaliação, foi imprescindível a colaboração da gestão, assim como a

de alguns *controllers* da empresa.

Neste capítulo será efetuada uma descrição sistematizada das diversas etapas e estratégias a seguir, na prossecução deste estudo de caso, conforme o plano de trabalho adiante apresentado por ordem cronológica.

4.1. Metodologia Preconizada

Como metodologia de investigação foi utilizada a entrevista, considerada uma das fontes mais importantes e funcionais para o estudo de caso, na medida em que são conversas guiadas e não investigações estruturadas. Muito embora esteja subjacente uma linha de investigação consistente, a essência das questões pertinentes, na entrevista de estudo de caso a conversa será fluida e não rígida, H. J. Rubin & Rubin, (1995).

Um tipo de entrevista a utilizar neste estudo de caso, e que se pode revelar de grande utilidade, será a entrevista “em profundidade”. As perguntas podem ser formuladas de forma que o entrevistado, por ser uma “peça-chave” no processo, possa emitir também a sua opinião pessoal e não apenas relatar os factos efetivamente ocorridos. No limite, também estas opiniões poderão servir de base a investigações futuras. Não existindo um tempo limite estipulado para a entrevista, ela poderá acontecer em diversas ocasiões, tantas quantas as que se revelarem necessárias.

Analogamente, também o entrevistado, como bom conhecedor do objeto de estudo, poderá sugerir outras “fontes” a entrevistar, bem como evidenciar factos relevantes para o estudo. Sob este ponto de vista, o entrevistado poderá desempenhar um papel preponderante, na medida em que poderá dar uma grande ajuda em todo o processo, sendo entendido como um “informador” e não apenas como alguém que responde ao que lhe é perguntado. Estes informantes-chave são muitas vezes determinantes para o sucesso dos estudos de caso, por proporcionarem ao investigador determinados *insights* (percepções) sobre o assunto, podendo iniciar o acesso às fontes corroborantes ou opostas à evidência. De salientar, no entanto, que o investigador não poderá, em hipótese alguma, depender do informador-chave, sendo aconselhável corroborar as percepções desse informante relatando ele próprio,

com alguma subtilidade, fontes de evidência contrária.

Outro tipo de entrevista a utilizar será a “entrevista focada”, com características diferentes da anterior, na medida em que ocorrerá durante um curto espaço de tempo, por exemplo uma hora, obedecendo a um grupo de perguntas pré-definidas, Merton et al. (1990). Além das atrás referidas, neste tipo de entrevista poderão ser formuladas perguntas com o firme propósito de corroborar determinados factos de que, entretanto, tomámos conhecimento.

Dependendo do nível de informação dos entrevistados, poderão ser obtidas percepções de grande relevância para o estudo de caso. Os elementos fornecidos poderão, em alguns casos, levar a que outras fontes de evidência sejam identificadas. Também nesta fase, poderão existir problemas de parcialidade, por parte dos entrevistados. A abordagem razoável será, ainda, corroborar os dados com informações de outras fontes.

A evolução das entrevistas condiciona e determina o fluxo de perguntas, permitindo inclusive ao investigador alterar a ordem pela qual foram concebidas, não perdendo, contudo, o propósito de que sejam respondidas, Ghiglione & Matalon, (1993). As entrevistas serão alvo de análise qualitativa.

Para Quivy e Campenhoudt, (2008), devido à proximidade com o entrevistado, as entrevistas proporcionam ao investigador o acesso a elementos e informações de grande relevância, com um grau de elevada autenticidade e profundidade.

Defende Baranano, (2008), que o guião de trabalho a utilizar nas perguntas servirá de base de orientação para o investigador durante todo o processo de pesquisa, delimitando os fundamentos do estudo, permitindo antecipar problemas e planear etapas.

Para chegar a esta informação é de extrema importância definir a amostra, ou seja, definir a informação que se pretende obter e a partir daí seleccionar as pessoas a entrevistar, sendo essas as “peças-chave” de todo o processo.

A estratégia deve ser comunicada pelos gestores, de forma eficiente e eficaz, a todos os níveis da organização. De igual modo deverá existir uma, tão perfeita quanto possível, articulação com os objectivos e metas de cada departamento, bem como com os seus colaboradores.

A avaliação de desempenho efetuada de forma tradicional, assim como os incentivos (remuneração variável) dos departamentos e dos colaboradores era levado a cabo somente pelo desempenho financeiro, ou seja, a curto prazo.

O presente estudo adota a metodologia de investigação de entrevista focada, com a duração aproximada de uma hora, obedecendo a um grupo de perguntas pré-definidas. As questões formuladas tiveram o propósito de sustentar determinados factos de que, entretanto, tomámos conhecimento. Com esta metodologia pretende-se compreender e interpretar uma realidade específica, que está sujeita às experiências e às percepções subjetivas dos participantes nela inseridos.

4.2. Objectivos

O impacto do CG no sistema empresarial está diretamente ligado, é diretamente proporcional, à eficiência e eficácia que a organização pretenda alcançar.

Em todo e qualquer sistema empresarial, a gestão operacional e estratégica define em conjunto os objectivos, cuja prossecução é efetuada através da tomada de decisões a vários níveis. A fase seguinte implica que os gestores das várias áreas funcionais verifiquem o controlo de gestão, com a finalidade de garantir que os objectivos delineados sejam efetivamente alcançados.

Prevenir a ocorrência de situações desfavoráveis, que possam eventualmente comprometer a empresa na prossecução dos objectivos propostos, poder-se-á considerar uma das principais funções do CG, desempenhando desta forma uma função preventiva. Também o facto de promover acções que conduzam o mais rapidamente possível a esses mesmos objectivos é outro factor não menos importante do CG.

A criação de um SCG pressupõe a existência de objectivos bem delineados, de orçamentos que sirvam de base de sustentação, planos de ação e metas credíveis e passíveis de serem alcançadas em segurança, que se assumam como linhas mestras e de orientação, para o desenvolvimento sustentado da empresa no período temporal previamente definido.

A comparação entre a *performance* prevista para a organização, nas diversas áreas e a todos os níveis, e a que efetivamente se vai verificando é uma das principais funções do CG. Partindo deste ponto, para os desvios que eventualmente se detetem, são tomadas medidas corretivas adequadas a cada situação. Poderão também ser apuradas as responsabilidades de cada gestor.

Considerada como a ferramenta fundamental do controlo de gestão, a informação deverá ser fiável e eficaz. A informação dúbia e/ou tardia poderá ter efeitos devastadores para qualquer organização.

A informação solicitada pelos responsáveis do CG deverá ser a adequada às suas necessidades, baseada fundamentalmente nos dados contabilísticos da empresa. Desde logo, os mapas de gestão fundamentais são uma ferramenta essencial para o CG. Contudo, a função exige informação mais específica, que normalmente se traduz na elaboração de relatórios de três tipos fundamentais: demonstrações financeiras periódicas simples, incluindo tabelas de suporte, criadas com essa finalidade; demonstrações de controlo periódicas; informação específica acerca de determinadas rúbricas.

Pese embora o facto de a principal e mais importante fonte de informação ser o sistema contabilístico, os responsáveis pelo CG auscultam ainda muitos outros aspetos da vida da empresa, tais como a satisfação dos clientes, o absentismo, os esquemas de produção, o controlo de qualidade, entre outros. Outro aspecto não menos importante, sempre tido em grande conta pelo CG, são os dados relativos à concorrência.

Os responsáveis pelo CG, à medida que vão acedendo à informação, vão aferindo da *performance* efetiva da empresa comparativamente com a planeada. A inexistência de desvios, ou a pouca relevância, não justifica a tomada de medidas corretivas ou a eventual revisão dos objectivos previamente delineados.

O presente estudo analisa o caso de uma multinacional, a HEMPEL (Portugal), por forma a compreendermos e evidenciarmos a importância do CG na execução da estratégia delineada pela gestão de topo.

Objectivos específicos:

- Realizar o diagnóstico e a Análise SWOT da empresa.
- Perceber o Sistema de Controlo de Gestão.
- Compreender como o Sistema de Controlo de Gestão contribui para a sustentabilidade da organização.

5. A EMPRESA HEMPEL (PORTUGAL) LDA.

5.1 Identificação da Empresa, Localização

- Denominação Social: Hempel (Portugal) Lda.
- Sede e Fábrica: Vale de Cantadores, 2954-002 Palmela
- Loja: Rua Conde de Sabugosa, 27 C, 1700-115 Lisboa
- Webpage: <http://www.hempel.pt>
- Data de constituição: 15/07/1970
- CAE: 20301 - Fabricação de tintas (excepto impressão), vernizes, mástiques e produtos similares.
- Capital Social : Euros 1.246.995,00
- Colaboradores em Portugal: 138
- Associada do Grupo HEMPEL
- Colaboradores no Grupo : 5.500
- Auditoria Externa: PWC PricewaterhouseCoopers



Figura 1 - Instalações Hempel (Portugal) Lda

5.2. Caracterização da Empresa

A empresa Hempel está sediada em Portugal desde o ano de 1970, associada do Grupo Hempel, o maior fabricante independente de tintas do mundo, fundado em Copenhaga em 1915, por Jørgen Christian Hempel. O Grupo Hempel está presente em mais de 80 países e emprega cerca de 5.500 pessoas em todo o mundo, denominadas pelo seu fundador como o “activo mais importante do grupo”. Dispõe de 15 centros de investigação e desenvolvimento, 27 fábricas, 48 escritórios de vendas e assistência técnica, e conta ainda com mais de 150 pontos de *stock*, estrategicamente localizados. Com representação em todo o mundo, a Hempel fornece sistemas de pintura para os mais importantes segmentos do Mercado, devidamente suportados e apoiados por consultores técnicos especializados. São mais de 620 os consultores técnicos altamente qualificados, localizados em todo o mundo, que respondem, de forma rápida e fácil, ao cliente. O Departamento de Serviços Técnicos, que integra estes consultores, disponibiliza ainda cursos e formação técnica especializada.

Em 1948, J. C. Hempel criou uma fundação que engloba todas as empresas do grupo, visando a salvaguarda, bem como a continuidade e a independência do negócio. A fundação oferece um sólido suporte económico a todo o Grupo Hempel, além de ainda apoiar instituições de caridade, culturais e científicas em todo o mundo.

A administração do Grupo Hempel está a cargo de um CEO, apoiado pelo Conselho de Administração do Grupo.

Passados cinco anos, em 1975, a Hempel Portugal constrói a sua própria fábrica em Palmela, num terreno com cerca de 41.000 m². Em 1987, a sede da empresa passa de Lisboa para Palmela, no parque industrial do Vale de Cantadores. Esta localização não foi escolhida ao acaso. Situa-se nas proximidades de Setúbal e a escassos quilómetros de Lisboa, cidades portuárias, o que facilita não apenas a recepção das matérias-primas como também o envio dos produtos acabados, por caminho-de-ferro, autoestrada ou ainda por meio marítimo.

Nas instalações fabris de Portugal, a Hempel dispõe dos serviços: comerciais, administrativos, técnicos e fabris. Com uma capacidade instalada que ultrapassa os 35

milhões de litros, e uma faturação anual na ordem dos 70 milhões de Euros, a fábrica portuguesa exporta cerca de 80% da sua produção, para mais de 30 países em todo o mundo.

Em 2015 o Grupo concluiu o quinquénio da estratégia, cujo lema era “*One Hempel, One Ambition*”.

Iniciou, no corrente ano, um novo ciclo cujo lema é “*Journey to Excellence*”, mais uma vez para o próximo quinquénio (2016-2020).

De salientar ainda que o Grupo Hempel se rege por um código de ética e conduta, cuja revisão periódica é obrigatória por parte de todos os colaboradores.

A Hempel Portugal recompensa e oferece alguns benefícios aos seus colaboradores como sejam, seguro de saúde *Advancecare* gratuitamente para os colaboradores (e condições muito vantajosas para os familiares), seguro de acidentes pessoais e também seguro de vida. Dispõe ainda de um refeitório que fornece refeições a todos os colaboradores, a custo zero.

O fundador do Grupo Hempel, J. C. Hempel, era um líder empresarial visionário, cujos princípios orientadores eram bastante simples: “qualidade e serviço”, “os funcionários são os nossos mais valiosos ativos”, e “é o querer, que cria a habilidade para fazer”. Estes princípios permanecem na Hempel até aos dias de hoje. Valores como a qualidade, a integridade, a transparência, a sustentabilidade, a responsabilidade social e ambiental, fazem parte da cultura do Grupo.

A missão da Hempel traduz-se numa declaração explícita, breve e simples para melhor entendimento, flexível para durar mais tempo e distintiva para se diferenciar das organizações similares: Continuar a trabalhar para e com o cliente, visando a fidelização pela satisfação total, assentando ainda e sempre na inovação e na criação de valor.

Sendo a gestão pela qualidade total, a linha orientadora da política empresarial do Grupo, é transmitida a todos os colaboradores, e demais *stakeholders*.

No que concerne a Responsabilidade Social, a Hempel é gerida de forma socialmente responsável, com respeito pelo meio ambiente e pela comunidade envolvente. Visando

criar um ambiente de trabalho seguro e inspirador, interagindo com a sociedade, e com o envolvimento da gestão de topo, foi estabelecido um grupo de trabalho, que definiu as seis principais áreas de compromisso social da Hempel: comportamento ético, colaboradores, compromisso com a comunidade, fornecedores, segurança e ambiente. Com o total apoio da Fundação Hempel, têm sido desenvolvidos projectos no âmbito da educação de crianças carenciadas, e no desenvolvimento de tecnologias ambientalmente sustentadas. Estes projectos centram-se na quebra do ciclo de pobreza pela educação e pela sensibilização e apoio a novas tecnologias sustentáveis para o desenvolvimento do planeta.

A organização considera-se como guardiã dos ativos mais valiosos dos seus clientes, na medida em que acompanha cada projeto, a par e passo, aconselhando, apoiando e fornecendo os produtos de que os clientes necessitam, para cada projecto. Em situações mais delicadas, como o limite de crédito excedido, são negociadas soluções alternativas para que o cliente possa levar o projecto a bom termo.

Apoiando clientes em mais de 80 países, em todo o mundo, é com enorme empenho que a organização é gerida de forma socialmente responsável. As soluções de revestimento garantem que as estruturas e equipamentos industriais permaneçam seguras e completamente livres de corrosão por mais tempo, reduzindo o impacto ambiental global.

Continuando na linha da gestão ambientalmente responsável, os sistemas de controlo de incrustação para cascos de navios, reduzem o consumo de combustível dos navios e as emissões de CO₂ (dióxido de carbono). Produzem ainda revestimentos anti-mofo e anti-bacterianos que atuam de forma muito positiva na higiene das habitações, das escolas e dos hospitais. Os revestimentos protetores com baixa percentagem de VOC (compostos orgânicos voláteis), ajudam a aumentar a eficiência e a reduzir as emissões.

O Grupo Hempel adquiriu recentemente outras marcas, mundialmente reconhecidas, como Crown Paints, Versiline e Neogard. O lema é: “onde quer que estejamos, os nossos clientes terão sempre acesso a produtos de elevada qualidade e um óptimo serviço”.

Em 2015 o Grupo registou um crescimento acima do mercado, superior em 20%, e um desempenho geral acima das suas expectativas. Este valor foi influenciado por uma taxa de câmbio favorável, mas também pelo impacto com a aquisição da Jones-Blair. No entanto,

o resultado líquido situava-se em 6%, bastante acima dos próprios objectivos e também do mercado. Ao mesmo tempo, o Grupo apresentou um EBITDA de EUR 220 Milhões, 33% superior a 2014. Embora o EBITDA também tenha sido impulsionado pelos preços das matérias-primas, o bom desempenho demonstra que o duplo foco: na entrega de produtos de alto valor e gerir com eficiência interna, realmente funcionou.

De futuro os investimentos irão continuar. Em Março de 2015, foi concluída a aquisição da Jones-Blair, uma grande empresa de revestimentos sediada em Dallas, que irá complementar a associada americana que existe em Houston. A equipa Jones-Blair contribui com novas tecnologias e novas competências para todo o Grupo Hempel.

Continuando os investimentos, a nova fábrica na Rússia expandiu a produção conforme planeado. Estão em marcha planos para uma nova fábrica, para satisfazer a crescente procura no Vietnam. Foi tomada a decisão de construir uma nova fábrica em Oman, para garantir uma maior proximidade com clientes. Uma nova unidade de produção no Kuwait também está planeada, com maior capacidade produtiva. Em certa medida, grande parte do sucesso dos últimos anos deve-se à capacidade de fornecer produtos de grande qualidade, criação de valor para o cliente e melhor desempenho ambiental. Com base nisto, no conhecimento que existe da natureza dos negócios dos clientes, dos desafios que enfrentam, é reforçada a rede de centros de Investigação e Desenvolvimento em 2015. Foram criados novos centros na China e na Rússia. Com o centro técnico Jones-Blair em Dallas, são agora 15 os centros de Investigação e Desenvolvimento em todo o mundo.

O Grupo Hempel registou um forte desempenho em 2015. O sector marítimo contou com um crescimento de dois dígitos, apesar de o mercado estar fraco em novas construções, a China e a Europa tiveram um bom a desempenho. No sector industrial, tanto a China quanto os EUA atingiram um crescimento de dois dígitos, apesar do efeito da aquisição da Jones-Blair. Quanto ao setor decorativo encontraram alguma pressão em alguns mercados, mas conseguiram reverter favoravelmente a situação.

Importa salientar que cada região da Hempel aumentou o EBITDA relativamente ao ano anterior, cada região teve um contributo para o ano bem sucedido que o Grupo Hempel registou.

O ano 2015 encerrou com muito sucesso o ciclo “*One Hempel - One Ambition*”, uma estratégia de crescimento, que começou em 2010. Pese embora o facto de o mundo não ter evoluído como o esperado, foram atingidos a maioria dos objectivos delineados pela estratégia planeada há cinco anos.

Neste período o Grupo aumentou as vendas em 76% e o EBITDA 90 %. Foi criada uma base sólida para os negócios no sector Decorativo com a aquisição da Crown Paints. O segmento de Industria foi reforçado com as aquisições da *Blome International Inc.*, *Schaepman* e *Jones-Blair*. Foi aberta uma nova fábrica na Rússia e aumentado o investimento em I&D e *Marketing*. Nos tempos economicamente incertos que se vivem, sairá vencedora a empresa que for mais eficiente em todas as vertentes do negócio. Este facto conduzirá ao investimento em I&D, em novos produtos, em melhor serviço e em novos talentos, apesar da dificuldade dos tempos. É este o atual objetivo do Grupo, para cumprir a estratégia “*Journey to Excellence*”, pelo período de cinco anos.

O Grupo Hempel adapta-se a novos desafios, bem como às mudanças do mercado, há medida que vão surgindo. Combinando estabilidade e urgência, o Grupo prepara-se para obter o que de melhor o mercado tem para oferecer, sem comprometer as ambições de longo prazo.

5.3. Estrutura Organizacional

A empresa encontra-se estruturada conforme o organograma a seguir apresentado, evidenciando as diversas áreas funcionais e a responsabilidade que cabe a cada uma, bem como os canais formais de comunicação existentes. Paralelamente aos canais formais de comunicação encontram-se também os informais, que resultam das relações interpessoais existentes em toda e qualquer organização.

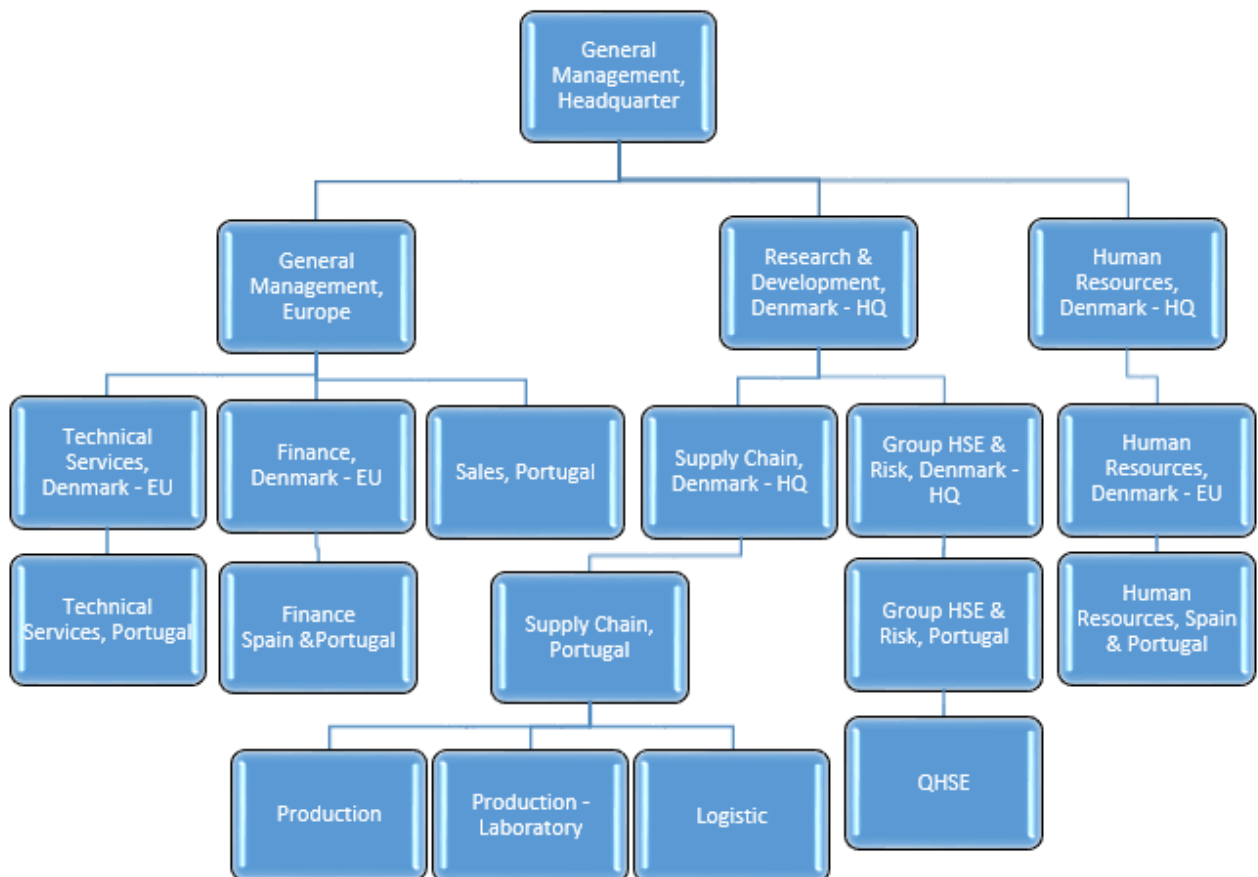


Figura 2 - Organograma – HEMPEL região Europa
Fonte: adaptado da intranet da Hempel, em 30 de Setembro de 2016

O modelo de gestão vigente é a gestão por funções. O organograma acima representa a organização da Hempel na Europa. Na associada portuguesa, as diferentes funções reportam como o esquematizado no organograma representado na figura 2.

A *Supply Chain* Portugal (Produção, Laboratório e Logística) reporta à *Supply Chain Denmark*, que integra o *Research & Development, Denmark*.

O *Group HSE & Risk*, Portugal, reporta ao *Group HSE & Risk, Denmark*, que também faz parte integrante do *Research & Development, Denmark*.

A *Finance* Portugal e Espanha, assim como os *Technical Services*, Portugal, reportam às funções respectivas, *Denmark*, que por sua vez reportam ao *General Management Europe*.

A função *Sales*, Portugal, que engloba as três grandes áreas de negócio em que a empresa opera (Indústria, Marítima e Decorativos-Retalho) reporta diretamente ao *General Management Europe*.

5.4. Recursos

Dependendo do seu *core business*, cada empresa utiliza uma grande variedade de recursos, como sejam máquinas, mão-de-obra, informação, patentes, terrenos, entre outros, sendo que a importância relativa de cada tipo de recurso tende a ser distinta de empresa para empresa. Os múltiplos e diversos elementos de cada organização, podem ser enquadrados em três categorias básicas:

- ✓ **Recursos humanos:** número de colaboradores, capital intelectual, qualificação, grau de motivação, empenho, absentismo, entre outros.
- ✓ **Recursos financeiros:** capitalização, nível de endividamento, grau de liquidez, resultados obtidos, entre outros.
- ✓ **Recursos organizacionais:** sistemas de gestão, processos funcionais, controlo de gestão, entre outros.

A correta articulação entre estes três tipos de recursos, contribui para a valorização de todos os elementos da empresa – informação completa e atempada, aquisição de matérias-

primas de qualidade superior, equipamento de grande qualidade e com manutenção constante, concepção de estratégias eficazes, estruturas orgânicas, políticas de gestão eficientes, sistemas de controlo de gestão atuantes sustentados por uma eficiente combinação entre recursos humanos e organizacionais. A internacionalização, diversificação, aquisições e fusões assentam geralmente na conjugação entre os recursos organizacionais e financeiros.

Uma empresa com boa capacidade técnica e financeira, mas sem um eficaz sistema de gestão, acaba obviamente por não rentabilizar todos os recursos de que dispõe, levando até a desperdícios desnecessários.

5.4.1. Recursos Humanos

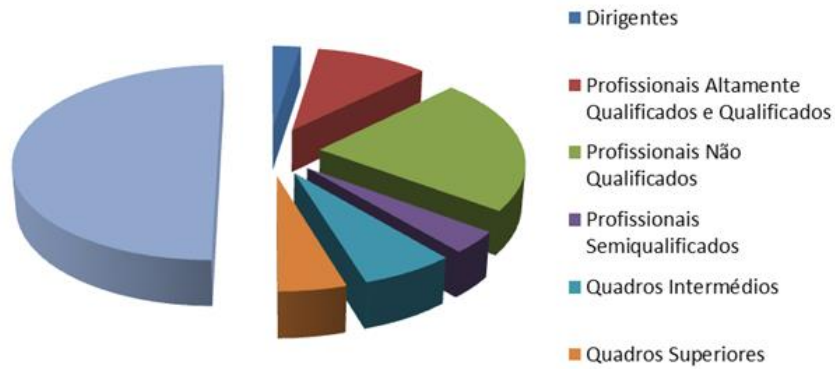
O número atual de colaboradores da Hempel ascende a 138 elementos, sendo que 102 são do sexo masculino e 36 são do sexo feminino. Devido ao elevado grau de motivação e empenho, por parte dos seus colaboradores, a Hempel dispõe também de uma reduzida taxa de absentismo. Todos os colaboradores dispõem de formação específica, adequada para a sua área de atuação. Considerando a formação como prioritária, a Hempel tem instalações próprias para o desenvolvimento de programas de formação, internos e externos, coordenados pelo departamento de QHSE.

Quadro 1 - Número de Colaboradores por Qualificações

QUALIFICAÇÃO	n.º. Colaboradores
Dirigentes	7
Feminino	1
Masculino	6
Profissionais Altamente Qualificados e Qualificados	28
Feminino	12
Masculino	16
Profissionais Não Qualificados	62
Feminino	6
Masculino	56
Profissionais Semiqualeificados	10
Feminino	6
Masculino	4
Quadros Intermédios	18
Feminino	6
Masculino	12
Quadros Superiores	13
Feminino	5
Masculino	8
Total Geral	138

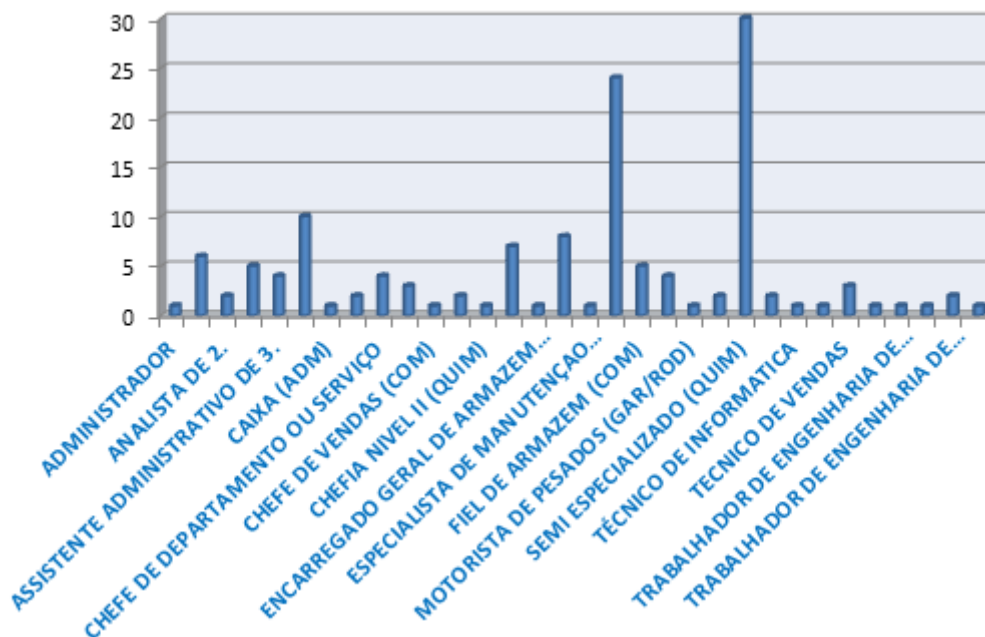
Fonte: Elaboração própria

Gráfico 1 – Grupos de Colaboradores



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2 – Categorias Profissionais



Fonte: Elaboração própria

5.4.2. Recursos Financeiros

Ascendendo a 62,894 milhões de Euros no ano de 2014, o volume de negócios da Hempel sofreu um decréscimo de 0,6% relativamente ao ano de 2013. Ainda comparativamente ao ano anterior, as exportações reduziram 0,05%. Quanto ao mercado interno, embora registando uma ligeira queda de 0,6%, poderá ser interpretado como um indicador positivo, na medida em que os segmentos de mercado onde a Hempel opera, sofreram quebras muito significativas.

A Hempel detém a liderança destacada das exportações no sector, maior exportador em Portugal, ocupando a segunda posição no mercado local e mantendo uma significativa distância do concorrente imediatamente abaixo. Tal como em 2013, continua a manter a posição da empresa do mercado de tintas e vernizes, com a mais elevada quota de produção em Portugal.

O resultado líquido depois de impostos atingiu 1,785 milhões de Euros, representando uma quebra na rentabilidade sobre as vendas relativamente a 2013. Na origem desta descida estará uma acentuada pressão do mercado sobre os preços de venda, cuja redução se estima que seja de 4%.

O preço das matérias registou alguma estabilidade pelo que, apesar do estrito controlo dos custos fixos e dos ganhos de produtividade, a rentabilidade foi ligeiramente afetada.

Prosseguindo os objectivos estratégicos de aumento de eficácia, capacidade, produtividade global, qualidade, segurança e saúde ocupacional, foram realizados em 2014 investimentos que ultrapassaram 0,5 milhões de Euros. Os ativos líquidos da empresa ascendem agora a 27,6 milhões de Euros. Os capitais próprios totalizam 6,7 milhões de Euros.

5.4.3. Recursos Organizacionais

Fazem parte dos ativos intangíveis da empresa, ainda que não sejam mensuráveis. São eles: a notoriedade da marca, a reputação, a confiança dos parceiros comerciais, entre outros.

Cumprindo e respeitando os regulamentos locais e internacionais, a Hempel possui uma política ambiental bem definida. Empenhando-se num constante aumento dos níveis de segurança, saúde e ambiente, promove continuamente ações de formação aos seus colaboradores e clientes, assim como a otimização da utilização dos recursos através da reciclagem, da reutilização dos resíduos e da redução do seu consumo.

Da atividade normal da empresa resultam resíduos industriais que são separados consoante o tipo, natureza e destino final. São armazenados temporariamente em áreas bem delimitadas, num parque existente para o efeito, aguardando a recolha por parte da empresa que irá proceder ao seu tratamento. Com recurso a *outsourcing* os resíduos industriais são tratados por empresas credenciadas e certificadas oficialmente.

Os pareceres das entidades oficiais, com base nas inspeções efetuadas e acompanhadas de perto pela empresa, indicam que não existem passivos de carácter ambiental materialmente relevantes.

A Hempel possui três sistemas de gestão certificados: Qualidade (ISO 9001:2008), Ambiente (ISO 14001:2004) e Segurança (QHSAS 18001:2007) integrados num único certificado Multisite.

De referir ainda a certificação da Det Norske Veritas (MED-D-860), relativamente a produtos e sistemas de pintura de baixa propagação de chama, como previsto pela diretiva Marine Equipment Directive – MED (96/98/CE). A Hempel possui um produto certificado de acordo com o rótulo ecológico europeu (PT/007/03) e ainda diversos produtos e sistemas certificados por Institutos e Organismos Internacionais (DNV, GL, ABS, BV, Norsok, LR, Force, IKS, etc.).

5.5. Produtos – Mercados

Os mercados alvo da Hempel, e para os quais fornece soluções de pintura, são os mercados de protecção anticorrosiva, marítimo, de construção civil, de contentores e embarcações de recreio.

Mercado Marítimo – este segmento de mercado constituiu, durante algumas décadas, o negócio nuclear do Grupo Hempel, através de uma vasta gama de produtos de protecção para todas as áreas e para todos os tipos de navios: petroleiros, cargueiros, porta-contentores, ro-ro, de passageiros, ferries, dragas, batelões, iates e embarcações de recreio.

A gama de produtos deste mercado inclui anti vegetativos, produtos especiais para tanques de lastro, superestruturas, convés e casas de máquinas, porões e tanques para transporte de combustíveis. Proporciona ainda o serviço profissional de consultoria, quer durante a especificação quer durante as docagens, produzindo relatórios de acompanhamento.

Mercado Industrial – a experiência e os conhecimentos adquiridos no ambiente marítimo, ajudaram a empresa a evoluir para a protecção de plataformas petrolíferas em alto mar e, posteriormente, para estruturas em terra.

Os produtos Hempel utilizados na indústria pesada satisfazem os exigentes requisitos técnicos deste mercado, na pintura de refinarias, unidades petroquímicas, parques de armazenamento de combustíveis, oleodutos, gasodutos, tubagens e fabricas químicas. A Hempel fornece ainda produtos e sistemas específicos para estações de tratamento de água e de esgotos, instalações de dessalinização, indústria do papel, cimenteiras, pontes, viadutos, gruas, antenas, centrais eléctricas, torres eólicas e material de transporte ferroviário. Disponíveis em todo o mundo, os sistemas anticorrosivos Hempel são suportados, na fase de especificação, por um serviço de aconselhamento a projetistas e, em obra, por assistência técnica aos empreiteiros e aplicadores.

Em estreita colaboração com equipas homólogas das empresas associadas, a área de negócio industrial portuguesa acompanha diretamente as principais empresas de engenharia mundiais, apoiando-as na escolha das soluções mais eficazes em termos de protecção anticorrosiva, logo na fase inicial do projeto.

Mercado da Construção Civil – em mercados selecionados, a Hempel desenvolveu tintas de qualidade superior para a proteção e decoração de edifícios, escritórios, centros comerciais, hotéis, complexos turísticos, entre outros. A gama de produtos compreende tintas plásticas lisas e texturadas, membranas para impermeabilização de fachadas e coberturas, tintas para proteção do betão contra a carbonatação, produtos para alta decoração, velaturas para proteção de madeiras e também excelentes linhas de esmaltes sintéticos e de base aquosa.

A Hempel dispõe ainda, para utilização em todos os segmentos de mercado, nas suas instalações e nas dos seus agentes, de sistemas de afinação rápida de cor Multi-Tint.

Complementarmente assegura, para além do fornecimento de produtos, um serviço técnico global, com aconselhamento técnico na selecção da especificação adequada, acompanhamento em obra e assistência pós-venda. A qualificação e certificação desta equipa técnica, de inspectores próprios, são da responsabilidade da FROSIO, entidade de certificação Norueguesa.

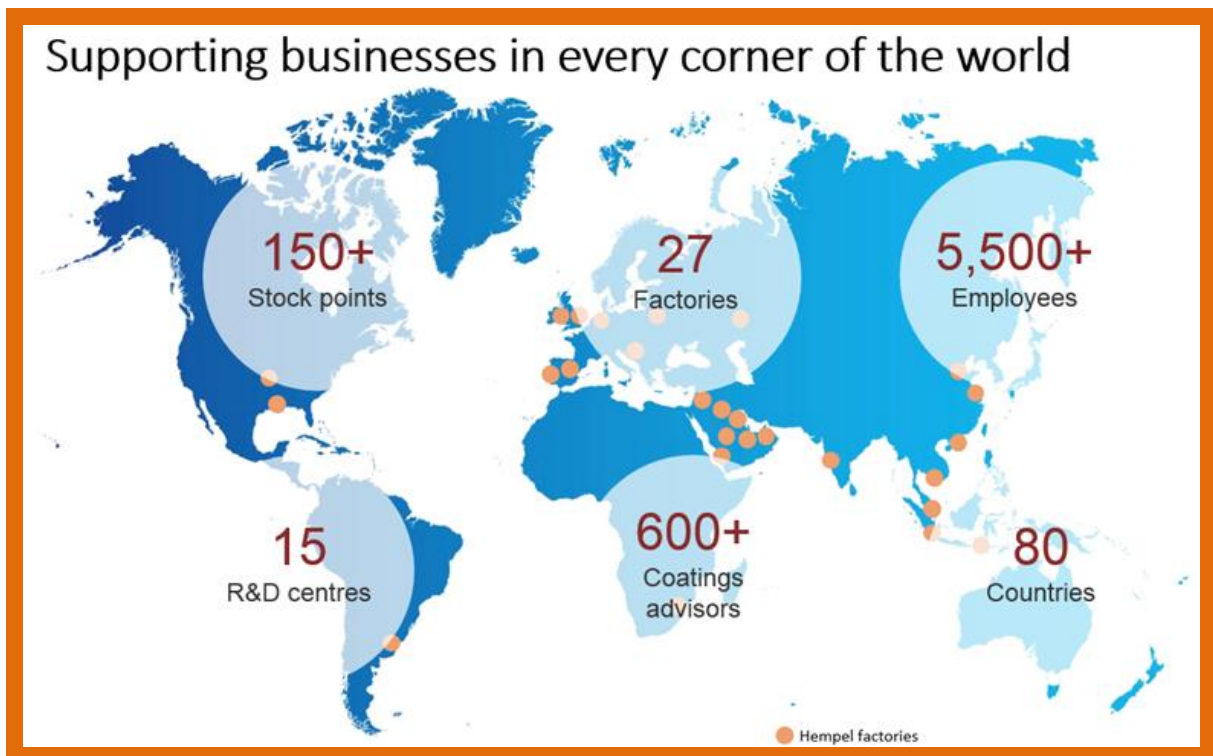


Figura 3 – Supporting businesses in every corner of the world
Fonte: <http://hempelfoundation.com/hempel-group/>

5.6. Ciclo Económico

O circuito de encomendas, para o mercado interno, processa-se como a seguir se descreve:

A encomenda é rececionada pelo *backoffice* de vendas e enviada seguidamente para o Departamento de Logística. Se o produto existe em *stock*, no armazém de produtos acabados, é enviado ao cliente, conforme o planeamento de distribuição existente. Caso não exista em *stock*, é emitida de imediato uma requisição, pedindo o produto ao Departamento de Produção.

A Produção dará então início ao processo, verificando se as matérias-primas que compõem o produto existem ou não em *stock*, no armazém de matérias-primas. Se existirem, é iniciado o fabrico mediante uma fórmula desenvolvida pelo Departamento de Investigação e Desenvolvimento do Grupo Hempel. O documento, descrevendo todas as etapas que deverão ser percorridas para o fabrico do produto, é entregue a um operador especializado que, de forma rigorosa, cumprirá escrupulosamente todas as fases do processo, concluindo assim a produção do produto com sucesso.

Posteriormente segue uma amostra do produto para o Laboratório de Controlo de Qualidade, que o analisa, verifica se os indicadores especificados na fórmula estão dentro dos padrões exigidos, e procede aos necessários ajustes culminando então na aprovação final do produto. Se os valores observados não forem coincidentes com a fórmula, se não se situarem dentro dos limites definidos, o produto é devolvido à produção para procederem às respectivas correções, e posterior controlo.

Caso não existam matérias-primas em *stock*, no armazém de matérias-primas, necessárias ao fabrico do produto pedido pelo cliente, é emitida uma requisição para o Departamento de Compras, que fará todas as diligências para a aquisição das necessárias matérias-primas. Poderão ser adquiridas no mercado nacional ou no mercado externo.

Após a expedição do produto, o departamento CSD emite a respetiva fatura, enviando-a ao cliente. Decorrido o período de crédito, a área Financeira procede ao seu recebimento.

No que concerne à Inovação, a Hempel canaliza grande parte dos lucros gerados para a pesquisa e desenvolvimento, sempre na procura da melhor *performance* para os seus

produtos. Com esse objetivo, o grupo estabeleceu três grandes laboratórios centrais para pesquisa e desenvolvimento: Dinamarca, Espanha e Singapura. Em 2001, inaugurou o ” *Innovation Centre*” em *Copenhagen*, que se destina unicamente à investigação de novos produtos e novas matérias-primas, não hostis ao ambiente. Integra, neste centro, recursos humanos altamente especializados. Adicionalmente, todas as fábricas Hempel possuem laboratórios de controlo de matérias-primas e de produtos acabados, efetuando ainda investigação e desenvolvimento na adaptação de produtos a condições locais específicas.

Ainda na senda da Inovação, a Hempel disponibiliza uma aplicação que integra toda a informação relevante, onde o cliente poderá construir o seu próprio esquema de pintura. Desde a informação sobre os produtos, fichas técnicas, até ao contacto existente em cada ponto do globo, esta informação está constantemente a ser atualizada.

5.7. Descrição da atividade

A empresa Hempel (Portugal) dedica-se à produção e comercialização de revestimentos para pintura, proteção e decoração de estruturas e substratos de diversos tipos, para os mercados marítimo, industrial, de contentores e de construção civil, possuindo o seguinte código de atividade económica:

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

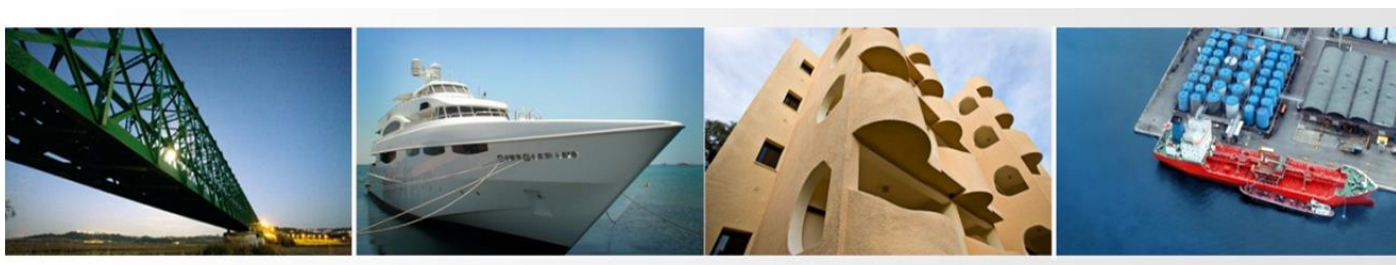


Figura 4 - Segmentos de Mercado: Indústria, Marítima e Construção Civil.

5.8. Caracterização do Setor: Indústria dos Produtos Químicos

Um dos setores com maior importância e relevo no tecido empresarial português é a Indústria dos Produtos Químicos, em grande medida pelos valores que movimenta na economia nacional. Apesar da difícil situação económica mundial, que afeta globalmente todas as atividades económicas, o setor ainda tem grande potencial de crescimento.

Com grande representatividade na Europa dos 27, no valor global das exportações, a Indústria dos Produtos Químicos é um dos sectores mais competitivos e modernos.

A nível mundial, a União Europeia é a segunda maior produtora (a primeira é a Ásia), atingindo vendas na ordem dos 449 mil milhões de euros, em 2009, correspondendo a 24% das vendas totais. Os oito maiores produtores de químicos na UE contribuíram com 88%

desses 449 mil milhões de euros. Portugal ocupa uma posição mais discreta, tendo contribuído com cerca de 0,7% do total. Alemanha e França são os maiores produtores a nível europeu.

Os dados do Eurostat indicam que, em 2009, a Indústria dos Produtos Químicos foi responsável por 1,1% do PIB Europeu, dentro de uma Indústria Transformadora que contribuiu com 14,6% do PIB. A atividade económica e financeira foi quem mais contribuiu, sendo responsável por 29,3%.

Em termos evolutivos, no quinquénio 1999-2004, a Indústria dos Produtos Químicos cresceu tanto a nível de vendas, como de consumo e exportações. No entanto, analisando o período 2005-2009, não houve evolução positiva, havendo inclusivé um crescimento negativo em termos de vendas e de consumo, mantendo-se no entanto o crescimento a nível das exportações, dentro e fora da UE.

Verifica-se no entanto uma tendência a nível mundial para o crescimento dos países da América Latina, particularmente da região do pacífico asiático.

No caso português, a Indústria dos Produtos Químicos representava em 2008 cerca de 5% do volume de negócios da Indústria Transformadora portuguesa, assumindo assim um papel significativo na economia nacional.

Em 2008, integravam o sector 876 empresas, empregando aproximadamente 14 218 pessoas e atingindo um volume de negócios na ordem dos 4 200 milhões de euros. A produção atingiu 3 965 milhões de euros e o VAB pm atingiu valores ligeiramente superiores a 765 milhões de euros em 2008. O tecido empresarial é composto essencialmente por microempresas mas são as empresas de maior dimensão a gerar a maior fatia do volume de negócios da Indústria dos Produtos Químicos. Em 2008, 70% das empresas a operar no seio da Indústria dos Produtos Químicos eram microempresas, 23% caracterizavam-se como pequenas empresas, 6% inseriam-se na tipologia de empresas de média dimensão, enquanto as restantes 1% eram grandes empresas, o equivalente a 5 empresas num total de 876.

No que respeita ao volume de negócios, em 2008, mais de 4 200 milhões de euros registados pela indústria são da responsabilidade de um reduzido número de empresas de média e grande dimensão.

A nível europeu, e recorrendo a dados do Eurostat de 2005, verifica-se que as empresas de grande dimensão (4% do total) representam 72% das vendas.

A nível nacional, observando os números do sector em 2008, verifica-se que, num universo de 876 empresas, a atividade das 57 maiores corresponde a cerca de 77% do volume de negócios registado. De entre essas 57, as 5 de maior dimensão geraram 1 098 milhões de euros, representando 26% do volume de negócios total do sector no mesmo ano.

A distribuição da força de trabalho em Portugal difere da europeia, a maioria dos trabalhadores está concentrada em empresas de pequena/média dimensão, empregam 10 441 das 14 218 pessoas a trabalhar no sector, em 2008. Já a nível europeu, 65% dos trabalhadores laboram em grandes empresas.

Pela análise do biénio 2007/2008, apurou-se que o número de empresas, bem como o volume de negócios em Portugal diminuíram, em 2,5% e 2%, respetivamente, enquanto que o número de trabalhadores cresceu, neste caso em 1,1%, (fonte: “Caracterização do Sector, Indústria dos Produtos Químicos, Segurança e Saúde no Trabalho” - AEP 2011).

5.9. Estrutura do Sector de Atividade

O sector de atividade em análise encontra-se numa fase de maturidade: as vendas estabilizam e o produto deixa de ser uma novidade. Com base nisto, as empresas precisam investir devido ao aparecimento de novos concorrentes.

A maior parte das empresas deste sector estão situadas na região Norte do país e detém uma quota de cerca de 40 %. Já as zonas Centro e Lisboa detém 32% e 24%, respetivamente.

Numa análise à estrutura da indústria deste sector, consideramos estar perante uma

indústria fragmentada, várias empresas no sector, sendo que nenhuma delas tem uma quota significativa de mercado, de modo a poder influenciar a evolução da indústria.

As empresas de maior dimensão são filiais de grupos multinacionais da indústria de pintura, onde se registou um aumento significativo nos últimos anos.

No ano 2012, 50% das vendas do sector no mercado interno, foram da responsabilidade de cinco empresas. Este valor ascende a 62% se considerarmos as dez primeiras empresas, em volume de vendas.

6. CONTROLO DE GESTÃO: FACTOR DE SUSTENTABILIDADE

O controlo é uma função que tem primordialmente o objetivo de melhorar a eficiência, detectando os desvios nos processos, analisando as suas causas e apresentando medidas corretivas.

Os trabalhos de avaliação de desempenho implicam que se tenham definido os objectivos como medidas de eficiência, conforme Reis e Rodrigues (2014), e subsequentemente se tenham planeado as atividades conducentes à realização daqueles objectivos.

Planear implica definir todas as acções a desenvolver, sequenciá-las de forma a que os processos se complementem e afetar-lhes recursos sempre na perspectiva da óptima utilização dos mesmos, para maximizarmos os resultados.

Sendo assim, o controlo de gestão ao avaliar a execução do plano e orçamento, em comparação com as previsões efetuadas e procurando corrigir as falhas de execução, contribui para o desenvolvimento sustentado da organização que irá crescendo numa perspectiva de eficiência.

A definição dos objectivos e a elaboração do plano, têm de ser suportados numa análise estratégica, que permita conhecer o contexto em que a organização vai desenvolver a sua atividade, e ter a noção de todos os recursos de que dispõe, para aproveitar as oportunidades de mercado e contornar as ameaças do mesmo.

6.1. Análise do Meio Envolverte

A constante evolução dos mercados, e das indústrias, estão na base do aparecimento de inúmeras potenciais oportunidades e ameaças, que põem à prova a capacidade de resistência das empresas. Se as organizações não forem suficientemente eficazes e eficientes, arriscam-se a “ficar pelo caminho”.

Qualquer empresa deverá interagir, de forma contínua e permanente, com o seu meio envolvente, dependendo daí a sua própria sustentabilidade. Com base nesta premissa é fundamental que exista uma análise cuidada do meio envolvente, para a formulação de uma estratégia empresarial. Esta análise poder-se-á dividir em dois níveis:

- ✓ Meio Envolverte Contextual
- ✓ Meio Envolverte Transaccional

6.1.1. Síntese do Meio Envolverte Contextual

Dividido em quatro contextos distintos: contexto económico, sócio-cultural, político-legal e tecnológico, o meio envolvente contextual é comum a todas as organizações, tendo como objetivo principal avaliar os fatores que afetam a atividade da empresa, no momento atual ou a longo prazo.

O contexto económico, determina as trocas de bens e serviços, dinheiro e informação na sociedade.

As principais variáveis do contexto económico são a evolução do produto interno bruto (PIB); taxa de câmbio; taxa de inflação/taxa de juro, taxa de desemprego; custos energéticos. As tendências não afetam todo o tecido empresarial da mesma forma ou seja, as mesmas tendências podem ter impactos diversos, em diferentes indústrias. O comportamento passado dos agentes económicos determina a evolução do PIB que, por sua vez, condiciona também o comportamento futuro dos mesmos agentes. Segundo o

Eurostat, no ano 2012 a variação do PIB foi de -3,2% (contra -1,6% em 2011).

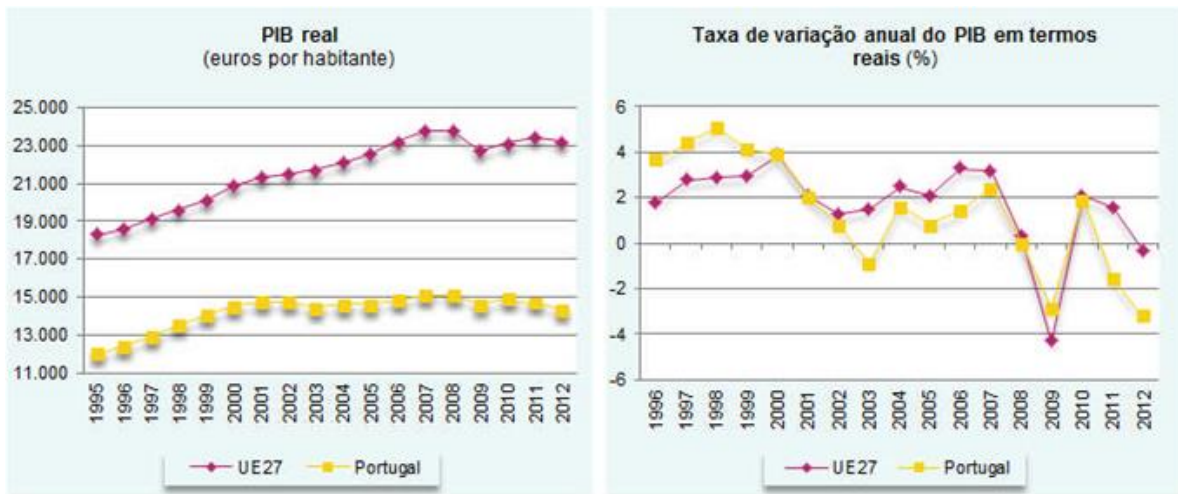


Figura 5 - Variação do PIB
 Fonte: Eurostat

A taxa de inflação e a taxa de juro também condicionam as decisões de gestão, quando são mais baixas reduzem os custos, originando por isso um maior grau de confiança, que incentiva o investimento por parte das empresas e o consumo por parte dos privados. Adicionalmente, outras variáveis como taxa de desemprego e custos energéticos, influenciam também o desenvolvimento de uma organização dependendo da sua função específica.

A taxa de desemprego em Portugal tem vindo a subir, de forma muito acentuada, como se verifica pela observação do gráfico seguinte. As condições adversas da economia portuguesa levaram a taxa de desemprego de, 12,7 % em 2011, para 17,6% no início de 2013, conforme dados Eurostat.

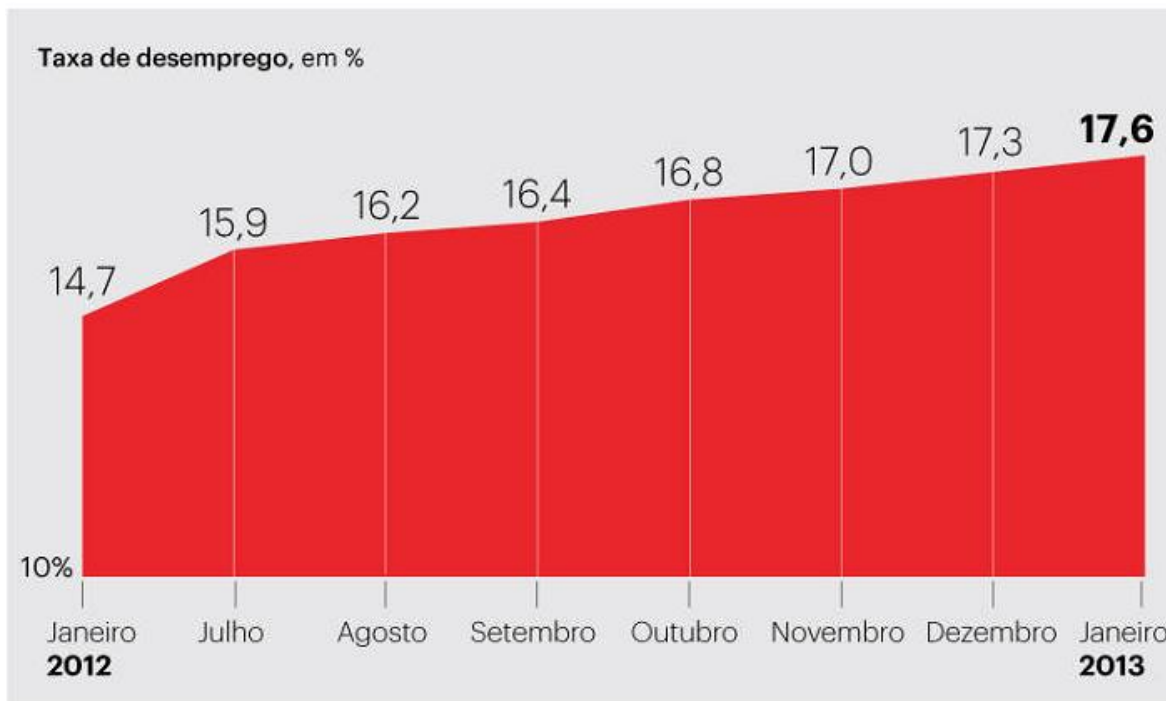


Figura 6 – Variação da taxa de desemprego
Fonte: Eurostat

A economia portuguesa, registando uma fortíssima contração da atividade em 2012, em grande parte devido á falta de acesso ao financiamento, foi alvo de assistência financeira externa no mês de Abril. O programa acordado com a União Europeia, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Central Europeu, visa garantir o financiamento da economia portuguesa por um período que permita equilibrar as finanças públicas e as contas externas, para além de forçar a implementação de reformas estruturais necessárias ao crescimento da economia.

O contexto sócio-cultural, definido pelas variáveis: estilos de vida; alteração de valores sociais; taxa de natalidade/estrutura etária; taxa de analfabetismo; nível educacional; distribuição geográfica. Todos estes fatores refletem os valores, costumes e tradições da sociedade, determinam as trocas e os sistemas de trabalho, e são uma grande influência para o desenvolvimento das empresas, podendo afetar a sua produtividade e a qualidade dos produtos.

O contexto político-legal, definido pelas variáveis: políticas económicas; enquadramento legal; legislação laboral. Representa a situação política e os princípios legais, condiciona a

alocação de poder e providencia o enquadramento legal da sociedade. As políticas económicas liberais contribuem para a criação a longo prazo de novas empresas e de mais emprego, enquanto as políticas mais restritivas e fechadas ao exterior costumam ter efeitos negativos na iniciativa privada. Em Portugal destaca-se a política de privatizações e abertura de diversos sectores à iniciativa privada, e ao investimento estrangeiro, como contributo para uma rápida modernização desses sectores, com impactos positivos ao nível do emprego, dos salários, e da economia em geral.

A implementação de novos incentivos fiscais, a imposição de leis mais exigentes de defesa do consumidor e de proteção do ambiente, constituem oportunidades a explorar pelas empresas e outras organizações para reforçar a sua competitividade e garantir a diferenciação dos seus produtos. A legislação laboral mais ou menos flexível, incentivos (ou restrições) ao comércio externo, legislação anti-monopólio e a permissão da prática de *lobbying* são outras variáveis do contexto político legal com “muito peso” na atividade da esmagadora maioria das empresas.

O contexto tecnológico, definido pelas variáveis: inovações tecnológicas; inovação de processo; incentivos à investigação. Exercem grande Influência no desempenho de uma empresa ou organização, refletem o seu progresso técnico, o qual condiciona as inovações ao nível dos processos produtivos e dos produtos. As inovações tecnológicas são atualmente importantes fontes de diferenciação no mercado, na justa medida em que as organizações saibam explorar o potencial das novas tecnologias. Exemplo disso mesmo tem sido o comércio eletrónico, que tem vindo a abrir novas oportunidades em especial para as pequenas e médias empresas. Ao invés disso, a falta de atenção aos desenvolvimentos técnicos pode ser fatal para os produtores menos competitivos. Não menos importantes são as inovações de processos, não basta introduzir novos produtos, a otimização dos processos de fabrico e a comercialização dos produtos são igualmente importantes.

Os aspetos legais nos países ou mercados geográficos onde as empresas operam (legislação e proteção de patentes; programas de incentivo à investigação e desenvolvimento; adoção ou não de normas internacionais de qualidade), são variáveis que têm, sem dúvida, uma forte influência no dia-a-dia das organizações, condicionando a sua estratégia e os seus objetivos.

6.1.2. Síntese do Meio Envolverte Transaccional

O meio envolverte transaccional é composto por um conjunto de elementos que, embora externos à organização, exercem grande influência sobre a sua atividade e o seu desempenho não podendo, por isso, deixar de ser tidos em conta aquando da fixação de objectivos organizacionais e da adopção de novas estratégias. Os principais elementos que compõem o meio envolverte transaccional de qualquer organização, são:

Os clientes, que representam os consumidores atuais e potenciais dos bens e serviços oferecidos pelo sector; podem ser clientes particulares ou outras organizações; em conjunto constituem o mercado ou a procura. Principais Subsegmentos do Mercado Marítimo: Marinha de Guerra, Marinha Mercante, Frota de Pesca, Operadores Fluviais e Portuários, Armadores Estrangeiros, Novas Construções, Náutica Desportiva e de Recreio. Principais Subsegmentos do Mercado Industrial: Petróleo e Gás, Industria Química, Energia, Infraestruturas, Contentores. Mercado da Construção Civil: Aplicadores, Construtores Civis, Arquitectos.

Os concorrentes, que correspondem aos competidores atuais ou potenciais, bem como produtores de produtos ou serviços substitutos (que satisfazem as mesmas necessidades do mercado); em conjunto, constituem a indústria ou a oferta. O número de empresas fabricantes de tintas, vernizes e produtos similares, em Dezembro de 2011, ascendia a cento e trinta e uma. Contudo, tem-se verificado uma tendência decrescente.

- Empresas concorrentes: Barbot, Dissoltin, Dyrup, Grupo Cin, Jotun, Matesica, Robbialac, Syka, Silaca, Tintas 2000, entre outras.

No ano de 2011, foi este o ranking das dez maiores empresas de tintas em Portugal:



Figura 7 -- Ranking 2011 - Mercado Interno
Fonte: INE

Para o mercado externo, apresentamos o ranking de 2011, assim como para o primeiro semestre de 2012:



Figura 8 - Ranking 2011 - Mercado Externo
Fonte: INE

Os fornecedores, representando os agentes económicos que prestam serviços e vendem produtos ou serviços ao sector; incluem-se os fornecedores de matérias-primas, de energia, de máquinas e equipamentos, de serviços de *outsourcing*, entre outros.

- Empresas Fornecedoras: ADI Quimica Portugal Unipessoal, Lda.; Air Products Chemicals Europe B.V.; AMBIMED - Gestao Ambiental, Ld.; ARKEMA Quimica S.A.; BAYER International SA.; BRENNTAG PORTUGAL-Produtos Quimicos Lda.; BTL- Ind. Metalurgicas,SA.; PETROGAL, SA.; PINTAR-Pintura De Navios; PPG Protective & Marine Coatings SPRL/BVBA, entre outras.

A comunidade, organizações, indivíduos e fatores que partilham recursos e têm interesses direta ou indiretamente relacionados com o mercado e a indústria, ou cuja atuação interfere com o desempenho da organização. Incluem-se neste grupo os sindicatos, a comunicação social, as organizações financeiras, entre outras.

Em 2011 o sector reduziu o número de postos de trabalho sensivelmente em 200 pessoas, situando-se então em 3.400 o número total de trabalhadores. Predominam as empresas de pequena e media dimensão, sendo que 65% contam com menos de 10 empregados. As empresas com mais de 50 trabalhadores representam 8% do sector.

- Grupos:
 - Sindicatos: SITESE, CESP, SITESUL.
 - Associação Portuguesa de Tintas e Vernizes.
 - Bancos: Millennium, Santander Totta.

6.1.3. Recursos

Em termos de Recursos Humanos, a Hempel (Portugal) conta com 138 elementos nos seus quadros, assim distribuídos em termos de qualificações: 7 “dirigentes”, 13 “quadros superiores”, 18 “quadros intermédios”, 28 “profissionais altamente qualificados”, 10

“profissionais semiqualeificados”, 62 “profissionais não qualificados”.

Quanto a Recursos Financeiros, o volume de negócios da empresa, em 2014, situou-se em cerca de 63 milhões de euros, sofrendo embora um pequeno decréscimo relativamente ao ano anterior. Mantendo a posição de maior exportador no sector, continua internamente a manter a posição de empresa, no mercado de tintas e vernizes, com a mais elevada quota de produção em Portugal. Apesar de ter existido uma quebra na rentabilidade sobre as vendas, provocada pela acentuada pressão do mercado sobre os preços de venda, foi de certa atenuada por uma certa estabilidade verificada no preço das matérias primas, assim como o rigoroso controlo dos custos fixos.

Em 2014 os investimentos ultrapassaram 0,5 milhões de euros. Os capitais próprios totalizaram 6,7 milhões e os activos líquidos 27,6 milhões, resultando então a autonomia financeira em cerca de 24%. Este rácio representa a percentagem do activo financiado por capitais próprios comprovando, portanto, a independência da empresa face a capitais alheios. A estabilidade e a solidez financeira registadas, resultam num maior grau de confiança para os seus credores.

Os recursos organizacionais, integram os activos intangíveis: a notoriedade da marca, a reputação, a confiança dos parceiros comerciais, entre outros.

A política ambiental existente, implica o respeito pelos regulamentos locais e internacionais. Os resíduos ambientais são tratados em *outsourcing*, por empresas credenciadas e certificadas oficialmente.

A Hempel possui três sistemas de gestão certificados, Qualidade, Ambiente e Segurança, integrados num único certificado Multisite. São estes os de maior relevância, ainda que existam outros relativamente a produtos e sistemas de pintura.

6.2. Análise SWOT

A análise SWOT, ou modelo de Harvard, é uma ferramenta essencial para analisar estrategicamente uma empresa. Relaciona internamente os pontos fortes e fracos, com as oportunidades e ameaças do meio envolvente, seja ao nível do mercado global, do mercado

específico, da conjuntura económica ou das imposições legais.

Defende Públio (2008), que a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Curiosamente Tarapanoff (2001, citado por Pereira 2011, p.13) refere que o conceito da análise SWOT já era utilizado há mais de três mil anos, ao citar um conselho de Sun Tzu: "Concentrar-se nos pontos fortes, reconhecer as fraquezas, agarrar as oportunidades e proteger-se contra as ameaças " (Sun Tzu, 500 a.C.). Analogamente, na conceção de Meers e Robertson (2007), a análise SWOT poderá ser definida como uma ferramenta usada para determinar os recursos que melhor capitalizam as oportunidades, que melhor contrariam as iniciativas dos concorrentes, que referenciam e exploram os pontos fortes e que melhor eliminam os pontos fracos.

A sigla SWOT resulta da junção das iniciais (em inglês) dos quatro elementos-chave desta análise estratégica:

- ✓ **Strengths** – pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
- ✓ **Weaknesses** – pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
- ✓ **Opportunities** – oportunidades: aspetos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa
- ✓ **Threats** – ameaças: aspetos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Assim, os fatores que caracterizam a posição estratégica da empresa, identificados através da análise SWOT, deverão ser objeto de profunda reflexão por parte de todos os gestores de topo.

Deverão ser reunidas, previamente, as informações necessárias:

- **Internas**, para os pontos fortes e fracos
- **Externas**, para as oportunidades e ameaças (devendo imperar alguma visão e bom-senso).

Posto isto, através de um quadro relacionando as oportunidades e ameaças do meio envolvente, com os pontos fortes e fracos da empresa poderão surgir inúmeras estratégias

alternativas.

Quadro 2 – Análise SWOT

Fatores Internos	<u>Pontos Fortes</u>	<u>Pontos Fracos</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boa rentabilidade financeira ✓ Rapidez de entrega ao cliente ✓ Produção por processo e/ou por encomenda ✓ Acompanhamento de excelência no serviço pós-venda ✓ Elevada resistência e durabilidade do produto ✓ Líder de mercado em tintas marítimas 	<ul style="list-style-type: none"> × Resistência à mudança por parte de alguns elementos decisores × Resistência à mudança por parte de alguns trabalhadores × Baixo interesse e empenho por parte de alguns elementos × Algum comodismo verificado na resolução de problemas, por parte de alguns elementos da empresa × Elevado absentismo na área fabril × Índice significativo de turnover na área fabril
Fatores Externos	<u>Oportunidades</u>	<u>Ameaças</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimentos em países emergentes ✓ Estabelecer parcerias com empresas de construção civil, nesses mercados ✓ Negociar seguros de crédito, mercado externo ✓ Negociar contratos de <i>Factoring</i> para clientes de maior risco, mercado interno ✓ Implementação de estratégias com a finalidade de reduzir o índice de turnover 	<ul style="list-style-type: none"> × Grande crise à escala mundial × Redução na concessão de crédito às empresas × Aumento da emigração × Estagnação do sector da construção civil × Entrada de novos exportadores × Existencia de novos mercados × Entrada de produtos substitutos (com preço de venda bastante diminuto)

Fonte: Elaboração Própria

Estabelecendo uma análise comparativa com o sector de atividade em que está inserida, a Hempel apresenta alguns pontos fortes e pontos fracos. No primeiro quadro salientam-se os aspetos em que esta empresa se revela mais eficiente. No segundo, são evidenciados os pontos fracos.

No que concerne aos pontos fracos, a Hempel tem estabelecido algumas medidas com vista à resolução dos principais problemas existentes. A formação dos seus colaboradores tem vindo a ser cada vez mais uma aposta, bem como a implementação de algumas políticas que contribuam para o decréscimo do índice de turnover. A resistência à mudança tem sido igualmente um tema bastante abordado entre os gestores de topo, por forma a existir mais abertura e flexibilidade para a implementação de novas ideias.

6.3. Diagnóstico do SCG

Partindo da informação obtida pela entrevista, estamos em condições de analisar o Sistema de Controlo de Gestão. Identificámos e caracterizámos pormenorizadamente a empresa, bem como o Grupo em que está inserida. Analisámos os recursos humanos, financeiros e organizacionais, a actividade e o sector, assim como o meio envolvente.

A responsável pelo SCG, no cargo apenas há alguns meses, comunicou-nos que a estratégia é definida pelo grupo, os objectivos estratégicos são definidos pela gestão de topo e comunicados aos restantes colaboradores, numa fase posterior.

A estratégia é delineada para um período temporal de cinco anos, mas a verificação do progresso é efectuada anualmente, no final de cada ano. A comunicação dos objectivos estratégicos acontece sempre no início do ano.

Consideramos que os fatores impulsionadores da mudança no SCG, estão sempre diretamente ligados à necessidade premente de controlo, cada vez mais rigoroso, dos custos da empresa.

Os custos que as mudanças quase sempre acarretam, no imediato, poderão ser um fator inibidor. No entanto, as alterações ao SCG são na maioria das vezes diretivas do grupo, pelo que serão sempre implementadas, ainda que com custos muitas vezes elevados.

A aquisição de novos *softwares* de gestão e controlo de custos, que começaram a ser utilizados na empresa, assumiram um papel preponderante na gestão da produção, sistema integrado de encomendas e produção.

A plataforma informática de que hoje dispomos permite a constante evolução do SCG. A informação é armazenada, tratada e disponibilizada aos colaboradores que dela necessitam, através de *cubes* (tabelas dinâmicas), armazenada no *BI Portal*.

Segundo informação que apurámos junto dos *controllers* da empresa, o controlo dos custos *standard* bem como o apuramento e análise dos desvios é feito numa base mensal, assim como as medidas corretivas adequadas.

O *budget* (orçamento) anual é elaborado em Agosto de cada ano.

Para as vendas do mercado interno, as divisões comerciais (indústria, marítima e decorativos-retalho) preenchem um *report* específico, com as previsões de vendas para o ano seguinte, repartidas pelos segmentos respectivos. No caso das vendas para o mercado externo, as companhias associadas enviam para a divisão financeira, informação da sua previsão de compras para o ano seguinte. Reunida toda a informação necessária, é elaborado o *budget*.

Numa base quadrimestral é elaborado o *forecast* (orçamento “corretivo”), são utilizados os mesmos pressupostos do *budget*, mas numa perspectiva de correção aos valores do *budget* inicial. Reflete os valores do mês em curso, os valores do *forecast* atual e os valores do *forecast* anterior. Calcula a variação/desvio entre os últimos e, caso o valor do desvio ultrapasse o limite estabelecido, terá de ser justificado. Serão implementadas as medidas corretivas adequadas.

O *reporting* mensal, extraído do *software* que existe para o efeito, concentra um conjunto de relatórios, que abaixo discriminamos, cuja função principal é, além de aferir da *performance* da empresa, a de encontrar desvios, para posterior análise e correspondentes medidas corretivas.

Da informação disponibilizada nesses relatórios, podemos obter: os valores do mês em curso, os valores que constam no *budget*, a comparação entre eles e a percentagem de variação que daí resulta. Podemos ainda comparar com os valores que constavam no mesmo período do ano anterior e observar a respectiva variação. As mais significativas, a partir de um valor previamente estabelecido, terão de ser devidamente justificadas.

Do *reporting* mensal, fazem parte os seguintes relatórios:

- Ⓢ *Profit & Loss*
- Ⓢ *Balance Sheet*
- Ⓢ *Cash Flow*
- Ⓢ *KPI*
- Ⓢ *Segmented External Sales In Amount*
- Ⓢ *Segmented Sales In Litres*
- Ⓢ *Segmented Cogs On External Sales*

- Ⓢ *Segmented Gross Profit On External Sales*
- Ⓢ *Per Litre Mth/Ytd Monthly*
- Ⓢ *Per Litre Mth/Ytd Cumulate*
- Ⓢ *Variable Sales Costs*
- Ⓢ *Fixed Expenses Mth/Ytd Detailed Montly*
- Ⓢ *Fixed Expenses Mth/Ytd Detailed Cumulate*
- Ⓢ *Other Operating Expenses, Net*
- Ⓢ *Financial Expenses, Net*
- Ⓢ *Inventories*
- Ⓢ *Accounts Receivables*

Para chegarmos ao *reporting* mensal, uma serie de ferramentas de controlo de gestão foram utilizadas, como suporte da informação necessária à análise final.

A análise das variações da produção assenta essencialmente nos seguintes pontos:

1. *Yield variance*, controla e compara o gasto real, em termos de matérias primas, *overheads* (custos de mão de obra) e gastos gerais de fabrico, com o *standard cost* previamente calculado para cada produto.
2. *Factory tinting*, a quantidade de corante consumida no período em análise é valorizada e contabilizada nas correspondentes contas de variações.
3. *Overheads*, controla e compara os gastos reais com os orçamentados, em termos de volume de produtos fabricados com menos complexidade do que a assumida no budget. Outro controlo também existente é o de tarefas executadas ao longo do processo de fabrico, mas não reportadas e por conseguinte não contabilizadas.

Complementarmente, ainda são analisados os itens:

- ✓ A análise “*waste*” (perca) e a respetiva evolução mensal.
- ✓ A análise “*tinting*” (força corante), uma vez mais é estabelecida uma comparação entre o gasto real e o *standard*. São identificados os desvios, apontadas as causas e

demonstrado o impacto, valorizado, que daí resulta. São indicadas as necessárias medidas corretivas.

Finalmente é efetuada uma análise detalhada dos desvios mais significativos, os que “maior peso” têm no desvio global. As causas podem ser várias:

- O tamanho real do fabrico ser muito diferente do tamanho *standard*, resultando numa variação positiva ou negativa consoante o real seja acima ou abaixo do *standard*, respetivamente.
- Substituição de matérias primas, em caso de rutura de stock, por outras de diferente custo.
- Consumo extra de algumas matérias primas, devido a correções necessárias.
- Utilização de *rework* (sub-produto), donde resulta sempre numa variação negativa.

Todos os desvios são devidamente avaliados e são apontadas as necessárias medidas corretivas. Na fase seguinte são enviados relatórios ao gestor respectivo, que deverá agir em conformidade. Estas acções, resultam do trabalho de controlo, e apontam para a preocupação com a eficiência e a sustentabilidade.

Uma das ferramentas de controlo utilizadas é a segregação de funções:

Todas as facturas que chegam à empresa, estão sujeitas a dois níveis de aprovação:

1. Quando é recepcionada a mercadoria, e após aprovação, a fatura é contabilizada.
2. Quando é aprovada, para posterior pagamento.

Os valores extraídos dos relatórios da plataforma de produção, quando comparados com os valores da contabilidade, terão de coincidir, caso contrário, as variações terão de ser devidamente justificadas.

Mensalmente, o investimento em curso terá de ser analisado, fazer a verificação se passou para os ativos da empresa.

Também o *stock age report*, devidamente analisado, servirá de suporte para o cálculo da provisão dos inventários: os produtos cujo prazo de validade expirou são considerados 100% custo.

O Grupo Hempel adapta-se a novos desafios, bem como às mudanças do mercado, há medida que vão surgindo. Combinando estabilidade e urgência, o Grupo prepara-se para obter o que de melhor o mercado tem para oferecer, sem comprometer as ambições de longo prazo.

7. CONCLUSÃO

Os gestores contemporâneos terão de, obrigatoriamente, exercer uma gestão rigorosa, eficaz, e eficiente dos recursos disponíveis, sob pena de não acompanharem a evolução do mundo empresarial, que ocorre a uma velocidade vertiginosa. Ainda que direcionada para a criação de valor a gestão terá sempre que, como objetivo último, fazer face às crescentes dificuldades e constrangimentos com que as empresas se deparam diariamente.

Como referido por Rodrigues e Reis (2015), o exercício da gestão assenta em três pilares básicos: planeamento, coordenação e avaliação. Se bem que todos sejam importantes, temos de destacar o controlo, como o de importância vital para a organização. Monitorizando a parte operacional, fundamental ao bom desempenho da empresa, assegura que os objectivos estratégicos previamente definidos pelos gestores de topo, sejam atingidos. O controlo acompanha e compara os resultados obtidos, com os objectivos perspectivados, apurando desvios e agindo em conformidade. Assim sendo, a adoção de metodologias de gestão atuais e sustentadas torna-se então uma questão de sobrevivência.

A complexidade e exigência do mercado leva a que, cada vez mais, se estreitem as relações entre as organizações e os *stakeholders*. A qualidade e a inovação, assim como a qualificação e motivação de todos os colaboradores, “do porteiro ao gestor de topo”, são hoje fatores de extrema importância em qualquer organização, podendo determinar o sucesso ou a falta dele.

Este trabalho de investigação visa avaliar o controlo de gestão, como fator de sustentabilidade numa empresa multinacional.

Foi feita uma revisão literária, com o enquadramento teórico dos sistemas de avaliação de desempenho organizacional, e a sua evolução ao longo do tempo.

Foram abordados os sistemas de avaliação de desempenho organizacional, apontando as críticas e as lacunas existentes nos sistemas tradicionais, e evidenciando as características dos novos sistemas de suporte ao controlo de gestão, como sejam o TDB e o BSC.

Poder-se-á considerar, como principal crítica a destacar nos sistemas tradicionais, o facto de utilizarem quase exclusivamente as medidas financeiras de avaliação, por se basearem em dados históricos, em ações passadas, considerando apenas os ativos tangíveis e privilegiando o curto prazo. Evidenciam uma acentuada ineficácia em relacionar a estratégia de longo prazo com as ações de curto prazo, Kaplan e Norton (1996a).

Para Veen-Dirks e Wijn (2002), os ativos intangíveis começam a ser muito valorizados pelas organizações, visto que os indicadores de avaliação, não financeiros, permitem uma melhor compreensão do funcionamento da organização. Os sistemas de avaliação de desempenho evoluíram, devido sobretudo a duas causas: à crescente importância atribuída aos ativos intangíveis e à implementação estratégica por parte das empresas.

A atual conjuntura económica e financeira, a nível mundial, leva a que algumas organizações procurem mercados onde existem empresas concorrentes e consequentemente produtos também concorrentes. Perante esta situação, e dependendo do seu *core business*, as empresas terão de optar por uma das estratégias base de competição: a diferenciação, ou o baixo custo. O reconhecimento de valor acrescentado num produto (não o preço mais baixo), por parte dos clientes, em detrimento dos produtos da concorrência, e pelos quais estão dispostos a pagar mais, denotam a existência de uma estratégia de diferenciação bem conseguida.

Como ferramenta de implementação da estratégia, de natureza previsional, o orçamento pode permitir negociar, aprovar e estabelecer os objectivos, os respetivos planos de ação relativamente a cada setor organizacional e à organização em geral.

O objetivo deste trabalho foi a avaliação do controlo de gestão numa empresa multinacional. Como metodologia de trabalho foi utilizada a entrevista focada que, segundo Baranano (2008), o guião de trabalho a utilizar nas perguntas orientará o investigador durante todo o processo de pesquisa, delimitando os fundamentos do estudo, permitindo antecipar problemas e planear etapas. Pretende-se compreender e interpretar

uma realidade específica, sujeita às experiências e às percepções subjetivas dos participantes nela inseridos.

O impacto do controlo de gestão no sistema empresarial poder-se-á traduzir numa atitude preventiva, na medida em que poderá prevenir a ocorrência de situações desfavoráveis, que possam eventualmente comprometer a empresa na prossecução dos objectivos propostos.

À medida que a informação vai sendo disponibilizada, os responsáveis pelo controlo de gestão, vão aferindo da performance efetiva da empresa comparativamente com a planeada. Caso se verifique a existência de desvios será apurada a sua origem, respetivas responsabilidades, serão tomadas medidas corretivas e/ou a eventual revisão dos objectivos previamente delineados.

Quanto à organização em estudo, no que concerne a objectivos a atingir, um dos principais será sem dúvida um valor muito aproximado a zero reclamações de clientes. Para que tal aconteça, a gestão intermédia, vulgo supervisores, terá de garantir que todos os procedimentos serão efetivamente cumpridos. Terão de ser observadas todas as instruções constantes no “guião do fabrico”. Se assim acontecer, o ciclo normal de produção é concluído com sucesso, aumentando então a proximidade a “zero reclamações”. O produto acabado será armazenado na logística, em local devidamente identificado, onde será posteriormente recolhido para entrega ao cliente. Desta forma, o processo de produção e armazenagem fica concluído.

Na identificação e caracterização da empresa em Portugal, faz-se referência aos recursos de que dispõe: humanos, financeiros e organizacionais.

Os colaboradores dispõem de formação específica e contínua na área em que desempenham funções. A formação poderá ser interna ou externa, dependendo da especificidade.

A Hempel detém a liderança destacada das exportações do sector em que opera, ocupando no entanto a segunda posição no mercado local, ainda que muito distanciada do concorrente imediatamente abaixo.

Com uma política ambiental bem definida, cumprindo e respeitando os regulamentos internacionais, aposta numa contínua otimização na utilização dos recursos, através da

reciclagem, da reutilização dos resíduos e da redução do seu consumo. Os resíduos resultantes da atividade normal da empresa são separados consoante o tipo, natureza e destino final. São armazenados temporariamente em áreas bem delimitadas, num parque existente para o efeito, aguardando a recolha por parte da empresa que irá proceder ao seu tratamento. Recorrendo a *outsourcing*, os resíduos industriais são tratados por empresas credenciadas e certificadas oficialmente.

Os mercados alvo da Hempel, e para os quais fornece soluções de pintura, são os mercados de proteção anticorrosiva, marítimo, de construção civil, de contentores e embarcações de recreio.

A nível mundial, a Hempel opera em 80 países, conta com 27 unidades de produção, 150 pontos de *stock*, 15 centros de I&D, 600 *coating advisors* e o número total de colaboradores ascende a 5500.

O aparecimento de novos desafios, resultantes do crescimento da organização, obrigam a um adequado reajustamento do sistema de controlo de gestão, que nem sempre se verificou.

Globalmente, podemos considerar que o sistema de controlo da Hempel assegura a monitorização e cumprimento dos objectivos, através de planos de ação e implementação de relatórios de gestão. A avaliação dos centros de responsabilidade assegura a execução da estratégia, estabelecendo uma comparação entre os resultados obtidos e os orçamentos previsionais. São factores de suporte, a um desenvolvimento sustentado da organização.

Como limitações, destacam-se a confidencialidade de alguns dados e o facto de apenas ser analisada uma unidade de negócio.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anthony, R. N. e Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*. McGraw Hill.
- Arrow, Kenneth J. (1964) – *Control in Large Organizations*. *Management Science*. Catonsville. ISSN 0025-1909. 10, April (1964).
- Baranãno, A. (2008): *Métodos e técnicas de investigação em gestão* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Berry, A. J.; Coad, A. F. ; Harris, E. P. ; Otley, D. T. ; Stringer, C. (2009) - *Emerging themes in management control: A review of recent literature*. *The British Accounting Review*. Birmingham. ISSN 0890-8389. 41 (2009).
- Bourguignon, A.; Malleret, V.; Nørreklit, H. (2004). *The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension*. *Management Accounting Research*.
- Bugalho, António Fernando Peliquito, João Carvalho das Neves, and Universidade Técnica de Lisboa. *O Balanced Scorecard nas Empresas de Construção Civil e Obras Públicas com actividades no estrangeiro*. 2004.
- Brandão, H. e Guimarães, T. (2001), *RAE - Revista de Administração de Empresas*. Jan./Mar. 2001 São Paulo.
- Câmara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2003). *Humanator recursos humanos e sucesso empresarial* (5ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Carvalho, C. e Azevedo, G. (2001). *Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs Sistema de Gestão*. *Revista Estudos do ISCAA, II Série*.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (2 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Daum, J. Dezembro (2005). *Tableau de Bord: esser als die Balanced Scorecard* [Tableau de Bord: Better than the Balanced Scorecard] . *Der Controlling Berater*, issue 7.
- DBK informa, Análise de setores, *PINTURAS E BARNICES* – Novembro de 2013; Documentos Internos da Empresa Hempel (Portugal) Lda.;
- DeBusk, G.; Brown, R.; Killough, L. (2003). *Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the Balanced Scorecard*. *The British Accounting Review*.
- Drucker, Peter F. (1964) – *Controls, Control and Management*. In Bonini, Charles.
- Drucker, Peter Ferdinand. *O melhor de Peter Drucker: a sociedade, O-Exame*. NBL Editora, 2001.

Jaedicke, Robert K.; Wagner, Harvey M. (Eds.). - *Management Controls New Directions in Basic Research*. New York : McGraw-Hill.

Drury, Colin (2000) – *Management & Cost Accounting*. 5ª Ed. London : Business Press.

Epstein, M.; Manzoni, J. Abril (1998). *Implementing Corporate Strategy: From Tableau de Bord to Balanced Scorecard*. European Management Journal, 16 (2).

Ghiglione, R., & Matalon, B. (1993). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Hronec, S. M. (1994). *Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo: Makron Books.

Ittner, C. D.; Larcker, D. F. (1998) *Are non-financial measures leading indicators of financial performance: an analysis of customer satisfaction*. Journal of Accounting Research, v. 36.

Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2002) – *O Controlo de Gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*. 4ª Ed. Lisboa: Áreas Editora.

Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2005). *O Controlo de Gestão: ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora.

Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2007), *O controlo de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores*, 7ª edição, Escolar Editora.

Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2008), *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Áreas Editora (8ª Edição).

Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controlo de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. (9ªed). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R., Norton, D., (1992). *The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review (January-February).

Kaplan, R., Norton, D., (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review (September-October).

Kaplan, R., Norton, D., (1996a). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review (January-February).

Kaplan, R., Norton, D., (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R., Norton, D., (1997). *Why Does Business Need a Balanced Scorecard*. Journal of Cost Management, Vol. 11., n.º 3.

Macintosh, Norman B. ; Quattrone, Paolo (2010) – *Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Sociological Approach*. 2ª Ed. West Sussex : John Wiley & Sons.

Meers, K. A & Robertson, C. (2007). Strategic Planning Practices in Profitable Small Firms in the United States. *The Business Review*, Cambridge 7.1 (Summer 2007).

Mejía Gómez. (2002). *Dirección y gestión de recursos humanos* (Y. M. López, Trans. 3 ed.). Madrid: Prentice Hall.

Merchant, Kenneth A. *Modern management control systems: text and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998.

Merchant, Kenneth A. ; Van Der Stede, Wim A. (2012) – *Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. 3ª Ed. Harlow : FT Prentice Hall.

Merton, R., M. Fiske, and P. Kendall. *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedure*. 2nd, editor. (1990).

Neves, J. C. (1998). *Análise financeira – métodos e técnicas* (11ª ed.). Lisboa: Texto Editora

Norreklit, H. (2000). *The Balance on the Balanced Scorecard – A Critical Analysis of Some of its Assumptions*. *Management Accounting Research*, Academic Press, vol 11, nº 1.

Pereira, P. (2011); *Modelo de Gestao Estrategica e de Avaliacao do Desempenho de uma Organizacao Desportiva Privada*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana. Lisboa 2011.

Prahalad, C. K., Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3.

Públio, A. (2008) - *Como Planejar e Executar uma Campanha de Propaganda*. São Paulo: Atlas.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.

Rato, H. (2002). *Avaliação do desempenho*. In *INA (Ed.), A reinvenção da função pública*. Lisboa.

Reis, H. e Rodrigues, J. (2014). *Controlo de gestão ao encontro da eficiência*. Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, J. e Reis, H. (2015), *Gestão Orçamental*. 2ª Edição, Lisboa: Escolar Editora.

Rodrigues, Jorge (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Lisboa: Escolar Editora

Rodrigues, Lúcia L. e Sousa, M. P. (2002). *O balanced scorecard* (1ª ed.). Porto: Rei dos Livros.

Rubin, Herbert J., and Irene S. Rubin. *The art of hearing data*. London: Stage Undervisningsministeriet (2007). Opettajankoulutus (1995).

Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e pequenas e médias instituições*, 1ª Edição. Lisboa - Porto: Lidel.

Sabeen, Z., Mehboob, S., (2008). *Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal and its impact on overall job satisfaction*. The Business Review, Cambridge, vol.10 n°. 2.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J. M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestão dos recursos humanos*. Lisboa: Instituto Piaget.

Sousa, Maria G. P., Rodrigues, Lúcia M.P.L. (2002) *O Balanced Scorecard – um instrumento de gestão estratégica para o século XXI*. Lisboa: Rei dos Livros.

Stewart, T. A. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.

Taylor, S., Beechler, S., Napier, N. (1996). *Toward an integrative model of strategic international human resource management*. The Academy of Management Review, v. 21, n. 4.

Veen-Dirks, P.; Wijn, M. (2002). *Strategic Control: Meshing Critical Success Factors with the Balanced Scorecard*. Long Range Planning, 35.

Watling, B. (2000). *Avaliação de recursos humanos ajude a sua equipa a obter os resultados que ambos ambicionam*. Lisboa: Prefácio.

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

[http://www.act.gov.pt/\(pt-PT\)/crc/PublicacoesElectronicas/Documents/Industria_Produtos_Quimicos_Caracterizacao_Setor.pdf](http://www.act.gov.pt/(pt-PT)/crc/PublicacoesElectronicas/Documents/Industria_Produtos_Quimicos_Caracterizacao_Setor.pdf) consultado em 10/09/2016

Hempel Annual Report (2015), disponível em <http://www.hempel.pt/pt-PT/about-hempel>

<http://www.systemspecification.hempel.pt/>

<http://www.hempel.com/en/about-hempel/history>

<http://hempelfoundation.com/hempel-group/>

<http://www.ambimet.com.br/segmento/emissoes-atmosfericas-monitoramento-isocinetico-chamines/> consultado em 20/11/2016

[http://www.portugalsteel.com/event/content/index.php?target=showContent&m=Parceiros
&id_pagina=91&defLang=1&event=9](http://www.portugalsteel.com/event/content/index.php?target=showContent&m=Parceiros&id_pagina=91&defLang=1&event=9) consultado em 20/11/2016

APÊNDICE A: GUIÃO DE ENTREVISTA

Parte I

- ✓ Como responsável máxima pelo controlo de gestão da empresa em Portugal, há quanto tempo desempenha a função?
- ✓ A definição dos objectivos estratégicos fica exclusivamente a cargo da gestão de topo, ou conta com o envolvimento e colaboração dos restantes colaboradores?
- ✓ Qual a periodicidade com que são analisados os planos estratégicos e/ou operacionais?
- ✓ Na sua opinião, e face aos resultados obtidos, acha que os objectivos estratégicos estão a ser atingidos?
- ✓ De que forma, e com que periodicidade, são comunicados os objectivos?
- ✓ Que fatores destaca como principais impulsionadores, ou inibidores, na mudança do controlo de gestão?
- ✓ A divulgação da informação, financeira e não financeira, é divulgada com regularidade?
- ✓ Com que regularidade são analisados os desvios?
- ✓ Caso se justifique, são implementadas medidas corretivas?
- ✓ Há apuramento de responsabilidades na existência de desvios?
- ✓ Em caso afirmativo, é imputada a cada gestor?
- ✓ De que forma são responsabilizados os gestores pelas suas decisões?
- ✓ A empresa está dividida em centros de responsabilidade?
- ✓ Qual a periodicidade com que é feito o controlo de gestão?
- ✓ Que documentos de suporte são considerados?

- ✓ Que elementos são envolvidos no processo?
- ✓ Quais as metodologias de Gestão existentes (Contabilidade Financeira, Contabilidade de Gestão (ou analítica), ABC, *Balanced Scorecard*...)?
- ✓ Que ferramentas de Controlo de Gestão estão implementadas?
- ✓ Que indicadores são considerados relevantes na sua monitorização?
- ✓ Que melhorias acha que poderão vir a ser implementadas no SCG da Hempel?
- ✓ Acredita que o controlo de gestão contribuiu para o sucesso da Hempel?

Parte II

- ✓ Que certificações a organização adquiriu, ao longo dos anos?
- ✓ De que forma classifica o diálogo entre os diferentes níveis hierárquicos?
- ✓ Que disponibilidade existe na empresa para a mudança?
- ✓ A empresa dispõe de um plano de formação para melhorar as qualificações e desempenho dos colaboradores?
- ✓ Como é feita, e com que periodicidade, a avaliação de desempenho dos colaboradores?
- ✓ Considera elevado o grau de motivação e satisfação?
- ✓ Qual a média de idades que existe na empresa?
- ✓ Qual o nível médio de escolaridade dos colaboradores?
- ✓ A empresa utiliza algum sistema de recompensas/incentivos ou sanções?