

## **Relatório de Gestão**

**Tintas CIN**

### **Turma 3NA \_ Grupo 4**

1180562 Diogo Vieira

1210811 Gustavo Couto

1222135 Tiago Brito

1200618 Jorge Cunha

**Data: 18/11/2023**

## Índice

Índice de quadros, figuras, abreviaturas .....	3
Parte I – Introdução ao trabalho e à organização .....	4
I.1 Caracterização da organização.....	4
I.2 Fontes de informação .....	6
Parte II – Desenvolvimento .....	7
II.1 Organização .....	7
II.2 Planeamento e ODS .....	14
II.3 Controlo de gestão e sistemas de informação.....	24
II: 4 Gestão de Pessoas e Direção .....	27
II: 5 Promoção da produtividade e economia circular .....	29
II.6 Marketing.....	31
II. 7 Gestão Financeira.....	32
II.8 Gestão das Operações e Indústria 4.0 .....	33
Parte III – Conclusão.....	34
III.1 Conclusão .....	34
Referências.....	35
Anexos.....	35

## Índice de quadros, figuras, abreviaturas

## Parte I – Introdução ao trabalho e à organização

### I.1 Caracterização da organização

Um dos membros do nosso grupo manifestou um interesse particular nas tintas oferecidas pela marca Cin, uma vez que planeia realizar remodelações na sua própria casa. Essa preferência levou-nos a considerar esta empresa para elaboração do presente relatório.

*“A CIN é uma marca portuguesa e centenária que se distingue, há largos anos, no sector das tintas e vernizes, e cuja relevância no panorama nacional se traduz não só pelo valor económico inerente, mas, e cada vez mais, pela importância dos seus produtos na melhoria da qualidade de vida das populações. “- CIN, SA. [1]*

#### **Visão global:**

A CIN é uma empresa portuguesa com mais de um século de história, destacando-se no setor de fabrico de tintas e vernizes, a sua relevância não se encontra limitada apenas ao valor económico, mas também à contribuição para melhorar a qualidade de vida das comunidades.

#### **Excelência e Liderança de Mercado:**

A CIN mantém sua liderança no mercado ibérico devido à qualidade e rigor de sua oferta, a sua presença além-fronteiras torna-a uma marca significativa no cenário europeu e mundial.

#### **Resiliência e Crescimento:**

A empresa demonstrou resiliência diante de desafios globais, como a escassez de matérias-primas e a crise energética.

Em 2022, a CIN registou um aumento significativo no volume de negócios, destacando-se nas unidades de Proteção Anticorrosiva e Construção Civil.

**Alcance Nacional e Internacional:**

A CIN possui uma extensa rede de mais de 140 lojas próprias em Portugal, Espanha, Angola e Moçambique, com operações distribuídas por 10 fábricas em várias localizações, com capacidade instalada de 135 mil toneladas.

**Inovação e Desenvolvimento:**

Os Centros de I&D da CIN investem em pesquisa de produtos, estudos de cor, análise de composição e desenvolvimento de produtos sustentáveis, mantendo uma procura constante de adaptação às tendências tecnológicas e ecológicas do mercado.

**Sustentabilidade e Certificações:**

A CIN valoriza a minimização do impacto ambiental e possui certificações de qualidade, ambiente e saúde e segurança, ressaltando as suas iniciativas Eco conscientes como um exemplo do compromisso com práticas sustentáveis. [1], [2]

**Expansão Internacional:**

A CIN alcançou reconhecimento internacional, subindo no ranking europeu e mundial de fabricantes de tintas e vernizes, possuindo uma presença global que inclui projetos em países como a Colômbia, Índia, Alemanha, Polónia e Espanha.

**Setor de Construção Civil:**

A unidade de negócios de Construção Civil verificou um aumento nas vendas em 2022, devido ao crescimento do mercado imobiliário, a CIN é ativa em diversos mercados europeus, com ênfase em Portugal, Itália, Espanha e França.

## I.2 Fontes de informação

No desenvolvimento deste trabalho, recorreremos a diversas fontes de informação para obter dados relevantes sobre a empresa CIN.

As principais fontes utilizadas incluem:

- Relatórios de Contas Anuais (*Presentes no Site Oficial da CIN*):

Foram analisados os relatórios de contas dos anos anteriores da CIN para obter informações financeiras e de desempenho da empresa.

- Site Oficial da CIN:

A informação disponível no site oficial da CIN foi uma fonte valiosa para compreender a história, missão, visão, valores e as atividades da empresa.

Estas fontes de informação foram cruciais para a pesquisa e elaboração deste trabalho, permitindo-nos obter dados atualizados e confiáveis sobre a CIN e os seus diversos aspetos de negócios.

[1] – [3]

## Parte II – Desenvolvimento

### II.1 Organização

#### 1.1 Organograma da organização e características principais da estrutura organizacional

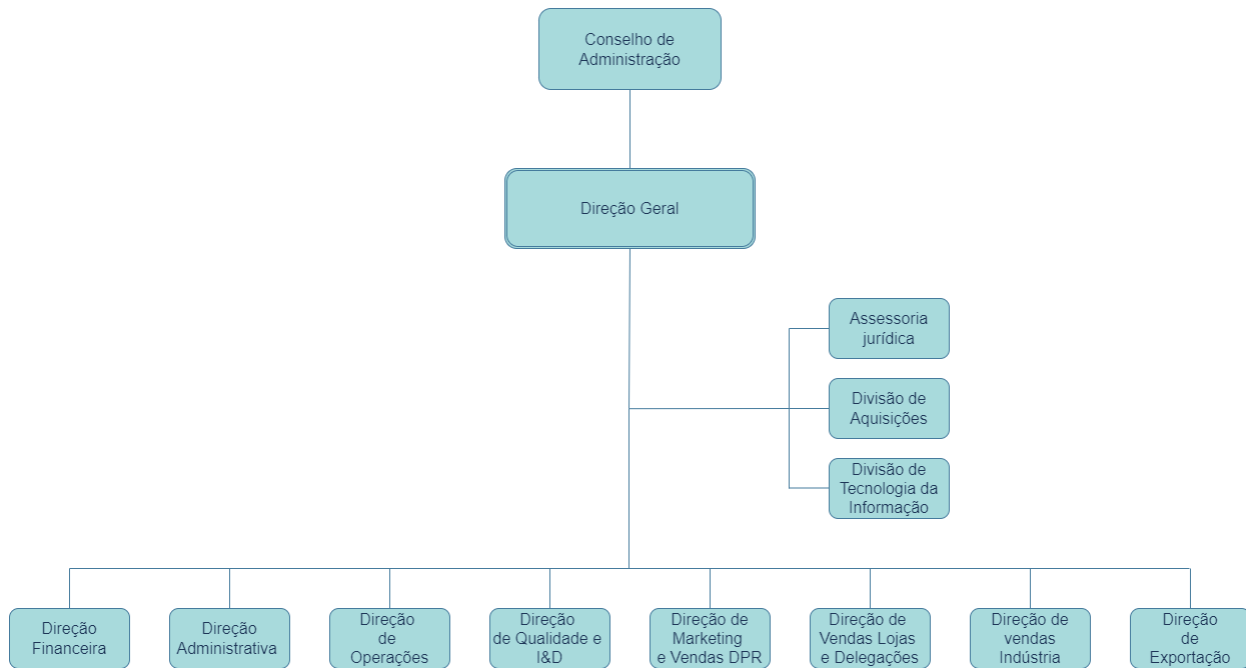


Figura 1 – Organograma da Empresa Cin

#### Tipo de Departamentalização:

O organograma acima indicado apresenta uma estrutura organizacional funcional, onde os departamentos são agrupados com base nas funções especializadas da organização, como Divisão Financeira, Divisão Administrativa, Divisão de Operações, Divisão de Qualidade, Divisão de Marketing, Divisão de Vendas Lojas e Delegações, Divisão de Vendas de Indústria, Divisão de Exportação, Direção Geral, Conselho de Administração.

Cada departamento é liderado por um diretor funcional, e dentro de cada departamento, pode haver gerentes das equipes especializadas.

[4]

## **1.2 Exemplo de pessoa e/ou cargo de cada um dos três níveis de gestão**

### **Conselho de Administração (Gestão Topo):**

No topo da hierarquia da empresa, encontramos o Conselho de Administração, liderado por João Manuel Fialho Martins Serrenho, que assume o cargo de Presidente e Administrador-Delegado. Auxiliando-o nessa importante função está o Vice-Presidente, João Luís Baldaque Costa Serrenho, cujo papel é crucial para o bom funcionamento e tomada de decisões estratégicas na empresa.

### **Direção Geral (Gestão Intermédio):**

Na Direção Geral da empresa, Amadeu José de Melo Morais assume a posição de Presidente, desempenhando um papel central na orientação e gestão global da organização. Maria de Fátima de Sousa Vale ocupa a posição de Secretária, apoiando o Presidente e contribuindo para a coordenação eficaz das operações diárias da empresa.

### **(Gestão Primeira Linha) :**

Na empresa da Cin, um dos gestores de primeira linha é o António Machado que esta com o cargo de supervisor do turno noturno, podemos considerá-lo como gestor de primeira linha porque está a supervisionar o turno noturno e está focado em garantir que as operações ocorram de maneira eficiente durante esse período, essa pessoa se enquadraria no papel de um gestor de primeira linha. [5]

## **1.3 Principais elementos da organização formal**

No início, a "Corporação Industrial do Norte, S.A." (CIN) e suas subsidiárias e associadas, coletivamente denominadas como "CIN" ou "Empresa", estabelecem um Código de Conduta que define os princípios, valores e padrões de conduta a serem seguidos por todos os colaboradores. Esse código abrange uma série de áreas e regras que orientam o comportamento e as práticas éticas dentro da organização.

Abaixo estão os principais pontos de cada artigo:

Artigo 1 - Objeto: O código estabelece os princípios e regras comportamentais a serem seguidos por todos os colaboradores da CIN, bem como por qualquer pessoa que preste serviços em nome da empresa.



Artigo 2 - Âmbito: O código se aplica a todos os colaboradores da CIN, bem como a terceiros que trabalham em nome da empresa. No entanto, sua aplicação não substitui outros códigos, manuais ou políticas específicas.

Artigo 3 - Princípios: A CIN compromete-se a respeitar todas as leis, regulamentos e normas profissionais. Os colaboradores devem seguir princípios como responsabilidade, independência, evitando conflitos de interesse, agindo com competência, qualidade e eficiência, e mantendo a confidencialidade.

Artigo 4 - Responsabilidade Social e Ambiental: A CIN promove a ecoeficiência e adota práticas de desenvolvimento sustentável, garantindo conformidade com questões ambientais e de saúde pública.

Artigo 5 - Segurança no Trabalho: A empresa assegura o cumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho, proíbe o consumo de álcool e substâncias psicotrópicas no local de trabalho e fornece informações relevantes.

Artigo 6 - Prevenção: A CIN toma medidas organizacionais e de prevenção, incluindo auditorias e inspeções, para garantir a qualidade, ambiente e segurança.

Artigo 7 - Registo Contabilístico: A empresa estabelece regras rígidas para o registo de todas as transações e operações e respeita as normas contabilísticas.

Artigo 8 - Proteção dos Recursos e Bens da Empresa: Os colaboradores devem usar os recursos da CIN de forma eficiente e cuidadosa.

Artigo 9 - Sistemas de Comunicação e Utilização de Equipamentos Eletrónicos: Os sistemas de comunicação e equipamentos eletrónicos da CIN devem ser usados de forma profissional e em conformidade com a lei.

Artigo 10 - Relações com Clientes e Outros Terceiros: Os colaboradores devem manter relações transparentes e éticas com clientes e outros terceiros e respeitar a privacidade das informações dos clientes.

Artigo 11 - Relações com Fornecedores: A CIN mantém relações éticas, imparciais e transparentes com fornecedores, exige o cumprimento das leis e regulamentos e compromete-se a cumprir as condições acordadas.

Artigo 12 - Relações com Parceiros de Negócio: A empresa relaciona-se com parceiros de negócio com base na lealdade, respeito, profissionalismo, transparência e confiança.

Artigo 13 - Recursos Humanos, Relacionamento Interpessoal e Proibição de Assédio: A CIN promove um ambiente de trabalho livre de discriminação e assédio, baseado em princípios de igualdade e respeito.

Artigo 14 - Reserva da Vida Privada: A empresa respeita a privacidade dos colaboradores.

Artigo 15 - Obrigatoriedade: Os colaboradores são obrigados a cumprir o Código de Conduta e outras normas internas, com a possibilidade de sanções disciplinares em caso de não cumprimento.

Artigo 16 - Denúncia de Incumprimento: Os colaboradores devem relatar situações de incumprimento do Código de Conduta e outras normas internas.

Artigo 17 - Divulgação e Publicação: O Código de Conduta é fornecido a todos os colaboradores da CIN, e sua versão atualizada está disponível no site da empresa e em seu portal interno.[3], [6]

Os níveis hierárquicos são representados pelos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade dentro da organização.

No organograma identificado na página acima, o Conselho de Administração está no topo, seguido pela Direção Geral e depois pelas diversas direções e divisões.

As Unidades Funcionais são as áreas ou departamentos específicos que têm funções e responsabilidades distintas.

No organograma, exemplos de unidades funcionais incluem Direção Financeira, Direção Administrativa, Divisão de Tecnologia da Informação entre outros.

As linhas de Autoridade representadas pelas linhas verticais e horizontais no organograma, elas indicam quem se reporta a quem e a estrutura de comando da organização.

Unidades de Staff são departamentos ou indivíduos que fornecem suporte e aconselhamento à organização, mas que não têm autoridade de linha.

No organograma, Assessoria jurídica pode ser considerada uma unidade de staff, fornecendo suporte jurídico à Direção Geral.

Unidades de Linha são as unidades que têm responsabilidades diretas pela realização dos objetivos principais da organização. Por exemplo, as várias Direções como Direção de Qualidade e I&D ou Direção de Exportação podem ser consideradas unidades de linha.

Estes são os principais elementos presentes no organograma que destacam a organização formal da empresa.

#### **1.4 Atividades/situações de organização informal**

A CIN é uma empresa que vai além da sua estrutura hierárquica e processos formais. Existe uma complexa rede informal de interações e relações que influencia a dinâmica cotidiana da organização, enriquecendo-a e conectando-a genuinamente com seu público e parceiros.[3], [5]

#### **Iniciativas Informais Internas (segundo entrevista com um colaborador da CIN):**

##### Plano de Integração para Novos Colaboradores:

Uma iniciativa que busca facilitar a adaptação de novos membros à empresa, apresentando-os à organização e fornecendo informações essenciais. Esta iniciativa reúne colaboradores de diferentes departamentos e responsabilidades, promovendo uma integração mais profunda e efetiva.

##### Jantar Anual de Fim de Ano por Departamento:

Uma oportunidade para membros de um mesmo departamento se conectarem de forma mais informal e descontraída.

##### Festa Anual Temática para Descendentes dos Colaboradores:

Um evento especial para as famílias dos colaboradores, fortalecendo os laços comunitários e a cultura organizacional.

Estas iniciativas, que envolvem pessoas de diferentes níveis hierárquicos, têm demonstrado um impacto positivo na produtividade e no bem-estar dos colaboradores. Em essência, a CIN não é apenas moldada pelos seus organogramas e estratégias formais, mas também por essa rede informal que a torna vibrante e única.

### **1.5 Comentário sobre a estrutura organizacional**

Em relação a esta estrutura organizacional funcional, esta é conhecida pela sua especialização e eficiência nas operações do negócio. No entanto, também possui limitações em termos de flexibilidade, uma vez que a especialização pode levar a uma abordagem muito focada em departamentos individuais.

A comunicação entre departamentos pode ser uma barreira para a flexibilidade, pois pode ser mais difícil coordenar e integrar esforços entre as funções.

A coordenação entre os departamentos é desafiadora, pois cada departamento funciona de forma independente com seus próprios objetivos e metas. Isto pode levar a atrasos e conflitos quando a colaboração interdepartamental é necessária.

Uma das principais vantagens dessa estrutura é a alta especialização em cada departamento. Isso pode levar a um alto nível de especialização nas áreas funcionais específicas.

A estrutura funcional permite que cada departamento estabeleça padrões de desempenho claros para as suas funções, facilitando a avaliação do desempenho e o acompanhamento dos resultados.

Em suma, o organograma da organização CIN tem uma estrutura organizacional funcional oferece eficiência e especialização, mas pode enfrentar desafios em termos de flexibilidade e coordenação entre departamentos.

### **1.6 Sugestão de alterações à estrutura organizacional**

As vantagens de usar a estrutura organizacional divisional por produto ao substituir a estrutura organizacional funcional na empresa CIN, com a estrutura divisional por produto, a CIN pode criar unidades dedicadas a cada linha de tinta específica. Isso permite que cada unidade se especialize profundamente na pesquisa, desenvolvimento e fabricação daquela categoria de produto.

Cada unidade de produto pode operar de forma mais autônoma e ágil, isto acelera o processo de tomada de decisão e permite que as unidades respondam rapidamente às mudanças nas demandas do mercado e às tendências da indústria.

A CIN pode lançar novos produtos com mais rapidez, ganhando vantagem competitiva. Com as equipes dedicadas a cada linha de produto, a CIN ganha um conhecimento mais profundo das necessidades e preferências dos clientes em cada categoria, isto possibilita a criação de estratégias de marketing mais direcionadas e campanhas personalizadas para atender às demandas específicas de cada mercado.

Ao separar as unidades de produtos, a empresa pode gerir melhor os riscos, de um produto ou caso uma linha de tinta não esteja a correr bem no mercado, isso não afetará necessariamente todo o negócio da CIN. Cada unidade de produto é responsável pela sua própria rentabilidade e sustentabilidade.

Tendo equipas dedicadas, a CIN pode criar produtos que atendam de forma precisa às expectativas dos clientes. Por exemplo, uma unidade pode se concentrar em produtos ecológicos, enquanto outra se dedica a tintas de alto desempenho, que melhora a satisfação do cliente e a fidelidade à marca.

Em conclusão, ao adotar a estrutura divisional por produto, a CIN pode otimizar a sua especialização, agilidade e atendimento ao cliente, enquanto reduz riscos e conflitos internos. Essa mudança pode ajudar a empresa a destacar-se no mercado de tintas e adaptar-se melhor às necessidades em constante evolução dos consumidores e da indústria. [19]-[21]

## II.2 Planeamento e ODS

### 2.1. Visão e a missão e valores

Atender às necessidades dos clientes e liderar nos mercados onde a CIN atua, comprometendo com a busca contínua da excelência na entrega de produtos e serviços inovadores e de alta qualidade.

Expandir a participação no mercado e aumentar a lucratividade por meio dum foco na satisfação do cliente e pela constante melhoria do conhecimento e da eficiência dos seus processos de negócios.

Conduzir as operações com integridade, estrita vigilância da legislação e com respeito ao meio ambiente, fazem parte dos valores adotados por esta organização.[7]–[10]

### 2.2. Políticas e práticas de planeamento

A CIN possui um compromisso com a ecoeficiência para cumprir obrigações sociais e responsabilidades com as gerações futuras. A Direção Geral da CIN prioriza a Gestão Ambiental, Higiene e Segurança, e Qualidade como parte fundamental da política global da empresa.

Lidera e compromete com a eficácia do sistema de gestão, fornecendo recursos humanos, materiais, técnicos e financeiros.

Foca-se na melhoria contínua dos processos, capacitação dos recursos humanos, adoção de novas tecnologias e melhores práticas para aumentar a satisfação do cliente.

Enfatiza na inovação, desenvolvimento de produtos e serviços que superem as expectativas dos clientes. Assume um compromisso com a proteção do meio ambiente, incluindo a identificação e medição do impacto ambiental e busca contínua por melhorias no desempenho ambiental.

Realiza uma avaliação sistemática e redução de riscos para a saúde e segurança dos colaboradores e parceiros de negócios.

Implementa um sistema organizacional para prevenir acidentes graves com substâncias perigosas, baseado na identificação de riscos e análise de consequências.

Promove a participação, envolvimento e responsabilidade de todos os stakeholders, incluindo colaboradores, clientes, fornecedores e acionistas, em questões de qualidade, ambiente, higiene e segurança.

Integra o Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente, Higiene e Segurança na cultura diária da empresa.

Estabelece e documenta objetivos com base em Aspectos Ambientais Significativos, Riscos Importantes, Obrigações de Conformidade, Desempenho dos Processos, Riscos e Oportunidades identificados.

Cumpre rigorosamente a legislação nacional e europeia, bem como as normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2019, entre outros requisitos que a CIN subscreva.

Esta organização reconhece-se como parte responsável da comunidade, conquistando a confiança pública por meio de comportamento responsável e colaboração ativa com colaboradores, clientes e fornecedores. [10]–[12],[19]–[21]

### **2.3. Exemplos de objetivos para os três níveis de gestão**

A gestão tem como principal propósito interpretar as exigências das empresas e convertê-las em estratégias.

O ato de planejar é uma responsabilidade da administração nas organizações e é uma tarefa em desenvolvimento contínuo.

O planeamento de metas e a definição da trajetória para alcançá-las destacam a relevância da administração no contexto organizacional.

Nesse sentido, com base na posição hierárquica dentro da estrutura da organização, podemos identificar três níveis distintos de gestão: os gestores de topo, os gestores intermédios e os de primeira linha.

A direção geral constitui o primeiro nível, composto por gestores de topo que geralmente são responsáveis pela adoção e implementação de políticas de gestão abrangentes.

No caso particular da CIN, eles supervisionam a produção, distribuição, planeamento de produção, engenharia industrial, manutenção e segurança, executando funções como:

1. Estabelecer e aplicar políticas gerais de produção;
2. Controlar a gestão de stocks;
3. Definir políticas de manutenção para as unidades industriais;
4. Estabelecer políticas de segurança e higiene;
5. Elaborar e implementar orçamentos de investimento.

Os gestores intermédios desempenham o papel intermediário entre os gestores de primeira linha e os gestores de topo, garantindo a execução das metas estabelecidas. Na CIN, esse nível é subdividido em várias áreas, cada uma com responsabilidades específicas, incluindo:

- **Direção de Operações**, responsável pela seleção e implementação de tecnologias e processos produtivos eficientes;
- **Direção Financeira**, encarregada de garantir a rentabilidade e solidez financeira;
- **Direção de Recursos Humanos**, responsável pela gestão de pessoal, remuneração, treinamento e desenvolvimento.

Para além dos patamares convencionais, a evolução tecnológica e a internacionalização das economias abriram portas a novos domínios gerenciais, tais como a administração de informação, gestão de tecnologias de informação, gestão de inovação e a gestão de empreendimentos internacionais.

Os gestores de base mantêm uma interação direta com os empregados, sendo responsáveis por colocar em prática as orientações vindas dos gestores de níveis superior e intermédio. Este grupo inclui supervisores, responsáveis de serviço e líderes de secção.

Existe ainda uma perspetiva de um quarto estrato regencial, integrado por colaboradores que, não sendo gestores, executam tarefas operacionais.[5], [19]-[21]

#### **2.4. Exemplo de uma situação em que o planeamento é benéfico para a organização**

#### **2.5. Análise PEST-E**

Uma análise PEST-E, que combina os tradicionais fatores da análise PEST (Políticos, Económicos, Sociais e Tecnológicos) com elementos adicionais de cariz ambiental e de Ética, é uma ferramenta valiosa na gestão organizacional. Ela visa proporcionar uma compreensão abrangente da envolvente externa que afeta uma dada organização, identificando fatores-chave e tendências que podem impactar suas operações e estratégias e por consequência toda a sua gestão.

Esta análise ajuda as empresas a antecipar mudanças, identificar oportunidades e riscos, além de tomar decisões mais informadas e éticas num mundo cada vez mais interconectado e consciente do meio ambiente e das alterações climáticas.



## Político-Legais

No que diz respeito aos aspetos político-legais, destacam-se medidas de influência positiva, como o programa Portugal que foi feito em 2020 e iniciativas de apoio ao emprego promovidas pelo IEFP para a ajuda ao combate do desemprego, que se revelam benéficas para o crescimento da organização.

No entanto, é importante notar que, dado o perímetro de ação da CIN, a obtenção de licenças e a conformidade com regulamentações frequentemente implicam procedimentos dispendiosos e exigentes.

## Económicos

Na esfera económica, vemos um bom cenário macroeconómico para a internacionalização, empurrado pela globalização em expansão. Portugal está bem classificado, o que ajuda nas condições de financiamento do estado e das empresas, melhorando a economia. Mas é importante notar que ainda estamos a recuperar de uma crise económica, e a COVID-19 abrandou o crescimento. Adicionalmente, situações globais, como a guerra na Ucrânia, trouxeram inflação, o que encareceu as matérias-primas, especialmente as ligadas ao transporte, afetando negativamente a CIN.

## Ambientais

A CIN evidencia um compromisso notável em minimizar o impacto ambiental das suas operações e na gestão responsável de resíduos. Embora essas ações acarretem custos adicionais, o foco da empresa na sustentabilidade ambiental não apenas reflete a sua responsabilidade corporativa, mas também serve como um meio eficaz de promoção para o seu público-alvo, destacando-se pela sua postura ambientalmente consciente.

## Tecnológicos

O progresso técnico tem fomentado uma dependência cada vez maior da automatização nas etapas de produção. Esta dependência, embora possa ser interpretada como uma fraqueza por abrir margem a erros sistémicos, é vital para manter a solidez de uma infraestrutura técnica complexa. Ademais, a tecnologia potencia a visibilidade da marca junto das partes interessadas, favorecendo uma representação mais impactante no mercado.

## Sociais

No panorama dos aspetos sociais, é relevante destacar a contribuição positiva do turismo para a economia lusa, fomentando a procura por imóveis com diversas finalidades. Adicionalmente, programas televisivos que incentivam remodelações, muitas vezes levadas a cabo pelos próprios donos, provocam um crescimento na dinâmica do sector da construção. Contudo, é imperativo referir que, em iniciativas de grande envergadura e edificações, a carência de mão de obra especializada e o envelhecimento demográfico constituem obstáculos consideráveis que impactam de forma negativa o sector.

[3], [13]–[16], [19]–[21]

### 2.6. Análise de Porter

A análise de Porter, desenvolvida por Michael Porter, é uma ferramenta fundamental no âmbito da gestão organizacional. Ela procura compreender a dinâmica competitiva duma empresa ao examinar as forças que moldam seu ambiente de negócios. Baseando o seu modelo das "Cinco Forças Competitivas", a análise de Porter avalia a ameaça de novos intervenientes, o poder de negociação dos fornecedores e dos clientes, a rivalidade entre os concorrentes existentes e a influência de produtos ou serviços substitutos. [19]–[21]

Esta abordagem fornece indícios valiosos para as organizações, permitindo-lhes desenvolver estratégias sólidas para se destacar em mercados competitivos, identificar oportunidades de crescimento e lidar eficazmente com desafios competitivos. É uma ferramenta amplamente utilizada que facilita as empresas a otimizar a sua posição no mercado e a alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Tendo em consideração estas “cinco forças competitivas” de Michael Porter, e para o contexto organizacional da CIN temos:

#### **Rivalidade entre Concorrentes:**

A presença de diversos concorrentes na mesma linha de produtos da CIN indica um nível competitivo sólido no mercado. A empresa, no entanto, tem fortalecido sua posição por meio de aquisições estratégicas.

#### **Poder de Negociação dos Fornecedores:**

A maior parte dos provedores da CIN são empresas multinacionais com políticas financeiras estritas e uma margem de manobra reduzida ao nível dos preços. As variações nos encargos com matérias-primas, que estão à mercê das dinâmicas de mercado, contribuem para um poder negocial classificado como moderado.

#### **Ameaça de Novos Concorrentes:**

A entrada de concorrentes do mesmo porte da CIN é improvável devido aos custos elevados e às barreiras legais associadas à indústria de tintas, bem como à escassez de mão de obra qualificada.

#### **Poder de Negociação dos Clientes:**

Apesar de o cliente ser essencial para a expansão, a variedade de clientes da CIN e a sua repartição por diversos setores reduzem a dependência de um cliente particular, traduzindo-se num poder de negociação dos clientes considerado reduzido.

#### **Ameaça de Produtos Substitutos:**

A CIN mantém-se alerta perante inovações tecnológicas que possam conduzir à criação de produtos substitutos mais apelativos em termos de relação custo-benefício. Esta monitorização contínua possibilita à companhia salvaguardar a sua posição mercadológica e prevenir contratempos desfavoráveis face à rivalidade no sector.[17],[19]-[21]

## 2.7. Cadeia de valor

A análise da cadeia de valor, no âmbito da gestão organizacional, desempenha um papel fundamental ao desvendar os processos internos e atividades que uma empresa realiza para criar e entregar valor aos seus clientes.

Essa ferramenta estratégica permite uma compreensão detalhada de como as diversas etapas, desde a aquisição de matérias-primas até a distribuição do(s) produto(s) final(ais), se interligam e influenciam a competitividade e a eficiência de uma organização.

Ao desmembrar e avaliar cada componente da cadeia de valor, as empresas podem identificar oportunidades de otimização, redução de custos, diferenciação de produtos e, assim, aprimorar sua posição no mercado.

Neste contexto, a análise da cadeia de valor é essencial para o planejamento estratégico e a tomada de decisões que visam melhorar o desempenho global e alcançar uma vantagem competitiva sustentável. [19]-[21]

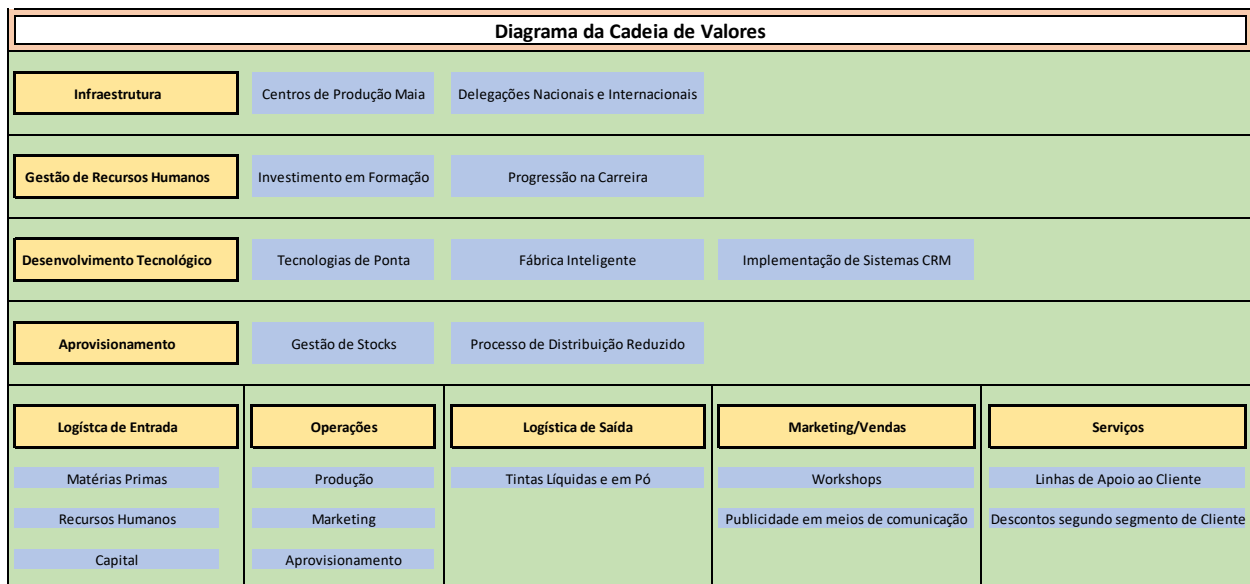


Figura 2 – Diagrama da Cadeia de Valores

## 2.8. Análise VRIO

A metodologia VRIO, vastamente reconhecida no domínio da gestão organizacional, tem como propósito avaliar a margem competitiva de uma firma, explorando a Valorização (Value), Raridade (Rarity), Inimitabilidade (Inimitability) e Organização (Organization) dos seus recursos e competências. Mediante a implementação deste modelo, as entidades conseguem reconhecer de maneira estruturada os ativos internos que lhes conferem uma distinção no mercado, atuando como fontes de uma margem competitiva duradoura.

O modelo VRIO fornece um enquadramento útil para a deliberação estratégica, coadjuvando as firmas na maximização dos seus ativos e na criação de estratégias eficazes para lidar com a rivalidade sempre mutante.

A gestão adequada de recursos que se destacam por serem valiosos, escassos e complicados de duplicar pode impulsionar a margem competitiva para um patamar de igualdade competitiva, caso não seja capitalizada eficazmente pela firma.

No contexto da CIN, identificámos um recurso assinalável e uma competência fundamental que serão avaliados mediante o modelo VRIO.[4], [18]-[21]

### Perícia Técnica:

**Valioso:** A robusta perícia técnica coloca a marca numa posição de destaque a nível global.

**Raro:** A CIN destaca-se como uma das marcas mais notórias, apesar da rivalidade no setor das tintas.

**Difícil de Imitar:** A presença internacional da CIN é singular, criando barreiras à competição em termos de marca.

**Organização:** A estrutura da CIN facilita a criação de produtos de elevada qualidade.

**Resultado:** Atinge uma margem competitiva duradoura.

### Cultura Corporativa Robusta:

**Valioso:** O vasto know-how da CIN reforça a sua posição no mercado e a sua resiliência.

**Raro:** Escassas são as empresas que, tal como a CIN, passaram pelo crivo do tempo.

**Difícil de Imitar:** Enquanto diversas empresas tentam replicar a cultura, a CIN mantém a sua distinção.

**Organização:** A CIN transmite confiança aos Stake-Holders.

**Resultado:** Sustenta uma margem competitiva momentânea. [19]-[21]

## 2.9. Análise SWOT

A metodologia SWOT é um instrumento crucial na esfera da administração empresarial, concebida para aferir a situação estratégica de uma corporação.

O acrónimo SWOT desdobra-se em Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Este foco estratégico implica a identificação e avaliação dos elementos internos e externos que influenciam uma organização, facultando aos gestores a capacidade de efetuar escolhas fundamentadas relativamente a objetivos, prioridades e ações futuras.

Esta metodologia é uma prática habitual para orientar a planificação estratégica, ajudando as empresas a capitalizar as suas vantagens, minimizar as suas debilidades, aproveitar as chances de mercado e enfrentar os obstáculos competitivos. [19]-[21]

No contexto da CIN, foi-nos possível efetuar uma análise SWOT da seguinte forma:



[19]-[21]

## 2.10. Sugestão de estratégia a adotar

O planeamento estratégico emerge como um pilar central na gestão organizacional, visando delinear trajetórias, alvos e intervenções de longo termo que orientarão uma entidade empresarial rumo à sua ascensão e êxito sustentado.

Este processo engloba a articulação de metas precisas, uma análise perspicaz e abrangente do ambiente interno e externo, a alocação criteriosa de recursos e a elaboração de estratégias robustas para a obtenção de uma vantagem competitiva sólida e duradoura.

O planeamento estratégico materializa-se num mapa orientador, permitindo às organizações uma adaptação proactiva às flutuações mercadológicas, a identificação sagaz de oportunidades de ampliação e a atenuação de riscos, assegurando, deste modo, a sua viabilidade e prosperidade a longo termo.

Face às várias análises que compõem este relatório, foi-nos possível identificar os seguintes pontos onde poderia ocorrer alguma melhoria no planeamento estratégico:

- Reaproveitamento e reciclagem de materiais de forma a minimizar a pegada ecológica e ir de encontro com as normas internacionais referentes ao clima;
- Automatização de processos de fabrico e otimização de workflows;
- Investimento em parcerias com mais redes de distribuição, como o propósito de promover a redução dos atrasos das entregas aos grandes fornecedores, ou até possivelmente investimento numa rede de distribuição independente. [19]-[21]

## 2.11. Exemplos da contribuição da organização para os ODS da ONU

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU representam um importante marco no cenário global, desempenhando um papel significativo no contexto da gestão organizacional. Estabelecidos como uma agenda ambiciosa para o desenvolvimento sustentável até 2030, os ODS fornecem diretrizes claras para empresas e organizações, incentivando a integração de práticas responsáveis e ações nas suas operações.

Quanto à CIN e a sua abordagem à sustentabilidade, podemos identificar algumas formas pelas quais a empresa contribui para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU:

- Objetivo 6 - Água Potável e Saneamento:** A CIN menciona a "*Redução do consumo de água*", indicando que a empresa está atenta à gestão responsável dos recursos hídricos.

- b. **Objetivo 7 - Energia Acessível e Limpa:** A empresa aborda a *"Redução na intensidade energética"*, o que sugere que estão a trabalhar para tornar a sua produção mais eficiente em termos energéticos.
- c. **Objetivo 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura:** A ênfase na inovação e no desenvolvimento de produtos Eco eficientes reflete um compromisso com a produção sustentável e a inovação.
- d. **Objetivo 12 - Consumo e Produção Responsáveis:** A CIN destaca a produção de *"Produtos sustentáveis"* e a valorização dos resíduos perigosos gerados, indicando uma abordagem responsável ao ciclo de vida do produto. Além disso, a empresa está certificada segundo as normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2019, que abordam gestão da qualidade, gestão ambiental e segurança e saúde no trabalho, respetivamente.
- e. **Objetivo 13 - Ação Contra a Mudança Global do Clima:** A *"Redução de emissões da fábrica"* sugere que a CIN está a trabalhar para limitar as suas emissões de gases de efeito estufa.
- f. **Objetivo 17 - Parcerias para a Implementação dos Objetivos:** A CIN enfatiza a colaboração com a Câmara Municipal da Maia e o compromisso com a comunidade em geral, indicando uma abordagem colaborativa para atingir a sustentabilidade.

Além disso, a CIN também destaca o seu compromisso com o *"Apoio da Comunidade"* e a sua responsabilidade como *"um elemento responsável da comunidade"*, sugerindo um compromisso mais amplo com o bem-estar social e a prosperidade partilhada.[10], [11]

## **II.3 Controlo de gestão e sistemas de informação**

### **3.1. Principais instrumentos de controlo de gestão da organização e suas características.**

A Tintas CIN usa uma estrutura organizacional funcional, uma abordagem que é implementada na empresa em diversos departamentos, cada um focado numa função específica importante para o negócio, como finanças, marketing e também produção. Esta estrutura permite uma especialização mais focada nas habilidades dos colaboradores, promovendo um alto nível de eficácia dentro dos departamentos.

Além disso, também facilita a comunicação e a coordenação dentro das funções, contribuindo para uma operação empresarial mais unida e funcional.

O Balanced Scorecard é muito utilizado para avaliar a empresa em várias perspetivas críticas como a aprendizagem e crescimento, os processos internos, a satisfação do cliente e o desempenho financeiro. Para cada uma das áreas, a CIN emprega uma série de indicadores específicos, como despesas com investigação e desenvolvimento (I&D), a satisfação do cliente, o tempo médio de resposta, as reclamações e a Margem EBITDA obtida.

Estes indicadores não só fornecem uma visão geral do desempenho da empresa, mas também orientam as decisões estratégicas que irão ser tomadas, alinhando as operações da empresa com os seus objetivos a longo prazo. [1], [2], [17], [18]

### **3.2. Caracterização dos instrumentos de controlo de gestão**

De acordo com o relatório de contas mais recente, a CIN tem demonstrado um compromisso ao longo do tempo com a gestão da qualidade, ambiental e da higiene e segurança. A implementação destes sistemas de gestão nessas áreas principais é rigorosa e alinha-se com padrões internacionais exigentes.

A empresa possui certificações de entidades reconhecidas, assegurando a conformidade com normas como ISO 9001:2015 para Gestão da Qualidade, ISO 14001:2015 para Gestão Ambiental e ISO 45001:2019 para Segurança e Saúde do Trabalho. Estas certificações reforçam o compromisso da CIN com a qualidade superior dos produtos, a minimização do impacto ambiental e a garantia da segurança e bem-estar dos seus colaboradores.

No âmbito financeiro, a direção da CIN adota uma abordagem mista, utilizando tanto indicadores financeiros tradicionais, como o nível de vendas, margem bruta e EBITDA para análises periódicas, como também incorporando métodos mais modernos de avaliação de desempenho.



Entre estes, destaca-se o uso do Balanced Scorecard para cada parte do negócio, permitindo uma avaliação abrangente que inclui perspectivas de aprendizagem e crescimento, os processos internos, os clientes e desempenho financeiro. A chave principal como despesas com I&D, a satisfação do cliente, o tempo médio de resposta as reclamações e Margem EBITDA obtida são utilizados para avaliar e orientar o desempenho da empresa.

Este sistema de controlo de gestão reflete o esforço da CIN em equilibrar a eficiência operacional, a conformidade regulamentar, a responsabilidade ambiental e social, e inovação.

A diversidade de ferramentas e indicadores empregados pela CIN evidencia uma abordagem multifacetada e adaptativa à gestão e controlo organizacional, posicionando a empresa como um modelo de excelência em sua área de atuação. [1], [2], [18], [19], [20]

### **3.3. KPI em cada nível de gestão**

Na Tintas CIN, a adoção de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) tem-se revelado uma ferramenta essencial para uma gestão eficaz e supervisão em todos os níveis hierárquicos. Estes oferecem informações valiosas sobre o funcionamento da empresa, ajudando na formulação de estratégias e no melhoramento constante dos processos.

No nível Executivo, os KPI têm como foco principal proporcionar uma visão abrangente do desempenho global da empresa, utilizando métricas como EBITDA, que oferecem uma visão clara da rentabilidade operacional, excluindo os fatores externos como juros e impostos, a margem bruta, essencial para compreender a rentabilidade das vendas e analisar a eficácia da gestão de custos e volume de vendas, que atua como um indicador do desenvolvimento do negócio, medindo o total de vendas realizadas até aquele instante.

No nível de Gestão Intermédio, os KPI estão para garantir a qualidade e eficiência operacional. Destacam-se o Tempo de Resposta a Reclamações que é a chave principal da qualidade do serviço ao cliente e da capacidade de resolver problemas de forma eficiente e eficaz, prazo de cobranças que monitoriza a eficiência do processo de cobrança para o continuo aumento da saúde financeira da empresa e as vendas dos novos produtos que ajudam a revelar o sucesso e a aceitação dos produtos mais recentes no mercado, refletindo a capacidade de inovação e a capacidade de adaptação.

No nível Operacional, os KPI concentram-se na eficiência e na redução de custos, usando as áreas como gestão de stocks que avalia a capacidade de gerir o inventário de forma eficiente, a produção defeituosa que indica a qualidade dos processos de fabrico e o lead time de produção que mede a rapidez e eficiência dos processos do fabrico desde o início até à entrega finalizada. [1 - 21]

### **3.4. Sistemas de informação**

Os sistemas de informação da CIN, englobam critérios de oportunidade, objetividade, economicidade e aceitabilidade, passando por diversos segmentos incorporados nos mesmos tais como por exemplo:

- A criação dos mapas de follow-up das atividades, baseadas nas perspetivas operacionais assim como as económico-financeiras;
- Sustentar a gestão das unidades de negócio fazendo a análise de forma variada o suporte à decisão;
- Criar e analisar toda a orçamentação das unidades do negócio;
- Incentivo à procura de oportunidades de melhoria e de correções desejáveis.

Estas análises através de sistemas de informação são efetuadas com as visões a curto e a longo prazo, e utilizadas independentemente por múltiplos departamentos, consoante a necessidade pedida. [1-5], [17-21]

## **II: 4 Gestão de Pessoas e Direção**

### **4.1. Abordagens e estilos de liderança**

No que demonstra aos estilos de liderança e abordagens no seio da CIN, de uma forma geral é adotado um estilo de liderança baseado no participativo onde é promovido pelos líderes o envolvimento total dos colaboradores presentes, desde a definição dos objetivos empresariais até à preparação da tomada de decisões, como forma de manifestação da confiança nos seus colaboradores.

Mesmo que de forma geral seja utilizado um estilo participativo, a CIN valoriza um determinado conjunto de características pessoais nos seus líderes tais como a capacidade de discernimento, com uma elevada compreensão da prioridade das questões a serem abordadas, uma boa perspetiva global, uma boa capacidade comunicativa e abertura, para além de uma boa iniciativa e maturidade que de forma consequente inspiram confiabilidade nos líderes. Mas sobretudo, a capacidade de adaptação é a característica mais valorizada, claro que aliadas às características mencionadas anteriormente. [1], [2]

### **4.2. Práticas de motivação**

As práticas de motivação numa organização devem incidir principalmente sobre o reconhecimento público, prémios por desempenho e incentivos financeiros aos seus colaboradores.

No caso da CIN, para além da habitual recompensa financeira existente para os trabalhadores, também implementam-se algumas práticas inovadoras que têm por objetivo aumentar a qualidade de vida de todos os trabalhadores, sendo como exemplo desta prática a alteração dos menus das cantinas para que haja opções que acompanham os gostos de cada indivíduo como também para uma dieta equilibrada, mas que também promovam estilos de vida saudáveis ou até mesmo a oferta de pacotes de formação aos seus trabalhadores demonstrando preocupação com o acompanhamento e evolução dos seus funcionários existentes. (Informação obtida pela entrevista feita a um funcionário da empresa) [1-5]

### **4.3. Processos de comunicação internos e externos**

A comunicação interna acontece de maneira verbal, eletrónica e impressa, facilitando a transmissão eficaz de informações e contribuindo para uma operação mais eficaz.

A abordagem mista existente cria um ambiente de trabalho dinâmico, incentivando a participação ativa dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Quanto à comunicação externa, a empresa adota estratégias como workshops, presença digital em redes sociais e participação em feiras comerciais, promovendo a interação direta com clientes, divulgação e demonstração de produtos e recrutamento de novos talentos.

Estas práticas têm um impacto significativo nos negócios da Tintas CIN, fortalecendo a imagem da marca, atraindo clientes e consolidando relações comerciais. A gestão de comunicação eficaz, tanto interna quanto externa, é crucial para a manutenção das operações e a construção da imagem de marca da empresa como uma empresa de valorização dos trabalhadores e da qualidade apresentada nos seus produtos. (Informação obtida pela entrevista feita a um funcionário da empresa) [1 – 4], [20], [21]

#### **4.4. Principais práticas de gestão de pessoas**

Também através do Relatório de contas mais recente, foi-nos possível verificar que as principais práticas de gestão de pessoas na CIN são abrangentes e focam-se na valorização e no desenvolvimento dos seus recursos humanos. A política de recursos humanos da CIN prioriza a atração, desenvolvimento e retenção dos trabalhadores, demonstrando um investimento significativo nos seus colaboradores, com cerca de 23% das vendas destinadas a despesas com os recursos humanos.

Em termos de recrutamento e seleção, a ênfase da CIN na qualidade e desenvolvimento dos seus líderes sugere um processo seletivo rigoroso, procurando características como adaptabilidade, discernimento, iniciativa e confiabilidade.

A empresa parece valorizar líderes que se ajustam rapidamente a mudanças conforme indicado nos estilos de liderança.

Quanto aos programas de integração, a CIN demonstra preocupação com a evolução e acompanhamento dos funcionários, o que pode indicar a existência de programas efetivos de integração. A formação oferecida é substancial, com a empresa investindo em pacotes de formação, refletindo o seu compromisso com o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.

A CIN também se dedica a melhorar o estilo de vida dos funcionários, como demonstrado pela adaptação das suas cantinas para oferecer opções de alimentação mais saudáveis, junto com o foco em comunicação interna eficaz, destaca o compromisso da organização com o bem-estar geral e a satisfação dos seus colaboradores. [3], [4], [20], [21], [23]

## II: 5 Promoção da produtividade e economia circular

### 5.1. Exemplos de práticas de promoção da produtividade na organização

A CIN adota uma abordagem integrada e inovadora para melhorar a sua produtividade e sustentabilidade.

Através do projeto "*Smart Factory for Innovative Coatings*", cofinanciado pelo COMPETE 2020, a CIN transformou a sua Nave Central numa "Fábrica Inteligente", integrando tecnologias produtivas avançadas e sistemas físicos e digitais. Este projeto, um marco na indústria de tintas e vernizes, incluiu também um plano de formação para os colaboradores, preparando-os para novas competências e processos.

A empresa promove práticas de economia circular e sustentabilidade, destacando-se pelo desenvolvimento de produtos como o "*Imperflex Coberturas com Tecnologia Thermocin*" e pela obtenção da certificação ISO 14001, reforçando as suas políticas ambientais responsáveis, estas iniciativas demonstram o compromisso da CIN com a eficiência operacional e a responsabilidade ambiental da empresa, consolidando-a como um exemplo de sucesso empresarial sustentável.

Estes exemplos contribuem para a melhoria da produtividade, tanto a nível individual quanto das equipas, a transformação da Nave Central numa "Fábrica Inteligente" e a introdução de tecnologias produtivas avançadas otimizam os processos produtivos, melhorando a eficiência geral da organização permitindo ser uma das mais avançadas.

Além disso, o plano de formação para os colaboradores contribui para o desenvolvimento individual, preparando-os para trabalhar eficientemente com novas tecnologias e processos.

As práticas de economia circular e a adoção de políticas ambientais responsáveis não só aumentam a sustentabilidade, mas também incentivam uma cultura organizacional mais consciente e envolvente, impactando positivamente a produtividade das equipas como também para o desenvolvimento da empresa. [1], [2], [5], [20 - 23]

## 5.2. Exemplos de economia circular na organização e sua relação com as estratégias ReSOLVE

A empresa está comprometida com o desenvolvimento de tintas e vernizes que respeitam rigorosos padrões ambientais, limitando o uso de solventes e substâncias prejudiciais para a natureza. Essa abordagem, alinhada à estratégia "Regenerar" da framework ReSOLVE, prioriza materiais mais sustentáveis, destacando a sintonia da CIN com a tendência de redução do impacto ambiental no fabrico dos seus produtos.

Além disso, a CIN não se concentra apenas na minimização do impacto ambiental, mas também na promoção da durabilidade dos seus produtos o que no mercado das tintas é considerado fulcral, essa abordagem está em sintonia com as estratégias "Otimizar" e "Loop" do ReSOLVE, demonstrando uma busca por eficiência e pela reutilização e reciclagem de materiais.

Um exemplo concreto de inovação sustentável é o produto *Imperflex*: Coberturas com Tecnologia Thermocin, ajuda a contribuir para a redução do consumo de energia para climatização em edifícios, a CIN adere à estratégia "Virtualizar" do ReSOLVE, promovendo soluções que diminuem o uso de recursos, este caso prático demonstra como a inovação pode ser direcionada para a sustentabilidade.

O compromisso da CIN com a gestão ambiental é evidenciado pela implementação de uma política ambiental e um sistema de gestão ambiental certificado pela ISO 14001 como também já se tinha referido antes.

Isso destaca o alinhamento da empresa com a estratégia "Regenerar" e reforça o compromisso com a preservação ambiental. [20 - 23]

## **II.6 Marketing**

### **2.1. Ótica de relação com o mercado**

*(identificar a ótica adotada pela organização: de produção, vendas ou marketing e justificar sucintamente)*

### **2.2. Segmento(s) de mercado**

*(identificar o(s) segmento(s) de mercado de um dos produtos da organização, e das suas características)*

### **2.3. Posicionamento da marca e dos seus produtos**

### **2.4. Marketing mix**

*(desenvolver o marketing-mix para um dos produtos - bem e/ou serviço - da organização)*

## **II. 7 Gestão Financeira**

### **3.1. Balanço e Demonstração dos resultados**

*(a partir do Relatório de Gestão, Relatório & Contas ou documento equivalente, obter o Balanço e a Demonstração dos Resultados e colocar aqui)*

### **3.2. Evolução das principais rubricas do Balanço e da Demonstração dos resultados**

*(analisar a evolução das principais rubricas do Balanço e da Demonstração dos Resultados (ano n e ano n-1))*

### **3.3. Análise da situação económica e financeira**

*(utilizar o método dos rácios para avaliar a situação o desempenho económico e financeiro da organização)*



## **II.8 Gestão das Operações e Indústria 4.0**

### **4.1. Tipo(s) de operações de produção**

*(identificar o(s) tipo(s) de operações de produção que a organização desenvolve: de bens e/ou de serviços)*

### **4.2. Principais elementos da cadeia de abastecimento**

*(identificar os principais elementos da cadeia de abastecimento da organização - sequência dos principais fornecedores, principais processos logísticos, e principais clientes, até ao cliente final; no caso de algumas organizações, esta cadeia pode ser muito reduzida, noutros casos, poderá ser longa e dispersa pelo mundo)*

### **4.3. Implicações das características da cadeia de abastecimento**

*(comentar brevemente as implicações da cadeia de abastecimento onde a organização se insere, na gestão das suas operações de produção)*

### **4.4. Caracterização do sistema produtivo**

*(identificar o tipo de sistema produtivo de um dos produtos da organização (por produto, processo, ...; referir qual a organização da produção na relação com o mercado – por encomenda ou para stock)*

### **4.5. Relação entre o marketing e a organização da produção**

*(relacionar a organização da produção com as opções de marketing - tipo de produtos e de mercados com que a organização trabalha)*

### **4.6. Tecnologias utilizadas para a recolha e tratamento de dados referentes à gestão das operações de produção.**

### **4.7. Exemplos da utilização das tecnologias da Indústria 4.0 nas operações de produção e SCM**

## Parte III – Conclusão

### III.1 Conclusão

#### 1.1 Processo de desenvolvimento do trabalho

*(descrever o processo de desenvolvimento do trabalho - modelo utilizado, boas práticas de trabalho em grupo que procuraram adotar, métodos de preparação das apresentações, e outros que considerem importantes; fazer breve avaliação dos métodos e processos de trabalho adotados e lições aprendidas para outros trabalhos)*

#### 1.2 Sumário da análise da organização

*(fazer o sumário da análise da organização; refletir sobre a qualidade da gestão e da organização interna, rentabilidade, adequação da estratégia ao setor de atividade, capacidade competitiva nos principais produtos e mercados, gestão das pessoas e do conhecimento, transição para a economia circular e/ou indústria 4.0, alinhamento com os ODS da ONU, e outros que considerem importantes ou marcantes)*

#### 1.3 Sugestões de melhoria da organização

## Referências

- [1] CIN corp, «Relatório & Contas Consolidado». Acedido: 19 de Outubro de 2023. [Em linha]. Disponível em: <https://cin.com/corporate/pt/informacao-financeira>
- [2] CIN corp, «Relatorio e Contas CIN 2020». Acedido: 19 de Outubro de 2023. [Em linha]. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/587735137/Relatorio-e-Contas-CIN-2020>
- [3] CIN Corp, «Responsabilidade social». Acedido: 19 de Outubro de 2023. [Em linha]. Disponível em: <https://cin.com/corporate/pt/comunidade>
- [4] Fred R. David, «Strategic Management: Concepts and Cases», Pearson, 2019.
- [5] L. Fernandes, «Controlo do Custeio Industrial de Tintas Plásticas na CIN», Out. 2006. Acedido: 19 de Outubro de 2023. [Em linha]. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/60028/1/000076421.pdf>
- [6] CIN corp, «Codigo-de-Conduta-sistematizado», 2021.
- [7] CIN corp, «Obrigações - CGD 6», Nov. 2019.
- [8] CIN corp, «Obrigações - BPI 10», Nov. 2019.
- [9] CIN corp, «Obrigações - BPI Deliberação de aprovação de contas», Jun. 2017.
- [10] BSCD, «Objetivos de Desenvolvimento Sustentável». Acedido: 19 de Outubro de 2023. [Em linha]. Disponível em: <https://ods.pt/ods/>
- [11] CIN corp, «Qualidade, Ambiente e Higiene e Segurança». Acedido: 19 de Outubro de 2023. [Em linha]. Disponível em: <https://cin.com/pt/politicas-e-certificacoes>
- [12] CIN Corp., «Por um futuro mais sustentável». Acedido: 19 de Outubro de 2023. [Em linha]. Disponível em: <https://cin.com/corporate/pt/sustentabilidade>
- [13] CIN corp, «Tintas e vernizes de elevado desempenho e reduzido impacto ambiental». Acedido: 19 de Outubro de 2023. [Em linha]. Disponível em: <https://cin.com/corporate/pt/produtos-sustentaveis>
- [14] CIN corp, «Prevenção e controlo do impacto ambiental», 2023, Acedido: 19 de Outubro de 2023. [Em linha]. Disponível em: <https://cin.com/corporate/pt/eco-eficiencia>
- [15] CIN corp, «Política da Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança», Abr. 2023.
- [16] CIN corp, «Tabela Certificações - Jan 2021», 2021.
- [17] M. E. Porter, «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors», 1980.
- [18] Mind Tools, «VRIO Analysis», Acedido: 19 de Outubro de 2023. [Em linha]. Disponível em: <https://www.mindtools.com/a182jt9/vrio-analysis>

- [19] Pedro Dionísio, Hugo Faria, Rogério Canhoto, Rui Nunes, Gestão & Inovação «B-Mercator», Acedido: 10 de Outubro de 2023. [Livro].
- [20] Carlos Marques, José Salgado, Maria Moreira «Fundamentos da Gestão», Acedido: 8 de Outubro de 2023. [Livro].
- [21] Manuel Mações «Manual da Gestão Moderna», Acedido: 5 de Outubro de 2023. [Livro].
- [22] Cátia Silva Pinto «Compete2020», <<https://www.compete2020.gov.pt/noticias/detalhe/Proj24285-CIN-Smart-Factory-for-Innovative-Coatings>
- [23] « Master of Communication Management Online», <https://communicationmgmt.usc.edu/blog/external-and-internal-communication-strategy-in-business/>
- [24] Mariana Oliveira, « Circular Economy and the Transition to a Sustainable Society», <https://link.springer.com/article/10.1007/s43615-021-00019-y>
- Lacombe, F. J. M. (2009). TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (Editora Saraiva, Ed.). [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=MyxrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT26&dq=departamentaliza%C3%A7%C3%A3o+segundo+fayol&ots=rynk\\_AjdVR&sig=RI-zYv20hjzLb3ToucwlTR2gPDc&redir\\_esc=y#v=onepage&q=departamentaliza%C3%A7%C3%A3o%20segundo%20fayol&f=false](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=MyxrDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT26&dq=departamentaliza%C3%A7%C3%A3o+segundo+fayol&ots=rynk_AjdVR&sig=RI-zYv20hjzLb3ToucwlTR2gPDc&redir_esc=y#v=onepage&q=departamentaliza%C3%A7%C3%A3o%20segundo%20fayol&f=false)
- [25] Larguesa, A. (2021). Grupo CIN incorpora empresas de tintas de Alenquer e do Algarve. Eco.Sapo.
- [26] Oliveira, D. (2009). Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas. (26th ed.). Editora Atlas.
- [27] Patrícia, C., & Luís, D. (2017). CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR DE TINTAS E VERNIZES EM PORTUGAL-VISÃO SOBRE O FUTURO-Gestão de Empresas [Tese de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa]. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16195/4/master\\_carla\\_silva\\_ferreira.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16195/4/master_carla_silva_ferreira.pdf)
- [28] Pianoforte, K. (2023). The 2023 Top Companies Report.

## Anexos

*(colocar em anexo documentos que sejam indispensáveis para a compreensão ou validação do relatório e que sejam demasiado extensos para serem integrados no texto do relatório; não é obrigatório que o relatório tenha anexos)*

**Anexo I** – *(descrição do anexo)*

**Anexo II** – *(descrição do anexo)*

.....