

Uma imagem com alimentação

Descrição gerada automaticamente

**Relatório de Gestão**

**Tintas CIN**

**Turma 3NA \_ Grupo 4**

1180562 Diogo Vieira

1210811 Gustavo Couto

1222135 Tiago Brito

1200618 Jorge Cunha

**Data: 16/12/2023**

Índice

[Parte I – Introdução ao trabalho e à organização 3](#_Toc152453049)

[I.1 Caracterização da organização 3](#_Toc152453050)

[I.2 Fontes de informação 4](#_Toc152453051)

[Parte II – Desenvolvimento 6](#_Toc152453052)

[II.1 Organização 6](#_Toc152453053)

[Principais elementos da organização formal 7](#_Toc152453054)

[II.2 Planeamento e ODS 12](#_Toc152453055)

[II.3 Controlo de gestão e sistemas de informação 23](#_Toc152453056)

[II: 4 Gestão de Pessoas e Direção 26](#_Toc152453057)

[II: 5 Promoção da produtividade e economia circular 29](#_Toc152453058)

[II.6 Marketing 31](#_Toc152453059)

[II. 7 Gestão Financeira 34](#_Toc152453060)

[II.8 Gestão das Operações e Indústria 4.0 36](#_Toc152453061)

[Parte III – Conclusão 40](#_Toc152453062)

[III.1 Conclusão 40](#_Toc152453063)

[Referências 43](#_Toc152453064)

[Anexos 46](#_Toc152453065)

# Índice de quadros, figuras, abreviaturas

￼

[Figura 2 Análise PEST-E 17](#_Toc152454178)

[Figura 3 Diagrama da Cadeia de Valores 19](#_Toc152454179)

[Figura 4 Análise SWOT 21](#_Toc152454180)

[Tabela 1 Posicionamento da marca CIN 33](#_Toc152454148)

[Tabela 2 Balanço Financeiro 35](#_Toc152454149)

[Tabela 3 Cálculo do Ativo Financeiro 35](#_Toc152454150)

[Tabela 4 Rácios Financeiros 36](#_Toc152454151)

[Tabela 5 Segmentos de mercado da CIN 40](#_Toc152454152)

# 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. “*[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:**

Esta organização mantém a 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, ressalvando 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, Polônia 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

Na elaboração deste relatório, recorremos a uma variedade de fontes para a recolha de informações dentro das quais incluímos:

**Relatórios de Contas Anuais:**

Acessíveis no site oficial da CIN, estes relatórios foram fundamentais para entender a saúde financeira da empresa e a sua performance ao longo dos anos.

**Site Oficial da CIN:**

Este portal providenciou uma visão detalhada da história da empresa, bem como da sua visão, missão e valores, permitindo-nos também explorar as suas diversas iniciativas e atividades empresariais.

**Portais de Notícias de Negócios e Indústria:**

Recorremos a estes sites para obter informações sobre as tendências atuais do mercado de tintas e vernizes e o posicionamento da CIN no sector.

**Bases de Dados Académicas:**

Consultámos artigos académicos e estudos de caso que oferecem análises teóricas e práticas sobre estratégias de negócios, gestão e inovação, ajudando-nos a enquadrar a situação da CIN num contexto mais amplo de gestão empresarial.

**Fóruns de Sustentabilidade:**

Visitámos websites dedicados a práticas sustentáveis para compreender melhor as iniciativas ecológicas da CIN e como estas se comparam com os padrões do sector.

As informações recolhidas destes sites adicionais foram cruciais para fornecer um contexto contemporâneo e assegurar que o nosso relatório refletisse uma compreensão abrangente da posição da CIN no mercado atual. Todas as fontes foram rigorosamente citadas segundo o padrão de referência IEEE, com citações numeradas sequencialmente em colchetes no texto, para garantir a integridade académica e a facilidade de verificação pelos leitores. Esta metodologia garante consistência e transparência na documentação das fontes utilizadas no nosso trabalho.

# Parte II – Desenvolvimento

## II.1 Organização

* 1. **Organograma da organização e características principais da estrutura organizacional**

O organograma abaixo 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.

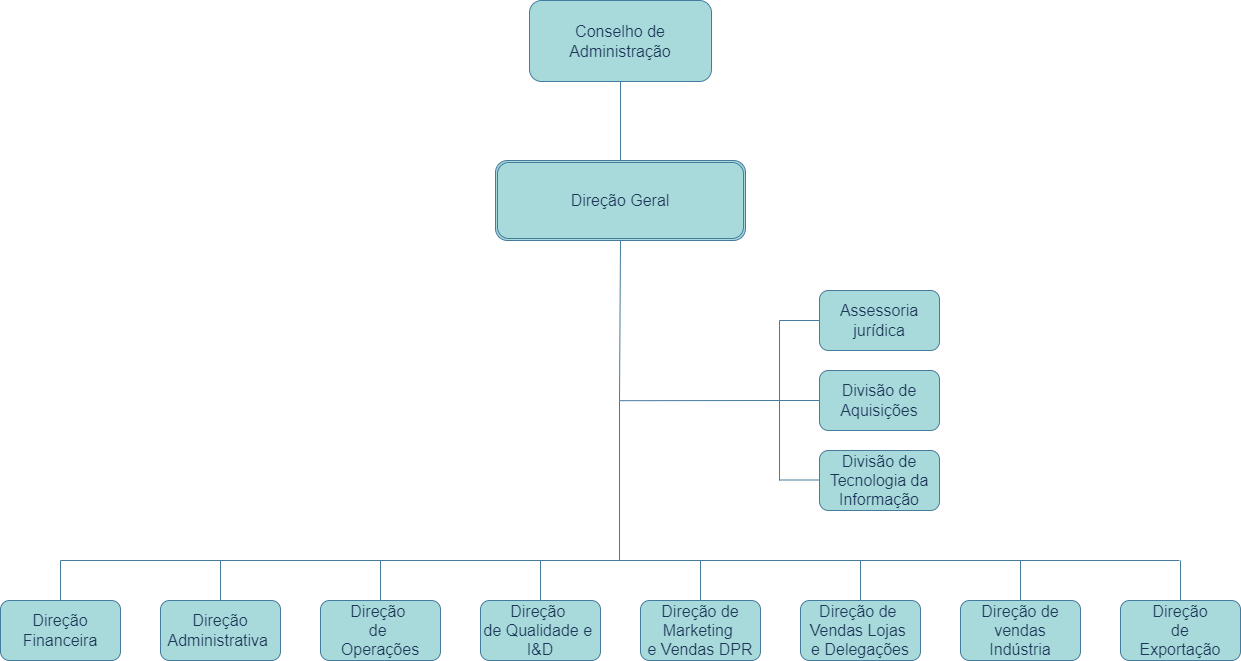
****

Figura Organograma da Empresa CIN (Repositório Aberto da Universidade do Porto, «Implementação de um Sistema ERP na CIN», Acedido a 14 de outubro de 2023, <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/58338/1/000061711.pdf>)

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

[4]

* 1. **Exemplo de pessoa e/ou cargo de cada um dos três níveis de gestão**

**Gestão de 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.

**Gestão Intermédia:**

Na Direção Geral da empresa, 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.

A nível intermédio, temos como exemplo a Engenheira Alexandra Melo, que é responsável por supervisionar e coordenar atividades de planeamento, como o plano estratégico ou operacional.

**Gestão de Primeira Linha:**

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

## 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.

O Código de Conduta da "Corporação Industrial do Norte, S.A." (CIN) estabelece normas para comportamento ético e práticas empresariais.

Aplica-se a todos os colaboradores e terceiros ligados à empresa, abrangendo:

* 1. Princípios comportamentais.
  2. Respeito a leis e normas profissionais.
  3. Responsabilidade social e ambiental.
  4. Segurança e saúde no trabalho.
  5. Prevenção e qualidade.
  6. Regras contábeis e proteção dos recursos da empresa.
  7. Uso profissional de comunicação e equipamentos eletrônicos.
  8. Relações éticas com clientes, fornecedores e parceiros.
  9. Ambiente de trabalho livre de discriminação e assédio.
  10. Respeito à privacidade dos colaboradores.
  11. Obrigatoriedade de cumprimento e relato de infrações.
  12. Disponibilidade do código para todos os colaboradores.

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.

Dentro do mesmo 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 indicam quem se reporta a quem assim como 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. Tomamos 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. **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 visa 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. **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. **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 autónoma 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 equipas 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.

Tendo equipas dedicadas, a CIN pode criar produtos que atendam de forma precisa às expectativas dos clientes. Por exemplo, uma unidade pode concentrar-se 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

* 1. **Visão e a missão e valores**

**Retirado do Próprio Site da CIN.**

*“Missão*

*Fornecer as melhores soluções com a melhor equipa do mercado de tintas e vernizes.*

*Satisfazer as necessidades dos clientes e assumir a liderança nos mercados em que a CIN intervém, comprometendo-nos à excelência no fornecimento de produtos e serviços inovadores e de qualidade.*

*Crescer em quota de mercado e rentabilidade através do foco na satisfação dos clientes e pela melhoria contínua do nosso conhecimento e da eficiência dos nossos processos de negócio.*

*Conduzir o negócio com integridade, respeito pela lei e pelo ambiente.*

*Estratégia*

*A CIN pretende continuar a reforçar o seu posicionamento no mercado das tintas, intervindo de forma decisiva no processo de consolidação em curso. Intervirá em mercados onde, suportada pelas suas competências estratégicas, seja capaz de atingir uma posição de liderança. O seu crescimento está centrado num processo de consolidação orgânica e de aquisições.*

*O crescimento da CIN suportar-se-á no conjunto das suas competências que sustenta o negócio e no reforço do seu sistema de vantagens competitivas que tem contribuído para o seu destaque no mercado.*

*Fatores essenciais para a implementação da visão estratégica:*

* + - *Adequar a organização a um novo ciclo de consolidação dos processos de internacionalização, reforçando a coordenação entre unidades de negócio e otimizando a cadeia de abastecimento e a eficiência operacional*
    - *Acelerar o crescimento e reforçar a capacidade de inovação e diferenciação, aumentando assim a sua competitividade*
    - *Conquistar quota de mercado e reforçar liderança onde detém essa posição, sendo reconhecida como uma referência no sector”* [35]

Na nossa opinião com base no que foi apresentado no site pela CIN, a sua missão e estratégia demonstram um forte compromisso com a qualidade, inovação e liderança no mercado de tintas e vernizes, a ênfase na satisfação do cliente e na integridade operacional, alinhada com práticas sustentáveis, posiciona a empresa de forma promissora para o crescimento e liderança de mercado.

Estrategicamente, a organização foca na consolidação e internacionalização, com um olhar agudo para a inovação e eficiência operacional. Estas abordagens indicam um potencial significativo para o sucesso contínuo e sustentável da empresa no setor.

* 1. **Políticas e práticas de planeamento**

A CIN possuí 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 e também se foca 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 também 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.

Estabelece e documenta objetivos com base em Aspetos 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]

* 1. **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 planear 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** (Pedro Miguel Andrade), responsável pela seleção e implementação de tecnologias e processos produtivos eficientes;
  + **Direção Financeira** (Vasco Sá), encarregada de garantir a rentabilidade e solidez financeira;
  + **Direção de Recursos Humanos** (Mavilda Tinoco), 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]

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

**Exemplo de Benefício do Planeamento - Adaptação às Normas Ambientais:**

Recentemente, a CIN enfrentou o desafio de se adaptar às novas normas internacionais para a proteção ambiental que exigiam uma redução significativa na utilização de certas substâncias químicas nas tintas e vernizes. Graças ao planeamento estratégico proativo, a empresa já tinha iniciado a pesquisa e o desenvolvimento de alternativas mais ecológicas anos antes da implementação destas regulamentações.

A equipa de I&D, apoiada por planeamento a longo prazo e investimentos contínuos, foi capaz de desenvolver uma nova linha de produtos que não só cumpria com as normas ambientais mais exigentes, mas também oferecia uma qualidade superior e um menor impacto ambiental. Este planeamento antecipado permitiu à CIN uma transição suave quando as regulamentações entraram em vigor, evitando interrupções na produção e mantendo a sua posição competitiva no mercado.

Este exemplo demonstra como o planeamento pode beneficiar uma organização, permitindo-lhe antecipar mudanças regulatórias e transformar desafios potenciais em oportunidades de inovação e crescimento.

* 1. **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.

**Fatores Políticos:**

De acordo com a informação a que temos acesso, não existem fatores políticos que influenciem

consideravelmente as operações da empresa. O facto de ser uma empresa internacional, faz com que a adaptação a diferentes cenários políticos seja um aspeto influenciador das suas ações.

**Fatores Económicos:**

A CIN é uma das maiores empresas de tintas e vernizes da Europa, com uma forte presença no

mercado ibérico. Em termos económicos, a empresa lida com flutuações de mercado, taxas de câmbio e tendências económicas em diferentes regiões.

**Fatores Sociais:**

A CIN tem 100 anos de história e é uma marca bem estabelecida no mercado internacional. Isso

obriga a empresa a se adaptar a realidades culturais distintas e ao mesmo tempo manter a reputação que construiu ao longo dos anos.

**Fatores Tecnológicos:**

A CIN investe significativamente em pesquisa e desenvolvimento, com centros de I&D e

laboratórios em 5 países. Anualmente, são gastos cerca de 11 milhões de euros no estudo de cor, composição e envelhecimento dos produtos

**Fatores Ambientais:**

Atualmente, a preocupação com a sustentabilidade e a preservação do planeta é um fator

que condiciona fortemente as decisões da CIN e esta demonstra um compromisso com práticas

sustentáveis, cumprindo normas internacionais de gestão da qualidade, ambiente e segurança.

[3] - [16], [35], [36]

* 1. **Análise de Porter**

A análise de Porter, desenvolvida por Michael Porter, é uma ferramenta fundamental no âmbito da gestão organizacional, esta visa 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. 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 a 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 no mercado e prevenir contratempos desfavoráveis face à rivalidade no sector.

A análise de Porter revela que a CIN está colocada num mercado altamente competitivo, mas consegue manter-se relevante graças ao seu investimento estratégico, nomeadamente em I&D. Graças a uma vasta gama de produtos de qualidade confiável, a CIN não está dependente de um determinado tipo de cliente, o que traz elevada estabilidade ao negócio graças à elevada procura dos produtos.

O futuro também é promissor, pois graças aos investimentos feitos, a CIN assegura a sua relevância a longo prazo. [17],[19]-[21]

* 1. **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.

Na cadeia de valor da Tintas CIN, destacam-se as seguintes atividades principais pela sua contribuição significativa ao valor da empresa:

Processo de Fabrico (Produção): A base da geração de valor, essencial para a qualidade do produto e satisfação do cliente. A eficiência e inovação nesta área são cruciais para a competitividade e resposta às exigências do mercado.

Inovação e Desenvolvimento Tecnológico: Um pilar vital que fortalece a liderança da empresa em produtos de qualidade e abre caminho para novos mercados, particularmente os que valorizam soluções sustentáveis.

Marketing e Estratégias de Comunicação: Fundamental para ampliar o reconhecimento da marca e atrair novos clientes. A comunicação eficaz permite posicionar estrategicamente a empresa no mercado.

Gestão de Recursos Humanos e Formação Contínua: O investimento no desenvolvimento dos colaboradores melhora a produtividade, motivação e fomenta a inovação e eficiência organizacional.

Eficiência Operacional: CRM e Gestão de Stocks: A gestão eficaz das relações com os clientes e dos stocks é essencial para a logística interna, minimizando desperdícios e custos e maximizando a satisfação do cliente.

Estas atividades constituem os alicerces da cadeia de valor da Tintas CIN, sendo áreas prioritárias para investimento e inovação contínua, a fim de manter a sua posição de liderança e assegurar um crescimento sustentável.[19]-[21]



Figura Diagrama da Cadeia de Valores

* 1. **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.

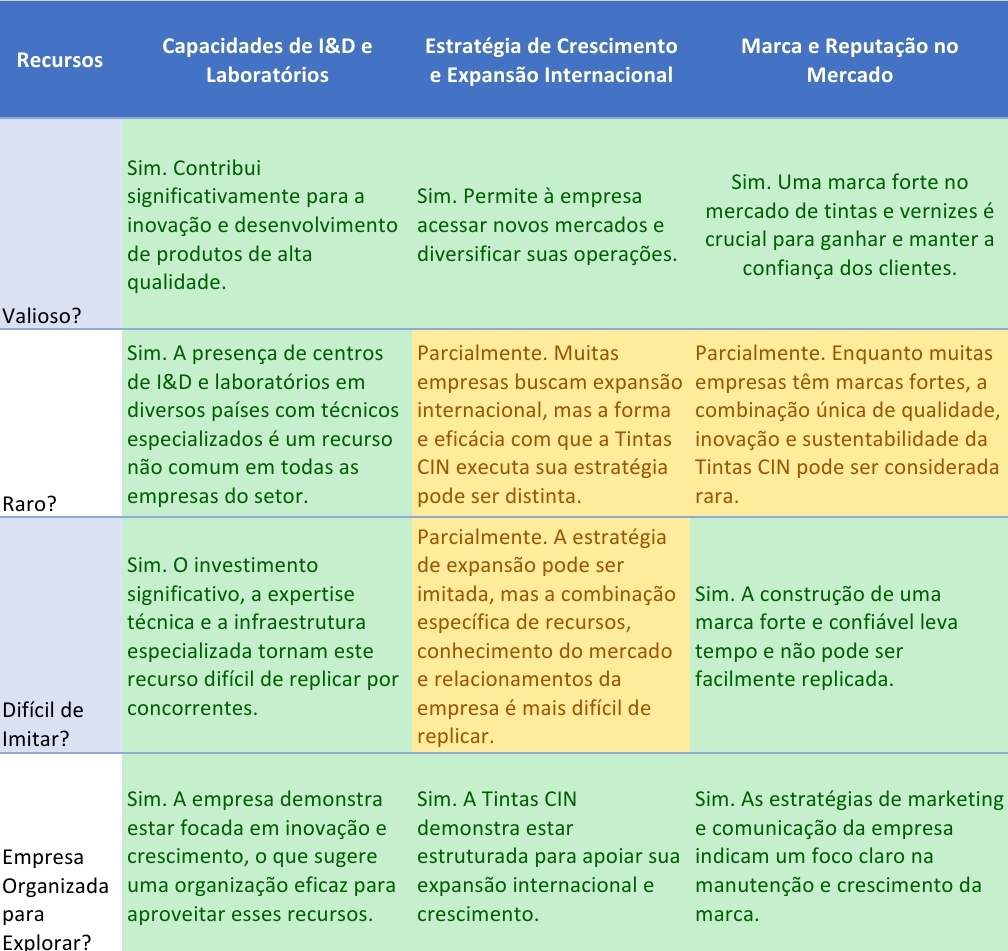
[4], [18]-[21]

Figura Análise Vrio

* 1. **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. [19]-[21]

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

A close-up of a diagram

Description automatically generated

Figura Análise SWOT

**Comentário sobre a Análise SWOT**

A empresa apresenta uma posição cimeira no mercado nacional e ibérico, suportada por uma cultura empresarial sólida e uma estrutura financeira robusta, a peritagem tecnológica e as políticas voltadas para o crescimento aliadas à formação contínua dos colaboradores asseguram competitividade e inovação constantes.

Contudo, enfrenta desafios internos como uma estrutura organizacional burocratizada e expectativas por vezes exageradas para os seus produtos, que podem influenciar a eficácia operacional e a perceção no mercado. Estrategicamente, é imperativo aprimorar a gestão dos prazos de entrega para reforçar a confiança dos clientes.

A organização dispõe de um potencial considerável para alargar a sua atuação a outros mercados europeus e fortalecer a sua posição no mercado imobiliário português, beneficiando ainda de oportunidades crescentes na sustentabilidade e na aquisição de novos ativos estratégicos. Tais iniciativas poderiam diversificar e consolidar ainda mais o portfólio empresarial.

A nível externo, é crucial uma atenção redobrada às regulamentações ambientais internacionais e à concorrência de multinacionais, que representam desafios operacionais. A volatilidade geopolítica e as flutuações no mercado de matérias-primas exigem uma vigilância constante e planos de contingência para mitigar riscos potenciais.

[19]-[21]

* 1. **Sugestão de estratégia a adotar**

**Expansão Geográfica em Mercados Europeus Selecionados:**

* + Proposta: Explorar oportunidades de crescimento em mercados como Itália e Espanha, aproveitando a demanda crescente no setor imobiliário destes países.
  + Fundamentação: Esta abordagem é motivada pela necessidade de diversificar mercados e mitigar a dependência dos mercados atuais. A sólida experiência da Tintas CIN no mercado ibérico proporciona uma base confiável para esta expansão. Além disso, a entrada nesses mercados novos potencializa o aumento das vendas e o reforço da presença da marca.

**Otimização Organizacional e Redução da Complexidade Estrutural:**

* + Proposta: Implementar medidas para tornar os processos internos mais eficientes e menos burocráticos.
  + Fundamentação: A simplificação organizacional visa elevar a agilidade e a capacidade operacional da empresa. Isso facilitará decisões mais rápidas e eficazes, melhorando a resposta às dinâmicas de mercado e às expectativas dos clientes. Tal mudança é vital para manter a competitividade, sobretudo diante da entrada de concorrentes multinacionais no mercado.

**Investimento Estratégico em Ativos e Tecnologias:**

* + Proposta: Focar em aquisições estratégicas e em tecnologias que possam melhorar a gestão de prazos de entrega e a eficiência logística.
  + Fundamentação: Investimentos em novos ativos e tecnologias são cruciais para superar desafios operacionais, como a gestão ineficiente dos prazos de entrega. Isso contribuirá para a melhoria das operações logísticas, garantindo a satisfação e a fidelização dos clientes. [19 - 21]
  1. **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, 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:

* 1. **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.
  2. **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.
  3. **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.
  4. **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.
  5. **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.
  6. **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"*.[10], [11]

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

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

A gestão estratégica na Tintas CIN é reconhecida como um elemento decisivo, colocando a empresa na vanguarda da liderança ativa nesse segmento. O tratamento do orçamento, anteriormente percebido como um instrumento restritivo, evolui para uma ferramenta orientadora das atividades operacionais. A estratégia estabelecida pela equipa de direção, sob a batuta do Eng.º João, é marcada por uma gestão eficaz, que assegura controlo operacional e promove a busca por melhorias.

Por outro lado, a concentração na estratégia formal por parte da gestão de topo poderia beneficiar de uma comunicação melhorada com os níveis mais baixos, apontando para espaços de evolução na comunicação de feedback estratégico.

Relativamente ao controlo de gestão, a CIN apresenta uma abordagem adaptável e proativa. A sua política orçamental, que integra diferentes métodos conforme as circunstâncias, reflete uma capacidade de adaptação dinâmica às exigências estruturais e de mercado. A análise mensal exaustiva dos desvios sublinha a cultura de aprendizagem organizacional da empresa, destacando a sua aptidão para se ajustar às alterações do mercado.

Por fim, o diálogo organizacional na CIN é crucial no controlo de gestão. A exploração de abordagens como o beyond budgeting e o balanced scorecard demonstra um compromisso com a inovação e o questionamento de métodos convencionais. A proposta de investir em software orçamental não só mostra uma inclinação para a adoção de novas tecnologias, mas também reflete uma discussão interna sobre a otimização de processos e a melhoria contínua.

[1], [2], [17], [18], [47]

* 1. **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 perspetivas 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]

* 1. **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.

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]

* 1. **Sistemas de informação**

Para a CIN, a integração de sistemas de gestão de informação, tal a CRM (Customer Relationship Management) e o ERP (Enterprise Resource Planning), é uma peça chave na estruturação e análise dos dados corporativos. Desde o início dos anos 2000, a companhia adotou o software "IBS Software" para gerir o seu CRM, o que se traduziu num avanço significativo na administração das relações com os clientes.

Este sistema, abrangendo desde a gestão de correspondência eletrónica até suporte para equipas de vendas e campanhas de marketing, está harmoniosamente integrado com o ERP e os sistemas de datawarehouse, proporcionando uma visão consolidada e detalhada das interações com clientes.

Com a implementação do CRM, a CIN criou um repositório centralizado para os dados dos clientes, reunindo informações de várias fontes. Esta estratégia permitiu uma visão mais completa dos negócios, facilitando decisões estratégicas baseadas em dados. Além disso, a introdução de ferramentas como Cin MOBILE como também a CRM, voltadas para equipes externas e técnicos, reflete o compromisso da empresa com a inovação e a eficiência.

Além disso, em 2020, a CIN fez um investimento considerável na implementação de um novo ERP. Este investimento, no valor de 5,3 milhões de euros, foi destinado à seleção de um sistema de informação que unifica dados e processos numa única plataforma, cobrindo diferentes funções e estruturas organizacionais em variados locais geográficos.

Esta iniciativa é um reflexo do foco contínuo da CIN na atualização e integração dos seus sistemas, uma constante nos relatórios financeiros desde 2017, demonstrando o empenho da empresa na melhoria da eficiência e integração dos seus processos organizacionais.

[1-5], [17-21]

## II: 4 Gestão de Pessoas e Direção

* 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]

* 1. **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]

* 1. **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]

* 1. **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.

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

* 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]

* 1. **Exemplos de economia circular na organização e sua relação com as estratégicas 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". [20 - 23]

**II.6 Marketing**

* 1. **Ótica de relação com o mercado**

A CIN tem adotado uma abordagem de marketing dinâmica e multifacetada, caracterizada por um forte investimento na Investigação e Desenvolvimento (I&D). Este investimento tem como fim lançar produtos inovadores que atendam às necessidades específicas do mercado.

* 1. **Segmento(s) de mercado**

Para este tópico, optámos pelas tintas CIN Premium como nosso objeto de estudo. Este produto destina-se tanto a consumidores individuais, para uso em residências privadas, como a profissionais em domínios públicos, o que sugere um mercado alvo amplo. [31]

* 1. **Posicionamento da marca e dos seus produtos**

Tabela Posicionamento da marca CIN [34]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Posicionamento da Marca CIN** | **Diferenciais Competitivos** | **Posicionamento dos Produtos** |
| A CIN destaca-se como o 11º maior fabricante de tintas e vernizes na Europa, conforme reconhecido pelo European Coatings Journal. Essa posição no ranking europeu, juntamente com o aumento de duas posições em 2021, reflete um desempenho sólido e um crescimento significativo em comparação com o ano anterior. | **Inovação e Desenvolvimento:** A marca enfatiza um investimento constante em inovação e desenvolvimento, evidenciando um compromisso com a qualidade e rigor. | **Diversidade de Produtos:** A CIN opera em várias unidades de negócio, incluindo Tinta em Pó e Construção Civil, demonstrando uma gama diversificada de produtos e serviços. |
| **Desempenho Recorde em 2021**: Mesmo com o contexto pandémico e desafios na obtenção de matérias-primas, a CIN atingiu resultados recorde. Isso sugere resiliência e eficiência operacional. | **Alcance Geográfico:** Com 10 fábricas distribuídas em Portugal, Itália, Espanha, França, Angola e Moçambique, a marca possui uma presença geográfica significativa, destacando-se a sua capacidade de atender a mercados diversos. |
| **Reconhecimento Setorial:** O reconhecimento pelo European Coatings Journal confere à CIN uma posição de destaque no setor europeu de tintas e revestimentos, reforçando a sua credibilidade e competência. | **Capacidade de Produção e Infraestrutura:** Com uma capacidade instalada de 135 mil toneladas, apoiada por 14 centros de armazenamento e distribuição, a CIN possui uma infraestrutura robusta para suportar as suas operações. |

* 1. **Marketing Mix**

Os principais benefícios do mercado alvo para o qual este produto é direcionado incluem qualidade e versatilidade, tornando-o adequado para uma variada gama de ambientes, desde residências particulares até espaços públicos. Um segmento importante de destaque são os revestimentos arquitetónicos, que possuem uso extensivo em aplicações comerciais ou residenciais. Quanto às suas características, a tinta em questão é acrílica mate à base de água.

Em ambientes residenciais, as tintas acrílicas são especialmente populares devido à sua vasta gama de opções de cores e adequação para diferentes áreas de uma residência.

Em termos de posicionamento no mercado, este produto distingue-se de produtos comparáveis pela sua qualidade premium e pela reputação e prestígio da marca.

O preço encontrado na página da CIN sugere um posicionamento premium no mercado. O valor está acima dos preços médios do mercado, o que indica que estamos diante de um produto de qualidade superior. Esta abordagem da tabela de preços está em sintonia com as tendências atuais do mercado.

O produto é comercializado através de uma combinação de canais de retail físicos e online, o que permite uma distribuição ampla e eficaz, relevando a sua presença marcante no setor de retail local como um indicativo de uma forte rede de distribuição, que propicia o acesso do consumidor ao produto.

Dada a natureza premium deste produto, várias estratégias são adotadas de forma a manter e promover a imagem da marca. Estas estratégias incorporam a utilização de relações públicas, publicidade direcionada em publicações especializadas em melhorias domésticas e comércio profissional, assim como marketing online. A comunicação da marca é reforçada através de diversos canais de mídia, incluindo plataformas online, televisão, catálogos impressos e possivelmente promoções nas grandes superfícies. [32], [33]

## II. 7 Gestão Financeira

* 1. **Balanço e Demonstração dos resultados**

Tabela Balanço Financeiro (de acordo com o Relatório e Contas CIN 2022, Acedido a 30 de novembro de 2023, https://cin.com/corporate/resources/medias/banners/banners/Relatorio-e-Contas-CIN-2020.pdf)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ano** | **2021** | **2022** | **Var. 2022/ 2021** |
| Ativo Não Corrente | 203 097 948,00 € | 203 195 609,00 € | 0% |
| Ativo Corrente | 208 432 858,00 € | 225 464 326,00 € | 8% |
| Passivo Não corrente | 152 258 923,00 € | 192 306 881,00 € | 21% |
| Passivo Corrente | 143 542 582,00 € | 106 903 519,00 € | -34% |
| Capital Próprio | 115 729 300,00 € | 129 449 535,00 € | 11% |
| Resultado líquido do período | 22 548 941,00 € | 22 452 070,00 € | 0% |
| Resultado operacional | 32 891 669,00 € | 34 177 732,00 € | 4% |
| Volume de negócios | 351 654 254,00 € | 388 944 378,00 € | 10% |
| Resultado líquido do período | 22 548 941,00 € | 22 452 070,00 € | 0% |
| Inventários | 74 264 869,00 € | 80 147 119,00 € | 7% |

Tabela Cálculo do Ativo Financeiro

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Equação Fundamental da Contabilidade (Validação)** | Ativo=Passivo + Capital Próprio | |
| Ativo=Passivo + Capital Próprio | 411 530 806,00 € | 428 659 935,00 € |
| Ativo=Passivo + Capital Próprio | 411 530 805,00 € | 428 659 935,00 € |

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

Analisando o balanço financeiro de 2022, podemos observar que de uma forma geral a empresa demonstrou um crescimento sólido, comprovado pelo aumento significativo no volume de negócios e no ativo corrente.

O maior relevo é atribuído à evolução do passivo, devido ao reforço das linhas

de financiamento de médio prazo e montante a pagar a fornecedores, consequência da quebra de compras e inventários com ocorrência no final do ano, dados os sinais de estabilização no movimento de escalada de preços de matérias-primas, consequência indireta da epidemia de COVID-19 em 2021. [30]

* 1. **Análise da situação económica e financeira**

Tabela Rácios Financeiros

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rácios** | **2021** | **2022** | **Var. 2021/ 2020** |
| **Autonomia Financeira** |  |  |  |
| CP / Ativo | 0,28 | 0,30 | 7% |
| **Solvabilidade** |  |  |  |
| CP / Passivo | 0,39 | 0,43 | 11% |
| **Rentabilidade Cap. Próprio** |  |  |  |
| Res. Liq. / CP | 19,5% | 17,3% | -11% |
| **Rentabilidade Ativo** |  |  |  |
| Res. Oper. / Ativo | 8,0% | 8,0% | 0% |
| **Rent. Opercional das Vendas** |  |  |  |
| Res. Oper. / Vol. Negócios | 9,4% | 8,8% | -6% |
| **Rent. Liq. Vendas** |  |  |  |
| Res. Liq. / Vol. Negócios | 6,4% | 5,8% | -10% |
| **Liquidez Geral** |  |  |  |
| A corr / P Corr | 1,45 | 2,11 | 45% |
| **Liquidez Reduzida** |  |  |  |
| (A corr - Inventários) / P corr | 0,93 | 1,36 | 45% |

Entre 2021 e 2022, a CIN passou por um aumento na autonomia financeira, o que indica uma independência crescente do financiamento externo. Paralelamente, observou-se uma melhoria significativa na sua solvabilidade, o que reflete uma capacidade reforçada de cobrir dívidas de curto prazo. Contudo, a rentabilidade do seu capital próprio foi reduzida, mostrando uma eficiência decrescente na geração de lucros em relação ao seu capital próprio.

A rentabilidade do ativo manteve-se estável, o que demonstra uma consistência dos resultados.

Contrariamente, houve uma queda subtil na rentabilidade operacional das vendas, sugerindo uma eficiência menor na conversão das vendas em lucros operacionais. A rentabilidade líquida das vendas decresceu, o que releva um declínio na eficiência da geração de lucros líquidos vindos das vendas.

As liquidezes gerais e reduzidas da empresa melhoraram significativamente, o que demonstra uma posição mais robusta para o cumprimento de obrigações de curto prazo.

## II.8 Gestão das Operações e Indústria 4.0

* 1. **Tipo(s) de operações de produção**

A Tintas CIN dedica-se primariamente às operações de produção de bens, que incluem o fabrico e comercialização de tintas, vernizes e produtos relacionados. Além disso, a empresa investiu recentemente em sustentabilidade energética, instalando uma unidade de produção fotovoltaica.

* 1. **Principais elementos da cadeia de abastecimento**

A cadeia de abastecimento começa com os fornecedores de matérias-primas, sendo que para a produção de tintas e vernizes, são necessários componentes como resinas, solventes, pigmentos e aditivos.

Na União Europeia, a indústria de solventes, pigmentos e resinas é marcada por uma cadeia de abastecimento diversificada e influenciada por dinâmicas globais. Um exemplo notável no setor de resinas é a empresa United Resins, sediada na Figueira da Foz. Especializa-se na produção de derivados de resina de pinheiro e exporta quase toda a sua produção para os principais mercados da União Europeia, incluindo Alemanha, Benelux, Suécia, França e Itália, sendo o restante da sua produção consumido no mercado nacional.[48]

Um aspeto importante a considerar é a influência de grandes produtores globais, como a China, no mercado europeu de resinas, pois a sua super-oferta de materiais a preços inigualáveis tem afetado significativamente a indústria química europeia.[49]

O setor enfrentou desafios significativos com o aumento de custos e a escassez de matérias-primas, particularmente durante a pandemia e devido a outras tensões globais. A CIN, por exemplo, viu os preços de matérias-primas como resinas, solventes e aditivos subirem quase 40% num curto período, o que afetou a disponibilidade de alguns materiais essenciais​​.

A logística é outro elemento crítico na cadeia de abastecimento. A CIN possui uma rede de produção e distribuição que inclui dez fábricas em países como Portugal, Espanha, França, Itália, Angola e Moçambique, além de presença comercial em países como Polónia, África do Sul e México. Esta rede globalizada permite à empresa atingir um vasto mercado, mas também a torna suscetível a desafios logísticos, como os causados pela desorganização da cadeia global de abastecimento durante a pandemia.

* 1. **Implicações das características da cadeia de abastecimento**

As características da cadeia de abastecimento nas organizações de produção de tintas e vernizes da Península Ibérica têm implicações significativas na gestão das suas operações de produção. Essas implicações incluem elementos como a gestão de custos de matérias-primas, onde dada a escassez e o aumento dos custos de matérias-primas essenciais, como resinas, solventes e aditivos, as empresas enfrentam desafios na gestão eficiente dos custos de produção. A necessidade de equilibrar a qualidade do produto final com os custos em ascensão é fundamental neste setor de mercado.

Outro elemento de relevo é a adaptação a interrupções na cadeia de abastecimento, sendo imperativo as organizações serem resilientes e flexíveis para se adaptarem a estas interrupções, como visto durante a pandemia, podendo passar a incluir a diversificação de fornecedores ou a busca de alternativas para matérias-primas escassas​​.

As empresas de produção de tintas e vernizes devem estar atentas às questões de sustentabilidade e conformidade com as regulamentações ambientais, o que pode influenciar a escolha de matérias-primas e processos de produção, mais uma vez condicionada pela cadeia de abastecimento.

Em resumo, as características da cadeia de abastecimento nas organizações produtoras de tintas e vernizes na Península Ibérica, entre as quais a CIN, impõem desafios significativos na gestão das suas operações de produção. A necessidade de balancear eficiência, inovação, custo e sustentabilidade torna-se um fator crítico para o sucesso e a resiliência dessas organizações no mercado global.

[50]

* 1. **Caracterização do sistema produtivo**

A análise do sistema produtivo desta organização, em particular relativamente ao seu produto Tintas Premium, revela várias características de relevo, entre as quais o seu destaque no mercado por oferecer uma gama diversificada de produtos, incluindo tintas e vernizes utilizados em variados contextos da construção civil, como prédios, moradias, apartamentos, lojas e armazéns.

Além disso, a empresa oferece tintas de alto desempenho para proteção anticorrosiva, aplicáveis em estruturas metálicas ou de betão, e tintas industriais para diversos acabamentos. No que diz respeito à relação da organização da produção com o mercado, a organização adota uma abordagem flexível, e orienta a sua produção tanto para stock quanto para atender encomendas específicas, comprovado pela ampla disponibilidade dos seus produtos em vários pontos de venda, o que sugere uma estratégia de produção com o foco principal no stock, para conseguir fornecer atendimento a uma demanda constante e eclética.

Além disso, a CIN dispõe de um regulamento detalhado para a gestão de encomendas, que engloba prazos de entrega (normais e urgentes), disponibilidade de stock e critérios específicos para encomendas especiais e a web.

A CIN é detentora de unidades de produção em Portugal, Espanha, França, Angola, e Moçambique, assim como de centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D) e laboratórios onde cerca de 185 técnicos especializados desenvolvem os produtos da empresa. Este alcance geográfico demonstra uma operação de produção extensa e bem distribuída, com capacidade de atender a uma demanda diversificada e geograficamente dispersa.

As Tintas Premium, em particular, parecem ser um produto que funde um histórico longo de pesquisa e desenvolvimento com uma visão de futuro, que sugere um foco na inovação e na qualidade. A empresa parece valorizar a harmonia entre o clássico e o contemporâneo nos seus produtos, o que pode ser uma estratégia para atender a um mercado-alvo o mais amplo e variado possível.

Em suma, a Tintas CIN impõe um sistema produtivo que parece tanto combinar a produção para stock como a produção baseada em encomendas, atendendo a um amplo espectro de necessidades de mercado. [29], [35], [36]

* 1. **Relação entre o marketing e a organização da produção**

Tabela Segmentos de mercado da CIN

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Segmentos de mercado da CIN** | | | |
| **Decorativos**: Tintas e vernizes para construção civil, aplicados tanto por profissionais quanto por particulares. | **Proteção Anticorrosiva**: Produtos de alto desempenho para proteção de estruturas metálicas e de betão, inclusive em condições agressivas. | **Indústria**: Tintas e vernizes para aplicações industriais, como acabamento de caixilharias de alumínio, mobiliário, embalagens, entre outros. | **Yachting and Marine**: Produtos de alta qualidade para aplicações marítimas, incluindo embarcações de recreio e grandes projetos de iates. |

A empresa mantém unidades de produção em Portugal, Espanha, França, Angola e Moçambique, e centros de I&D e laboratórios onde cerca de 185 técnicos especializados desenvolvem os produtos do futuro da CIN.

Esta estrutura organizacional e a diversificação de mercados indicam uma estreita relação entre as opções de produção e as estratégias de marketing da empresa, visando atender às demandas específicas de cada segmento de mercado com produtos inovadores e de qualidade. [29]

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

A Tintas CIN tem vindo a adotar tecnologias de ponta para a recolha e tratamento de dados na gestão das suas operações de produção, particularmente através da implementação do conceito de "Fábrica Inteligente". Este conceito é parte integrante do projeto CIN - Smart Factory for Innovative Coatings, que visa transformar a Nave Central da empresa numa das primeiras fábricas inteligentes do setor, sendo este projeto cofinanciado pelo COMPETE 2020, envolvendo métodos e tecnologias ligadas e controladas em rede, assegurando elevados níveis de automação, eficiência, precisão e fiabilidade.

Esta iniciativa inclui a reengenharia do fluxo de materiais ao longo da cadeia de valor, a integração de tecnologias produtivas de ponta, e a harmonia entre sistemas físicos e digitais seguindo a lógica da Indústria 4.0.

A alteração do processo produtivo afeta todas as fases, desde a chegada da matéria-prima até ao embalamento do produto acabado, exigindo um novo conjunto de competências dos colaboradores. [22]

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

Em termos de inovação tecnológica de processo, a CIN tem a intenção de aplicar os princípios da Indústria 4.0, tais como a aquisição de tecnologias produtivas avançadas dotadas de módulos de processamento e comunicação de dados para controle e decisão em rede, a instalação de sistemas de comando e controlo machine-to-machine, e a utilização de ferramentas de escalonamento de forma a integrar com o sistema de execução de ordens de fabrico (MES) assim como o sistema de gestão e reporting (ERP). Estas inovações visam adicionalmente a interconexão com outras fábricas e stakeholders. [22]

# Parte III – Conclusão

## III.1 Conclusão

**1.1 Processo de desenvolvimento do trabalho**

O processo de desenvolvimento deste trabalho foi relativamente fluído dentro das limitações dos elementos de grupo, limitações essas tais como o facto de todos os elementos serem trabalhadores-estudantes, com horários de trabalho díspares, mas este acabou por ser o único obstáculo pertinente aquando do desenvolvimento deste trabalho.

Aquando de partilha de conteúdos, a mútua compreensão entre colegas, em que, no caso de alguns não poderem comparecer às aulas, de partilhar o que foi abordado de forma a não haver bloqueios de conteúdos para a realização das reuniões de trabalho também se revelou como algo bastante positivo e frutífero para a organização pessoal de todos os elementos para se conseguir dar resposta ao pretendido para este trabalho.

A nível organizacional, o grupo teve sempre o cuidado de distribuir as tarefas equitativamente, fazendo reuniões de distribuição de tarefas com uma certa antecedência, respeitando sempre as disponibilidades pessoais de cada elemento e de forma a conseguirmos fazer revisão dos conteúdos antes das entregas estipuladas.

Houve tópicos em que a atribuição das tarefas foi feita a todos os elementos do grupo, de forma a promover a participação de todos, ver todos os pontos de vista e também para promover a consolidação dos conceitos abordados no contexto da unidade curricular de Gestão.

O processo de entreajuda dos colegas foi bastante eficaz, pelo que os poucos pontos de bloqueio se resolveram rapidamente, fator esse que também contribuiu para a fluidez do trabalho.

De uma forma global, o grupo sente-se positivamente satisfeito com o resultado final, assim como com o processo de trabalho que lhe deu origem.

**1.2 Sumário da análise da organização**

De uma forma global e o mais sintética possível foi-nos possível fazer a seguinte análise da organização Tintas CIN:

A estrutura organizacional da CIN é funcional, dividida em departamentos especializados, como Financeira, Administrativa, Operações, Qualidade, Marketing, entre outros, cada um liderado por um diretor funciona, sendo essa mesma encabeçada por um Conselho de Administração e uma Direção Geral, com papéis centrais na tomada de decisões estratégicas e na coordenação das operações diárias da empresa​​.

A CIN evidenciou resiliência frente a desafios globais como a escassez de matérias-primas e a crise energética, registando um aumento significativo no volume de negócios em 2022, especialmente nas unidades de Proteção Anticorrosiva e Construção Civil​​.

A sua presença é materializada por 140 lojas em Portugal, Espanha, Angola e Moçambique, com operações distribuídas por 10 fábricas, conseguindo adicionalmente alcançar um prestígio internacional, marcando presença em mercados como Colômbia, Índia, Alemanha, Polónia e Espanha​​.

A organização além de mais mantém uma posição de liderança no mercado ibérico devido à qualidade e brio da sua oferta​​, enfrentando uma concorrência sólida e efetuando aquisições estratégicas com o fim de fortalecer a sua posição, relevando-se pela gestão dos seus fornecedores e clientes, possuindo um poder de negociação moderado com os fornecedores​​ e reduzindo a dependência dos clientes individuais​​.

A empresa investe significativamente nos seus colaboradores, com cerca de 23% das vendas destinadas a despesas com recursos humanos, refletindo seu compromisso com o desenvolvimento contínuo dos colaboradores​​, e é apologista de um estilo de liderança participativo, de forma a valorizar a capacidade de adaptação e comunicação dos seus líderes, assim como dos restantes colaboradores.

A empresa compromete-se com práticas promotoras da sustentabilidade, como o desenvolvimento de produtos que restringem o uso de solventes e substâncias nocivas, alinhando-se com estratégias de redução do impacto na natureza, possuindo também certificações de qualidade, ambiente, saúde e segurança, evidenciando o seu compromisso com práticas sustentáveis​​.

Encapsulando, a CIN destaca-se pela sua gestão eficiente, pela sua capacidade competitiva, o seu compromisso com a sustentabilidade e a inovação tecnológica, mantendo-se consciente com os desafios contemporâneos do setor e as expectativas das práticas de desenvolvimento sustentável.

**1.3 Sugestões de melhoria da organização**

Com base na nossa análise global da organização Tintas CIN, dentro daquilo que nos pareceu passível de ser identificado, sintetizámos as nossas sugestões de melhoria da seguinte forma:

Embora a organização tenha evidenciado uma forte capacidade de inovação, há sempre espaço para expansão do seu espectro de produtos e serviços, focando em áreas emergentes e sustentáveis. A título de exemplo, a empresa poderia orientar mais o seu investimento em pesquisa e desenvolvimento de tintas eco-friendly, incorporando materiais reciclados e/ou biodegradáveis, de forma a dar resposta a uma demanda crescente por produtos o mais inócuos possível. Além disso, a expansão do portfólio para a inclusão de soluções de revestimento inovadoras, tais como tintas autolimpantes ou que promovem a eficiência energética dos edifícios, poderia abrir novos mercados assim como fortalecer a sua posição competitiva.

Apesar de detentora de uma sólida presença digital, persistem ainda oportunidades de melhoria da sua estratégia de marketing digital: a título de exemplo, a exploração de mais plataformas de mídia social de forma a promover um alcance maior aos seus clientes, propagando informações sobre sustentabilidade, a inovação dos seus produtos e dos seus projetos comunitários.

Outro exemplo seria a implementação de ferramentas digitais avançadas, como a realidade aumentada, que poderia auxiliar os clientes a melhor visualizar os produtos em ambientes reais antes da compra, melhorando a experiência do cliente e impulsionando as vendas.

Para solidificar o crescimento e a inovação, a empresa poderia investir ainda mais no desenvolvimento de novos talentos e na formação contínua, tais como programas de formação avançados em áreas como a gestão de projetos sustentáveis, liderança em tempos de mudança e inovação aberta poderia preparar melhor as equipas para os desafios futuros. Além disso, a promoção de um ambiente laboral mais inclusivo e diversificado poderia promover a atração e retenção de talentos de origens variadas, com o propósito de incentivar a criatividade e a perspetiva da empresa.

De uma forma global, estas sugestões visam o reforço do posicionamento da CIN no mercado, de forma a maximizar as suas capacidades de inovação e sustentabilidade, enquanto promove uma cultura organizacional robusta e adaptativa.

# 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, «Relatório 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

[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://repositorioaberto.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 Dionisio, 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 Maçães «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] University of Southern California «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

[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

[28] Pianoforte, K. (2023). The 2023 Top Companies Report.

[29] CIN corp, «Inovação, Qualidade e Liderança». Acedido: 1 de dezembro de 2023. [Em linha]. Disponível em: https://cin.com/corporate/pt/inovacao

[30] CIN corp, «Relatório e Contas CIN 2022». Acedido: 1 de dezembro de 2023. [Em linha]. Disponível

em: https://cin.com/corporate/resources/medias/banners/banners/Relatorio-e-Contas-CIN-2022.pdf

[31] Tintas e Pintura, «Evolução do Mercado das tintas em Portugal». Acedido: 1 de dezembro de 2023. [Em linha]. Disponível em: https://tintasepintura.pt/evolucao-do-mercado-das-tintas-em-portugal/

[32] Mordor Intelligence, «Mercado de Tintas e Revestimentos». Acedido: 1 de dezembro de 2023. [Em linha]. Disponível em: https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/paints-and-coatings-market

[33] Tintas CIN, «Premium Mate». Acedido: 1 de dezembro de 2023. [Em linha]. Disponível em: https://cin.com/deco/pt/pt/10400-premium-mate

[34] Construir, «CIN é a 11º maior fabricante de tintas e vernizes da Europa». Acedido: 1 de dezembro de 2023. [Em linha]. Disponível em: CIN é a 11º maior fabricante de tintas e vernizes da Europa | Construir

[35] CIN Corp, «Missão & Estratégia». Acedido: 7 de dezembro de 2023. [Em linha]. Disponível em: https://cin.com/corporate/pt/missao-e-estrategia

[36] CIN Corp, «Investigação e Desenvolvimento». Acedido: 16 de dezembro de 2023. [Em linha]. Disponível em: https://cin.com/corporate/pt/investigacao-e-desenvolvimento

[45] Cin corp, «Regulamento de Tratamento Encomendas e Plano Distribuição». Acedido: 1 de dezembro de 2023. [Em linha]. Disponível em: https://cin.com/corporate/pt/regulamento-de-tratamento-encomendas-e-plano-distribuicao

[46] Imagens de Marca, «CIN colocou uma tinta premium no mercado». Acedido: 1 de dezembro de 2023. [Em linha]. Disponível em: https://www.imagensdemarca.pt/artigo/cin-coloca-uma-tinta-premium-no-mercado

[47] João Matos,Planeamento orçamental: desvios e controlo O caso do Grupo CIN Disponível em: TFM-MscGestao-João Matos nº351308082.pdf (ucp.pt)) Acedido: 14 de dezembro de 2023.

[48] Cin corp, «Empresa Portuguesa Exporta Resina» *Acedido*: 14 de dezembro de 2023.

[Em linha] Disponível em:*https://bomdia.eu/empresa-portuguesa-exporta-resina-para-toda-a-europa/.*

[49] Cin corp, «Resinas Excedentes da china invadem união europeia» *Acedido*: 14 de dezembro de 2023. [Em linha] Disponível em:*https://plasticosemrevista.com.br/resinas-excedentes-da-china-invadem-uniao-europeia/.*

[50] Cin corp, «Cin investe 45 milhões para modernizar complexo industrial» *Acedido*: 14 de dezembro de 2023. [Em linha] Disponível em: https://eco.sapo.pt/2022/07/11/cin-investe-45-milhoes-para-modernizar-complexo-industrial-na-maia/