

## Cimento Azul<sup>1</sup>

A sociedade cimento azul tem duas fábricas e uma direção de marketing e vendas constituída por um departamento central de marketing e gestão administrativa de vendas e 5 centros de distribuição de cimento no país – centro, norte, sul, Madeira e Açores. Tem ainda a direção de pessoal, direção financeira, direção de compras, direção de controlo de qualidade e direção de I&D.

As duas unidades de produção produzem cimento que entregam às unidades de distribuição. Também há clientes que preferem recolher o cimento na própria fábrica por uma questão de conveniência. O preço do cimento depende se é vendido a granel ou ao saco, sendo o primeiro obviamente mais económico e que é usado pelas grandes empresas de construção.

Cada uma das fábricas tem um responsável de produção que tem por função produzir com um determinado nível de qualidade ao custo definido como objetivo. A direção de marketing e vendas estabelece objetivos de vendas anuais em colaboração com cada um dos centros de distribuição. A gestão corrente dos centros de distribuição é descentralizada no diretor de distribuição, mas os investimentos a realizar são decididos ao nível central, embora por proposta do respetivo diretor. Existe alguma margem de negociação dada ao diretor de distribuição dentro da política de descontos e prazos de recebimento. As decisões de publicidade e relações públicas são decididas e coordenadas pelo diretor de marketing e vendas.

Após a elaboração do plano de vendas, o diretor de produção prepara o seu plano de produção. Com base no plano de produção, o diretor de compras elabora o seu plano de compras. Ao diretor de compras compete adquirir as matérias-primas ao melhor preço de mercado tendo por base, para cada tipo de matéria-prima, determinados padrões de qualidade. Também é ele que seleciona os fornecedores que considera mais adequados e que negocia os preços e prazos de pagamento.

- a) Atualmente a empresa está organizada por centros de custos (padrão e discricionários) e centros de proveitos. Identifique-os.
- b) A administração da empresa pretende avaliar a performance dos gestores pelo valor criado. Nessa base qual seria a sua sugestão de organização e porquê.

---

<sup>1</sup> © 2004 Elaborado por João Carvalho Neves, Professor catedrático em gestão no ISEG, para promover a análise e discussão de situações encontradas na gestão das empresas. Revisto em 2015.