

### Resumo

#### **Título: A CH Consulting -“a mais feliz do mundo”**

O estudo do caso descreve a CH Consulting desde a sua criação, em 1998, até 2012. A CH é a PME portuguesa no ramo da consultoria com mais distinções e prémios. Esta segue uma estratégia baseada na qualidade dos serviços através das competências dos seus colaboradores, e para isso implementa táticas apelativas relativamente ao mercado de trabalho.

---

<sup>1</sup> A empresa CH foi considerada pelos seus colaboradores “a mais feliz do mundo” (2012)

## **A CH Business Consulting e o Grupo CH**

O Grupo Carvalho & Henriques foi fundado em 1998, em Coimbra, por António Henriques, seu atual administrador, e Vera Carvalho. Em 2002 a sua denominação foi alterada para CH Consulting, sendo esta alterada para sociedade anónima.

A empresa surgiu da ideia de prestar serviços de qualidade ao mercado corporativo, para que os seus clientes obtivessem uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes. O propósito da sua existência foi definido pela sua missão, “Resolver problemas partilhando as melhores práticas de gestão. Levar entusiasmo e paixão às organizações clientes. Ser um exemplo positivo para a sociedade”, e a sua ambição é demonstrada pela visão, “Seremos reconhecidos pelo mercado como líderes de excelência em tudo aquilo que fazemos.”. Para atingir os seus objetivos, baseia-se nos seus valores, que correspondem à transparência, integridade, determinação, excelência, compromisso, reciprocidade e entusiasmo.

A CH Consulting posteriormente deu origem ao Grupo CH, que é constituído por cinco empresas, que são a CH Business Consulting, especialista em consultoria de gestão de pessoas e organizações, a CH Academy, que aposta na formação e desenvolvimento de pessoas, a KWL, empresa direcionada para a implementação de sistemas de gestão, a Monstros & Cia, agência de comunicação e design, e a Burocratik, especializada em *webdesign* e *branding*.

A prestação de diversos serviços em diferentes áreas permitiu oferecer aos seus clientes, um “leque” alargado de opções, e se esses clientes ficassem satisfeitos com um serviço e necessitassem de outro, provavelmente iriam recorrer à mesma empresa.

A integração de diversas áreas enfatiza a sua imagem de marca. A CH considera-se como uma empresa com grande diversidade de competências e a sua proposta de valor é efetuada através da oferta de soluções globais, alinhadas com a estratégia das organizações, e atua nas áreas de prestação de serviços de consultoria, fiscalidade, auditoria, projetos, administração pública, internacionalização e recursos humanos.

Porém, por esta empresa ser uma PME, e estar em crescimento, nem sempre consegue dar a resposta mais adequada a situações com mais trabalho do que o habitual.

### **Mercado Empresarial Português**

As empresas portuguesas vieram a precisar de um aconselhamento mais eficaz e eficiente relativamente à forma de atuação, devido à situação de crise verificada em Portugal a partir de 2008. Esta necessidade surge da falta de vantagem competitiva, das dificuldades decorrentes de ciclos económicos de recessão e da crescente concorrência internacional.

Por outro lado, o mercado caracteriza-se por conter essencialmente pequenas e médias empresas e estas têm, uma capacidade pequena ou limitada, para adquirir determinados serviços empresariais.

A CH Consulting também trabalha para algumas multinacionais, como a Danone e a Galp Energia. Este tipo de cliente detém um poder negocial significativo e uma influência considerável nos seus resultados. Desta forma, a CH encontra-se limitada às condições impostas por estes clientes, e para evitar essa situação, os serviços têm que ser suficientemente satisfatórios e conter o preço mais adequado.

No entanto, os serviços prestados por esta empresa podem ser substituídos pela contratação de um profissional especializado. Assim, obtém a mesma informação ou o mesmo serviço, e ainda há a possibilidade de manter essa pessoa competente durante um período mais alargado na empresa. Ao contratar um profissional, pode permitir ao trabalhador obter um maior conhecimento da organização e, em resultado, haver uma maior probabilidade de sucesso nas suas decisões e/ou satisfação de determinadas necessidades, visto que tem mais informação como agente interno do que como agente externo.

### **Concorrência**

Na área da consultoria existem muitos concorrentes, tanto a nível regional como a nível nacional. Apenas em Coimbra, as principais concorrentes da CH são a Lopes Garcia Consultores, a Paintgap Consulting, a Ez Team, a Consulstaff, a Globalreason, a Vab Consultores, a Gint Consultores e a Casca Accounting &

Consulting. Esta situação deve-se ao facto de não existirem muitas barreiras à entrada neste mercado, por ser uma empresa do ramo da consultoria. A mais relevante é a relacionada com o “know-how”, ou seja, a experiência, as competências e os conhecimentos que a empresa detém.

### **Estratégia de Negócios e Institucional**

A CH baseia as suas práticas e políticas organizacionais tendo em conta a satisfação das necessidades dos clientes e a valorização dos colaboradores, promovendo a igualdade e a diversidade. Esta empresa aposta na melhoria contínua dos processos, inovação, criatividade e capacidade de adaptação, e também na cultura da responsabilidade. A CH Consulting procura resultados económicos, respeitando os compromissos sociais e ambientais.

Nos dois anos anteriores a 2012, o grupo CH centrou a sua estratégia de comunicação no reconhecimento do mercado, tendo sido distinguido em áreas como qualidade, satisfação de clientes, satisfação dos colaboradores, práticas de gestão, gestão de talento, liderança, envolvimento organizacional, inovação, design, comunicação interna e externa, resultados, excelência e sustentabilidade.

O processo de administração estratégica da CH foi efetuado tendo em vista a missão, os seus objetivos, e explorando os seus pontos fortes e neutralizando as ameaças do ambiente externo.

De forma a obter vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes, a CH definiu como estratégia inicial, a diferenciação de serviço, através da adaptabilidade, personalização e reputação dos serviços, por via do desenvolvimento das relações entre a empresa e os seus clientes. Posteriormente, adotou também uma estratégia de negócio de diversificação corporativa, na medida em que opera em múltiplos sectores simultaneamente, devido ao facto do grupo estar subdividido por diversas empresas que prestam diferentes serviços. O Grupo CH, não se limita à consultoria, e é composto pela CH Business Consulting, a KWL, a CH Academy, a Burocratik e a Monstros & Cia. As cinco empresas do grupo, são especializadas em diversas áreas, desde a consultoria de gestão, de sistemas de informação, formação, informática e design.

Nesta situação em particular, apesar de os diferentes negócios partilharem apenas algumas ligações e atributos comuns, a empresa com maior receita, a CH Business Consulting, contém entre 70 e 95% do volume de negócios, o que a torna a diversificação limitada como um negócio dominante.

### **Estratégia de Recursos Humanos**

Apesar do Grupo CH ser considerado uma PME, esta empresa tem implementado uma estratégia de recursos humanos semelhante a algumas multinacionais, como a Google, para obter resultados com base na qualidade da mão-de-obra, estabelecimento de objetivos e produtividade.

A CH Consulting aposta na experiência, qualificação e flexibilidade dos seus profissionais, e este é um dos fatores diferenciadores em relação à concorrência. Ao oferecer condições extremamente apelativas, consegue obter mão-de-obra de excelência.

“Temos os melhores profissionais do mercado e promovemos as melhores práticas de gestão, alinhadas com o que de melhor se faz no mundo. Apresentamos um projeto empresarial sólido e estimulante, com uma cultura organizacional singular e genuína, onde as pessoas são o centro de tudo. Somos uma organização transparente, onde as regras do jogo são claras e objetivas para todos.” António Henriques (CEO da CH)

### **Conquistas e Prémios**

Em 2012 tinha uma posição de destaque no ramo da consultoria a nível nacional e era uma referência junto de diversos organismos institucionais responsáveis pelas políticas públicas de apoio às empresas. Destacava-se como uma organização de excelência, reconhecida com prémios e distinções, e considerada a consultora mais premiada, com mais de setenta reconhecimentos nacionais e internacionais. A CH Business Consulting foi a primeira consultora de gestão a obter a certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade Integrado na área de Qualidade (ISO 9001), que permite que a organização se destaque da concorrência. Demonstra o seu compromisso em cumprir os mais altos padrões de qualidade e de satisfação dos clientes. A ISO 9001 baseia-se na focalização no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema,

melhoria contínua, abordagem à tomada de decisões baseadas em factos e relações mutuamente benéficas com fornecedores. Obteve também certificação nas áreas de Ambiente (ISO 14001) e Recursos Humanos (NP 4427). Corresponde a um reconhecimento externo que a empresa considera importante, na medida em que valida um dos seus principais fatores de diferenciação, a qualidade dos serviços.

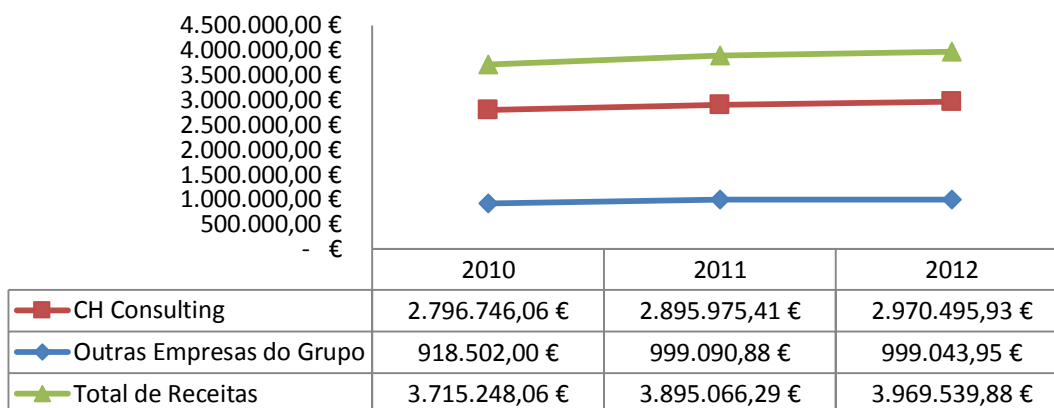
“O Grupo tem um ADN único e genuíno de constante busca pela excelência em tudo o que faz.” Susete Pires (Diretora de Recursos Humanos)

Esta empresa ainda conquistou outros reconhecimentos pelas suas práticas de gestão. Em 2012, foi eleito pelo Great Place to Work Institute, como a Melhor Empresa para Trabalhar em 2012, tendo alcançado o 9º lugar no ranking geral e o 4º no das empresas com menos de 100 colaboradores; obteve o estatuto de PME EXCELÊNCIA galardoado pelo IAPMEI; integrou a REDE PME INOVAÇÃO DA COTEC devido à sua atitude e atividade inovadora; venceu o primeiro lugar na categoria “Empresa mais Inovadora nos Processos de Gestão de Pessoas”, do Prémio Empresas Mais da Human Resources Portugal, o FEIEA Grand Prix com o in’CH News na categoria: “Best internal electronic newsletter”, e o Grande Prémio APCE, na categoria de Publicação Interna, com o jornal diário In’CHNEWS. A CH Consulting foi também distinguida com o Prémio RH 2012, na categoria de Excelência, promovido pela Revista RH Magazine.

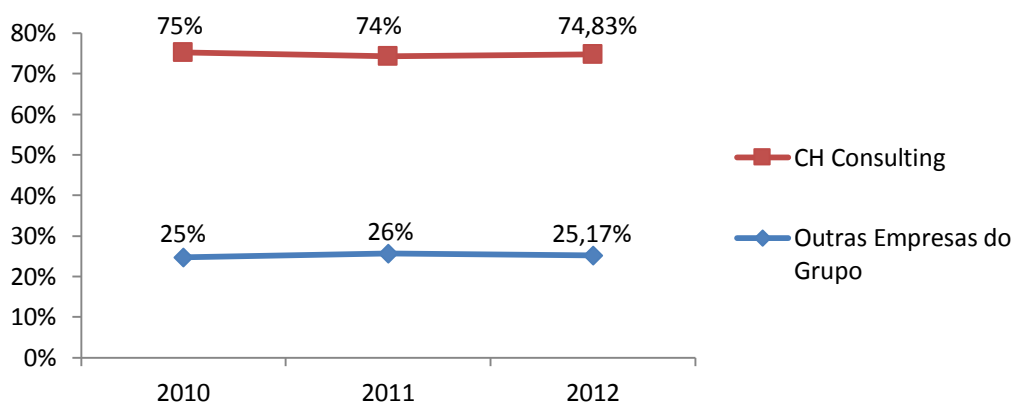
## Análise de Resultados (2010 a 2012)

O Grupo CH atua principalmente em Portugal, operando desde as PME às mais destacadas companhias multinacionais, como a Galp energia e a Danone. Também trabalha para mercados estrangeiros, porém não têm muita relevância, tendo um valor de 0,43%.

### Volume de Negócios

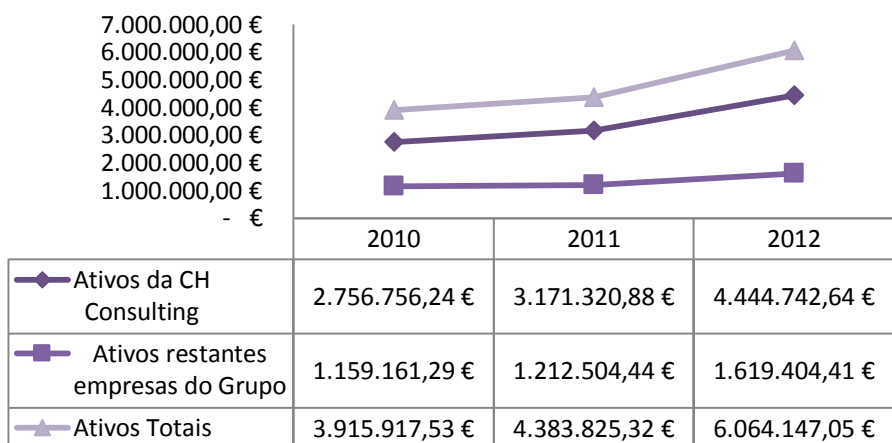


### Volume de Negócios (%)



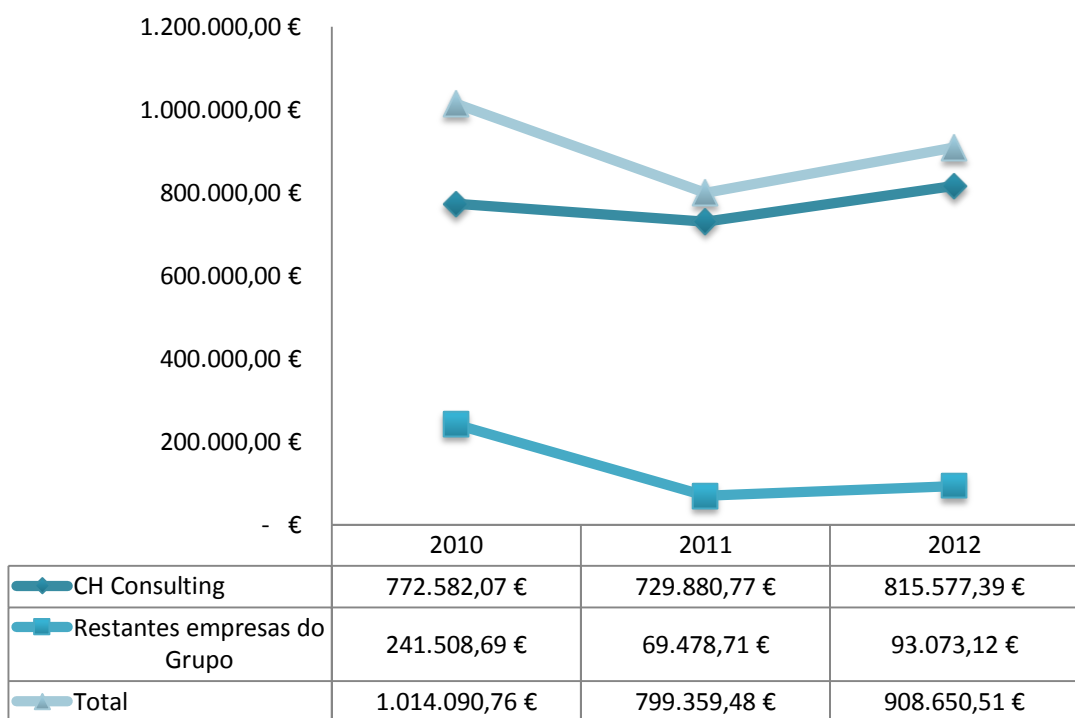
O volume de negócios da CH Business Consulting SA. em 2012 foi de 2.970.495,93€, o que representou um crescimento de 2,57% face ao exercício anterior. Esta empresa ainda teve um peso significativo no total das receitas verificadas no Grupo CH ao longo dos anos, pelo que apresenta uma percentagem por volta dos 75%. Na análise destes três exercícios, verifica-se uma tendência crescente na CH Consulting, porém em 2012 houve uma diminuição do volume de negócios das restantes empresas, mas que não teve muita relevância, visto que a diferença entre 2011 e 2012 foi apenas de 46,93 €.

## Ativos



O crescimento dos negócios do Grupo CH foi acompanhado por uma política de investimento contínuo, detendo, em 2012, um valor de ativo total de 6.064.147,05 €, dos quais 73,3% pertence à CH Consulting.

## EBITDA

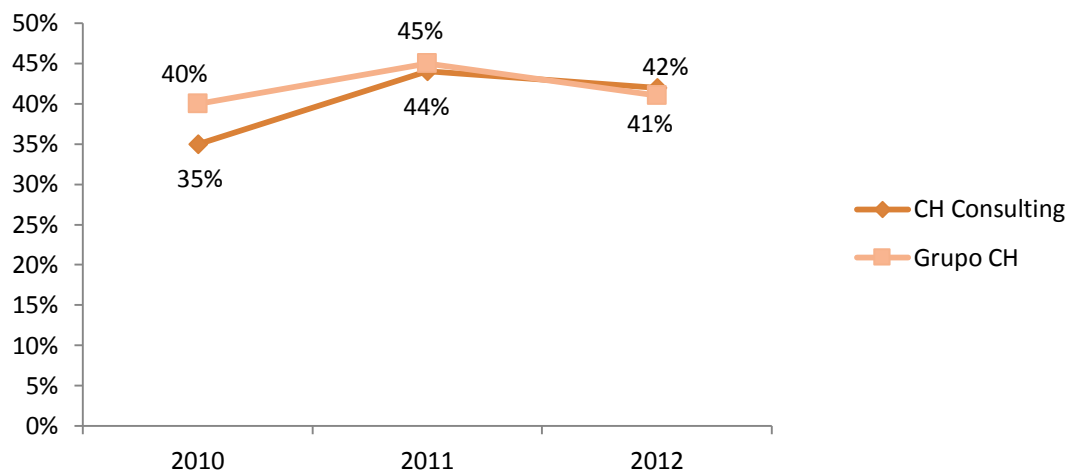


A análise dos lucros antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (EBITDA) evidencia uma tendência crescente a partir de 2011, tanto na CH Consulting como nas



outras empresas do grupo. Neste caso também se verificou uma grande diferença entre a empresa principal e as restantes empresas.

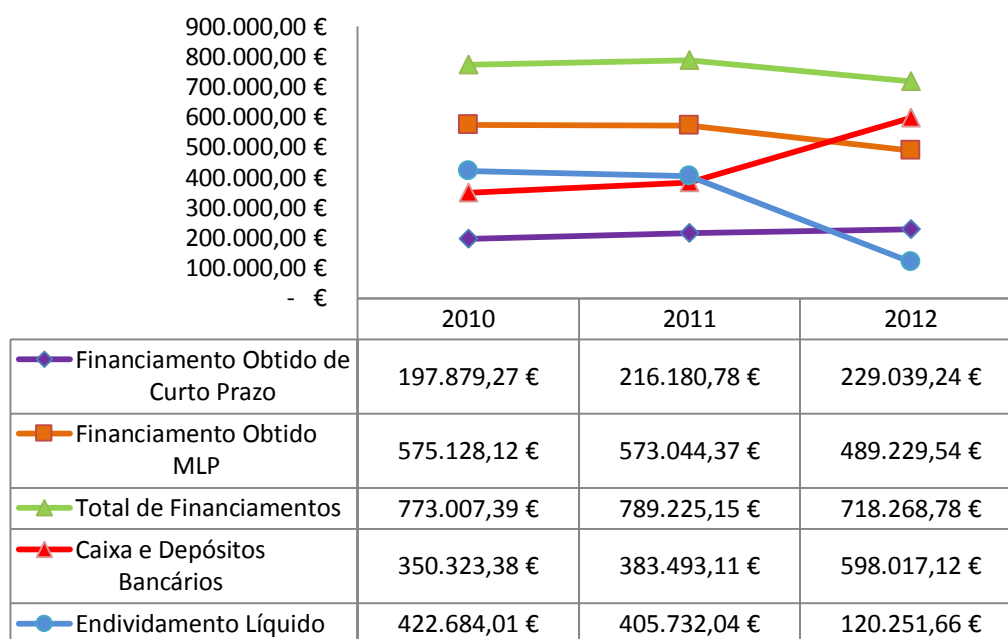
### Autonomia Financeira



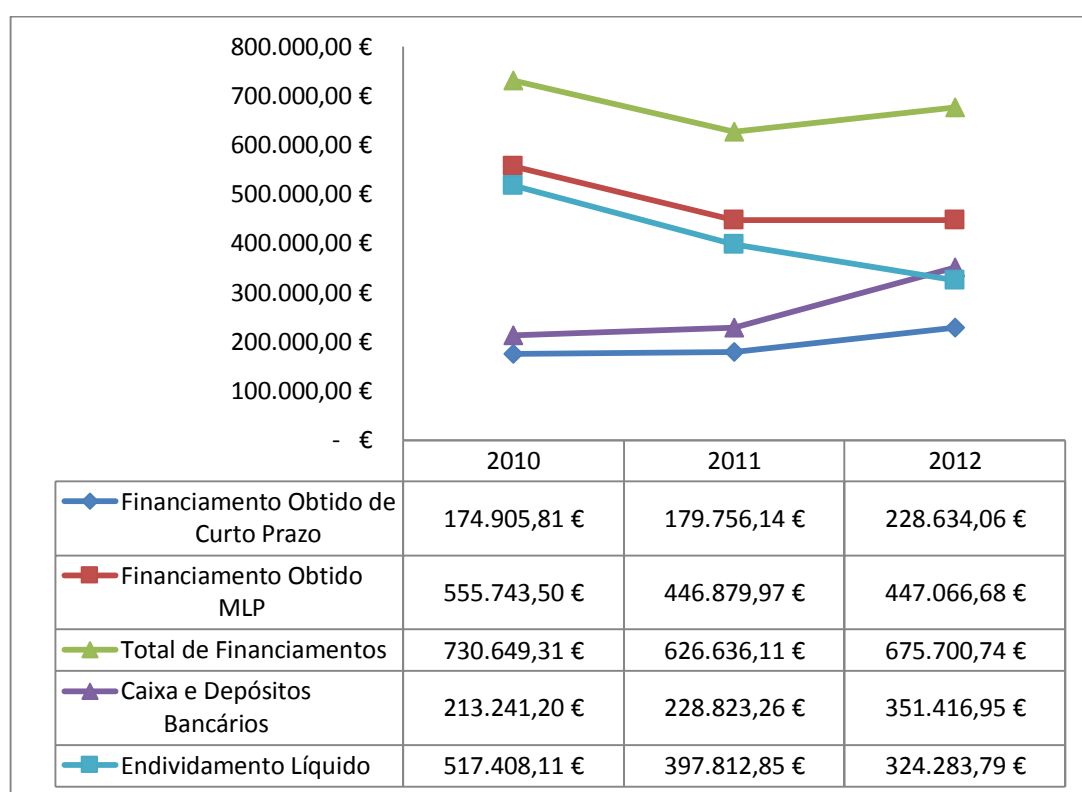
O Grupo apresentou valores de autonomia financeira sólidos, com um desempenho superior a 30%, exigidos pelo referencial de PME Excelência do IAPMEI, apesar de, em 2012, o indicador de autonomia financeira da CH Consulting ter decrescido de 44% para 42%. Nesse mesmo ano, este indicador teve um impacto maior na CH do que no próprio Grupo em si, que deteve 41%.

A atividade operacional desta empresa é marcada acentuadamente pelo recurso a instrumentos de financiamento público, por isso, este indicador é fundamental para a sua gestão e o seu objetivo é alcançar uma autonomia financeira superior à efetivamente observada.

## Estrutura de Financiamento do Grupo CH



## Estrutura de Financiamento da CH Business Consulting, SA



Em 2012, o Grupo CH verificou um endividamento bancário de 120.251,66€, e houve uma diminuição tanto nos financiamentos de curto, como de médio e longo prazo. Pelo que nesse ano foi iniciada uma política de aforro, e a organização decidiu

constituir uma poupança anual correspondente a 7% do volume de negócios, o que teve um impacto positivo de 2011 para 2012.

O crescimento sustentado da empresa CH em particular implicou um controlo permanente dos níveis de endividamento líquido bancário. No entanto, no total dos negócios do Grupo CH, a CH Consulting, pelo facto de ser a que tem maior importância para o agregado empresarial, é a que tem maiores necessidades de financiamento. Por isso, tem-se verificado um aumento do total de financiamentos bancários, a partir de 2011. Em 2012, a CH Consulting aumentou a caixa e os depósitos bancários relativamente aos anos anteriores, devido à implementação da política de aforro anteriormente referida, o que teve um impacto também positivo no endividamento líquido.

**1) Quais as economias de gama que o Grupo CH detém e a tornam competitiva como diversificação corporativa?**

A diversificação corporativa da CH detém algumas economias de gama, que a valorizam nos múltiplos negócios do grupo. A existência destas economias aumenta a sua receita em comparação com a não exploração desses negócios. Há também vantagens de custo face a outros acionistas na exploração de economias de gama.

As economias de gama podem ser classificadas como operacionais, financeiras, anticompetitivas e de gestão.

O grupo CH contém duas economias de gama operacionais, as atividades partilhadas, tendo atividades comuns a diferentes negócios, e desta forma, diminui os seus custos; e a ampliação das competências, porque usufruem do conhecimento de gerência e experiência que é partilhado nos diversos negócios.

**2) Em que estratégia de Gestão de Recursos Humanos da Google se baseia? Pode esta ser adaptada às PME?**

A Google encontra-se entre as empresas mais apelativas do mundo a nível laboral. Esta situação deve-se ao facto de ter investido em condições únicas de trabalho, para que os colaboradores se desenvolvam, e simultaneamente, pretendam permanecer na empresa. O objetivo é aumentar a motivação da equipa e criar um ambiente de

informalidade. Desta forma consegue reunir os melhores profissionais na empresa e obter uma maior produtividade.

Podemos justificar a sua estratégia através da pirâmide das necessidades de Maslow, que são tidas em conta para satisfazer algumas das necessidades humanas.

"Na Google nós olhamos menos para idade da pessoa e mais para as suas necessidades.", Laszlo Bock (gerente de recursos humanos da Google)

A Google possui um espaço onde serve pequeno-almoço, almoço e jantar preparados por cozinheiros exclusivos, serviço de buffet gratuito, que tem em atenção alguns regimes alimentares dos seus trabalhadores, ao servirem também comida vegetariana. Os escritórios têm a qualidade e o conforto que necessitam. Por outro lado, a empresa também incentiva a prática de atividade física, tanto dentro como fora dos escritórios. Ainda proporciona aos seus colaboradores momentos de relaxamento e bem-estar com sessões de massagem, e divertimento com jogos interativos. Desta forma atende às necessidades fisiológicas.

As necessidades sociais são satisfeitas através do incentivo à melhor utilização do tempo fora do trabalho com os entes queridos, e ainda há um incentivo ao trabalho em grupo, que proporciona uma maior comunicação entre os colaboradores e fazem com que estes ajam de acordo com os objetivos da empresa.

A necessidade de estima é satisfeita pela valorização das ideias de todos os trabalhadores, o que leva à autoapreciação dos funcionários, sendo a sua remuneração compatível com o mercado e com as suas qualificações.

Por fim, a necessidade de autorrealização é incentivada pela qualificação contínua, o que, por sua vez, oferece ao colaborador oportunidades de desenvolver competências tanto dentro como fora do ambiente do trabalho.

O conceito de trabalho é definido através da cedência aos colaboradores da gestão do tempo e do trabalho, tal como pretendem, porque não há efetivamente horários. Apenas são estabelecidas metas que se têm que cumprir dentro de um determinado período.

Esta estratégia pode ser adaptada às PME, pelo que o Grupo CH o fez, tentando disponibilizar aos seus colaboradores as melhores condições de trabalho, promovendo também o seu bem-estar. Para isso tem ao seu dispor cadeiras de massagens, máquinas de cerveja; e organizam sessões de “manicure”, de “reiki”, festas de verão na praia, saltos de paraquedas, e outros eventos.

A motivação também não é descurada, como se pode verificar nos quadros espalhados por todo o edifício com frases citadas pelos seus colaboradores, onde explicam a razão pela qual a CH “é a empresa mais feliz do mundo”.

"Somos uma organização de afetos e emoções", António Henriques (CEO da CH)

### **3) Que fatores contribuíram para a diminuição acentuada do EBITDA de 2010 para 2011, no Grupo CH?**

O EBITDA do Grupo CH verificado diminuiu de 1.014.090,76 € para 799.359,48 €, de 2010 para 2011. Esta descida significativa deveu-se à diminuição da rentabilidade dos ativos, dos capitais próprios e das vendas, e ao aumento dos custos com os colaboradores, o que representa um aumento do passivo da empresa.

Neste mesmo período, o EBITDA da CH Consulting aumentou o seu peso relativamente ao grupo, de 76,18% para 91,41%, tendo as restantes empresas uma relevância pouco significativa neste indicador.

## Bibliografia

- Administração Estratégica e Vantagem Competitiva, Jay B. Barney e William S. Hesterly (2011);
- ROBBINS, S. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall (2002);
- “Apoio ao diagnóstico e planeamento de PME’s: o método AHP” Relatório de Estágio de Bruno Gonçalves Neves Nunes, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra;
- O Benchmarking como apoio à gestão das empresas: o caso CH Business Consulting” Relatório de Estágio de Marta Sofia Jesus Pereira Barbosa, pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra;
- Recuperado em 16 de Abril de 2015, de [http://www.human.pt/noticias/fev\\_2011/23\\_02\\_11noticia2.htm](http://www.human.pt/noticias/fev_2011/23_02_11noticia2.htm) ;
- Recuperado em 16 de Abril de 2015, de <http://www.sol.pt/noticia/62229>
- Recuperado em 16 de Abril de 2015, de <https://www.facebook.com/GrupoCHPortugal> ;
- Recuperado em 19 de Abril de 2015, de [http://www.dn.pt/inicio/globo/interior.aspx?content\\_id=2715677&seccao=EUA%20e%20Am%E9ricas](http://www.dn.pt/inicio/globo/interior.aspx?content_id=2715677&seccao=EUA%20e%20Am%E9ricas) ;
- Recuperado em 19 de Abril de 2015, de <http://www.ideiadiferente.com/index.php/ambiente-de-trabalho-uma-aula-no-google/>
- Recuperado em 19 de Abril de 2015, de [http://www.tsf.pt/multimedia/galeria/Default.aspx?content\\_id=4119443](http://www.tsf.pt/multimedia/galeria/Default.aspx?content_id=4119443)
- Recuperado em 19 de Abril de 2015, de <https://www.google.com/intl/pt-PT/about/company/>
- Recuperado em 21 de Abril de 2015, de <http://www.sgs.pt/pt-PT/Health-Safety/Quality-Health-Safety-and-Environment/Quality/Quality-Management-Systems/ISO-9001-Certification-Quality-Management-Systems.aspx>
- Recuperado em 21 de Abril de 2015, de [http://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA\\_EMPRESA\\_CONTRIBUINTE/nif/504052241/contribuinte/504052241](http://www.einforma.pt/servlet/app/portal/ENTP/prod/ETIQUETA_EMPRESA_CONTRIBUINTE/nif/504052241/contribuinte/504052241)
- Recuperado em 25 de Abril de 2015, de <http://grupoch.pt/media/booklets/view/relatorio-contas-2013>