

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho  
Projecto de Intervenção numa Empresa Farmacêutica de Genéricos

Raquel Filipa Duarte Franco

Relatório de Projecto  
Mestrado em Gestão

Orientador(a):  
Prof. Mestre Generosa do Nascimento, Prof. Assistente, ISCTE Business School,  
Departamento Ciências de Gestão

Maio 2009

## **Resumo**

O presente trabalho insere-se num tema pertinente da actualidade: medição e subsequente avaliação da performance organizacional, devidamente desdobrada em avaliação de desempenho e respectivos sistemas de gestão de incentivos.

O presente trabalho propõe a concepção e implementação do Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de gestão e medição da performance nos níveis organizacional, departamental e individual numa empresa farmacêutica de genéricos. Deste modo, o projecto aplicado passa pela construção do BSC para cada um dos níveis anteriores, adoptando um departamento como piloto da experiência em causa. Por outro lado, a proposta estende-se ao sistema de avaliação de desempenho, o qual incorporará vertentes distintas, mas complementares entre si.

Conclui-se que os principais entraves à implementação do presente trabalho abrangem a cultura organizacional existente e o número reduzido de colaboradores envolvidos. No entanto, o apoio da gestão de topo, aliado à motivação da equipa de projecto, constituem, juntamente com a possibilidade de implementação do trabalho, os seus grandes trunfos.

O futuro passa pela definição de um sistema de gestão de incentivos integrado com o instrumento de performance organizacional e o modelo de avaliação de desempenho propostos no presente trabalho.

## **Abstract**

This work focus on a widely explored subject nowadays: measuring and consequent evaluation of organization performance. In its turn, evaluation of organization performance can be unfolded into performance evaluation and stimulus management.

This document presents a Balanced Scorecard (BSC) design and implementation as a management tool and performance measurement at the organization, department and individual level for a pharmaceutical company (with focus on generics drugs). Therefore, the applied project of this master thesis goes through the BSC development for each of the previously mentioned levels. Further it takes one specific department as a prototype for this experience. On the other hand, this proposal embraces one appraisals system which will comprise distinguished sides but, at same time, complementary.

We came to find several barriers for the implementation of this work. The major ones come from the currently embroiled organizational culture and the small number of contributors involved. Still, top management support associated with a highly motivated project team, can be used as wild cards. Also, we cannot forget the possibility of seeing this work as a real world project as a high motivational success factor.

There can be no doubts that the future surely goes by the design (and implementation) of a stimulus management system integrated with an appraisals system and a performance measurement model which are addressed by this master thesis.

## **Agradecimentos**

O presente trabalho não teria sido possível de realizar sem o apoio e orientação de inúmeras pessoas, família e amigos.

Destaco em primeiro lugar a minha orientadora, a professora Generosa do Nascimento, a qual foi incansável na prestação de suporte ao longo dos últimos sete meses de intenso trabalho. Apesar de todas as suas responsabilidades, obrigações e actividades, nunca deixou de encontrar uma vaga na sua agenda para me atender e aconselhar. Agradeço, assim, o facto de me ter aceitado como sua mestranda e por toda a sua motivação e contribuição para que este trabalho se traduzisse num caso de sucesso.

Destaco agora a oportunidade dada pela empresa Ciclum Farma, por me ter proporcionado aplicar os conceitos e temáticas do Controlo de Gestão à organização em causa. Agradeço, particularmente à Direcção Financeira, por todo o tempo dispendido em reuniões de feedback e acompanhamento do trabalho por mim desenvolvido.

Paralelamente, agradeço a Rui Português, aluno do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, da Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos, pelo trabalho desenvolvido no âmbito do seu Projecto, sob a temática Perfis Profissionais. Agradeço o facto de ter escolhido a organização em causa como objecto de estudo e pelas horas de empenho e dedicação revelados, cujo resultado final em muito contribuiu para a elaboração deste projecto de mestrado.

Resta-me agradecer a toda a minha família e amigos pela compreensão demonstrada face à minha ausência física em grande parte das ocasiões festivas. A todos eles agradeço a força, a coragem e o apoio psicológico transmitidos, não permitindo que o cansaço, a preocupação e ansiedade reduzissem a minha vontade de completar atempadamente este trabalho.

Por último, mas em nada menos importante, agradeço ao meu namorado, Tiago, pelo seu apoio incondicional, que em nenhuma altura me deixou duvidar das minhas capacidades.

Obrigado!

## ÍNDICE

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Introdução .....                               | 1  |
| 2   | Quadro Teórico .....                           | 3  |
| 2.1 | Conceitos .....                                | 3  |
| 2.2 | Tipos/estratégias de avaliação .....           | 4  |
| 3   | Projecto de Intervenção.....                   | 28 |
| 3.1 | Análise da Indústria.....                      | 28 |
| 3.2 | Descrição da Empresa .....                     | 33 |
| 3.3 | Em Desenvolvimento .....                       | 49 |
| 3.4 | Expectativas .....                             | 51 |
| 4   | Propostas de Melhoria.....                     | 53 |
| 4.1 | Modelo de Gestão e Medição da Performance..... | 53 |
| 4.2 | Sistema de Avaliação de Desempenho.....        | 82 |
| 5   | Conclusão.....                                 | 91 |
| 6   | Bibliografia .....                             | 93 |
| 7   | Anexos .....                                   | 95 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: O Balanced Scorecard enquanto Sistema de Gestão Estratégica: os quatro processos. Adaptado de Kaplan e Norton (1996). .....   | 7  |
| Figura 2: Relações de Causa e Efeito: Mapa Estratégico. Adaptado de Olve, Roy e Wetter (1999). .....                                    | 9  |
| Figura 3: Balanced Scorecard: as quatro perspectivas. ....  | 9  |
| Figura 4: Visão Global do Processo. Adaptado de Kaplan e Norton, 1993. ....   | 11 |
| Figura 5: Ciclos de Gestão do Desempenho. Adaptado de Caetano (2008). ....  | 15 |
| Figure 6: Métodos de Avaliação de Desempenho: Abordagens Centradas na Personalidade e Abordagens Centradas nos Comportamentos. ....     | 17 |
| Figura 7: Métodos de Avaliação de Desempenho. Abordagens Centradas na Comparação com Outros e Abordagens Centradas nos Resultados. .... | 17 |
| Figura 8: Avaliação de Desempenho: Procedimentos. ....  | 18 |
| Figura 9: Avaliação de Desempenho: Fontes de Avaliação. ....  | 19 |
| Figura 10: Avaliação de Desempenho: Erros de Cotação. ....  | 20 |
| Figura 11: Conceito de competência sob duas perspectivas: a da organização e a do colaborador. ....                                     | 22 |
| Figura 12: Mercado Total de Medicamentos: milhões de euros. ....  | 28 |
| Figura 13: Mercado Total de Medicamentos - Embalagens. ....   | 29 |
| Figura 14: Mercado Total de Medicamentos: Taxas de Crescimento. ....  | 29 |
| Figura 15: Organograma da <i>Ciclum Farma</i> . ....  | 36 |
| Figura 16: Afectação dos colaboradores às áreas funcionais da <i>Ciclum Farma</i> . ....  | 36 |
| Figura 17: Métricas e <i>targets</i> impostos pelo Grupo <i>Stada</i> à <i>Ciclum Farma</i> . ....                                      | 38 |
| Figura 18: Quadro de Objectivos da <i>Ciclum Farma</i> . ....   | 39 |
| Figura 19: Management Report da <i>Ciclum Farma</i> : rubricas analisadas. ....   | 41 |
| Figura 20: Estratégia de Desenvolvimento do Negócio. ....   | 45 |
| Figura 21: Procedimento de Avaliação: componentes da folha individual de avaliação. ....  | 48 |
| Figura 22: Perspectivas e Eixos Estratégicos do BSC. ....   | 56 |
| Figura 23: <i>Balanced Scorecard</i> Organizacional. ....   | 57 |
| Figura 24: Mapa Estratégico <i>Ciclum Farma</i> . ....  | 61 |
| Figura 25: <i>Balanced Scorecard</i> : Operador Logístico. ....   | 64 |
| Figura 26: <i>Balanced Scorecard</i> : Fornecedores de Mercadorias. ....  | 65 |

|   |    |
|---|----|
| Figura 27: <i>Balanced Scorecard</i> : Departamento Financeiro e IT .....                               | 68 |
| Figura 28: <i>Balanced Scorecard</i> : Recursos Humanos. ....   | 71 |
| Figura 29: <i>Balanced Scorecard</i> : Tax & Accounting. ....   | 74 |
| Figura 30: <i>Balanced Scorecard</i> : Treasury & HR. ....  | 75 |
| Figura 31: <i>Balanced Scorecard</i> : Controlling & Reporting. ....                                    | 76 |
| Figura 32: <i>Balanced Scorecard</i> : Supply Chain Manager. ....                                       | 78 |
| Figura 33: <i>Balanced Scorecard</i> : Customer Services. ....  | 79 |
| Figura 34: <i>Balanced Scorecard</i> : IT.....  | 81 |
| Figura 35: Quadro de Monitorização da Performance.....  | 81 |
| Figura 36: Quadro Resumo da Performance.....  | 82 |
| Figura 37: Componentes da Avaliação de Desempenho Individual.....                                       | 84 |
| Figura 38: Componentes da Avaliação de Desempenho Organizacional.....                                   | 85 |
| Figura 39: Proposta de Modelo de Avaliação de Desempenho. ....  | 86 |
| Figura 40: Modelo de Avaliação de Desempenho: especificidade do departamento Financeiro, IT e RH. ....  | 87 |
| Figura 41: Escala de classificação. ....  | 88 |
| Figura 42: Correspondência entre grau de concretização dos objectivos e a classificação atribuída. .... | 88 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1: Síntese dos Pontos Fortes e Pontos Fracos da <i>Ciclum Farma</i> . ..... | 42 |
| Tabela 2: <i>Ciclum Farma</i> : Factores críticos de sucesso.....                  | 43 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|  |     |
|--|-----|
| Anexo 1: Descrição de Funções.....   | 95  |
| Anexo 2: Processos Internos.....   | 97  |
| Anexo 3: Quadro resumo dos <i>Reports Stada</i> .....                                      | 100 |
| Anexo 4: Actual Template da Folha de Avaliação de Desempenho .....                         | 101 |
| Anexo 5: Actual <i>Template</i> Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP) (adaptado de Excel) | 105 |
| Anexo 6: Actual <i>Template</i> Descrição de Funções .....                                 | 106 |
| Anexo 7: Proposta de <i>Template</i> de <i>Job Description</i> (adaptado).....             | 107 |
| Anexo 8: BSC Integrais .....   | 108 |
| Anexo 9: Novo <i>Template</i> Perfil Profissional .....                                    | 117 |
| Anexo 10: <i>Template</i> de Complemento a Folha de Avaliação de Desempenho.....           | 137 |

## **Lista de Abreviações**

- BSC – Balanced Scorecard
- RH – Recursos Humanos
- IT – Information Technology
- INFARMED – Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde, I.P.
- ANF – Associação Nacional das Farmácias
- MA – Marketing Approval
- QM – Quota de Mercado
- IMS – IMS Health
- P&L – Profit and Loss
- SAP – Business Management Software Solutions Application
- OTC- Over the Counter
- B&D – Business and Development
- SMART – Specific, Measurable, Attainable, Realistic and Time
- FYI – For Your Improvement
- KPI – Key Performance Indicator
- PMR – Prazo Médio de Recebimentos
- DIM – Delegado de Informação Médica
- CNV – Chefe Nacional de Vendas

## 1 Introdução

O presente trabalho insere-se num tema pertinente da actualidade: medição e subsequente avaliação da performance organizacional, devidamente desdobrada em avaliação de desempenho e respectivos sistemas de gestão de incentivos. Face à crescente competitividade das organizações presentes nos diferentes mercados, é crescente a preocupação da gestão de topo na obtenção de resultados, não exclusivamente positivos, mas fundamentalmente diferenciadores aos dos seus concorrentes directos.

A utilização de instrumentos e ferramentas de controlo de gestão surge como resposta a estas necessidades, dos quais se destaca o Balanced Scorecard como opção primária. O seu conceito, criado por Kaplan e Norton (1992) tendo na sua génese o facto de permitir medir e avaliar a performance de uma organização sob aspectos de natureza diversa e não exclusivamente de natureza financeira.

Paralelamente e como os resultados concretizados por uma organização não são mais que a consequência do trabalho desenvolvido por diferentes áreas de actividade, registou-se, ao longo dos últimos anos, um incremento do interesse dos gestores noutra âmbito de acção: adopção e integração de sistemas de avaliação de desempenho, interligando a medição da performance organizacional à avaliação de desempenho. Consequentemente e porque a sua associação é praticamente inevitável, o passo seguinte é indexar ao sistema de avaliação de desempenho um sistema de gestão de incentivos. Este traduzir-se-á na atribuição de recompensas, de índole diversa, aos colaboradores que evidenciarem um nível de desempenho acima do estabelecido.

Enquadrado nas temáticas acima mencionadas, foram detectadas lacunas ao instrumento utilizado para medição da performance, quer em termos organizacionais, quer quando abordamos a temática de avaliação de desempenho, da empresa farmacêutica de genéricos em estudo. Apesar de pertencer a um grupo alemão, logo sujeita a rigorosas regras de *reporting*, não é evidente um sistema integrado de avaliação.

Assim, o presente trabalho tem como objectivo a integração de sistemas de avaliação de performance e de desempenho. Pretende-se a construção da ferramenta Balanced Scorecard,

para a organização, para um departamento piloto e um modelo de avaliação de desempenho para os colaboradores deste departamento.

Tendo em conta os pressupostos anteriormente referidos o trabalho organiza-se em três capítulos distintos. A parte inicial consiste no quadro teórico, o qual aborda os temas considerados relevantes: instrumentos de medição da performance organizacional e modelos de avaliação de desempenho. A segunda parte engloba uma breve descrição da empresa em estudo e do mercado onde está inserida, a apresentação das propostas de melhoria, relativas ao modelo de gestão e medição da performance organizacional e ao sistema de avaliação de desempenho futuramente a adoptar. O terceiro, e último capítulo, abrange as principais conclusões decorrentes da concretização deste trabalho.

## **2 Quadro Teórico**

Sendo o objectivo de presente projecto o desenvolvimento de um sistema integrado de performance organizacional e desempenho dos colaboradores torna-se pertinente uma abordagem sobre os conceitos, modelos, instrumentos e metodologias.

### **2.1 Conceitos**

#### **2.1.1 Performance e Desempenho**

Correntemente aplicado às organizações, o conceito de performance abrange o comportamento conjugado das inúmeras e diversas variáveis que influenciam os seus resultados, de natureza variada. Comummente, a sua tradução para a língua portuguesa reflecte-se no conceito de desempenho.

Segundo Caetano (2008), o conceito de desempenho pode ser visto segundo duas concepções distintas: meios ou fins. De acordo com a primeira abordagem, o desempenho “focaliza-se nos comportamentos requeridos pelas funções ou tarefas que os indivíduos têm que realizar no âmbito do cargo ou posto de trabalho que ocupam”; um dos modelos mais validados empiricamente define desempenho como “um conjunto de comportamentos relevantes para os objectivos da organização e que podem ser medidos em termos da sua contribuição para aqueles objectivos” (Caetano, 2008, citando Campbell, 1990). A outra abordagem “focaliza-se nos resultados que derivam dos comportamentos ou actividades realizados pelos colaboradores num determinado período de tempo” (Caetano, 2008, citando Bernardin e Beatty, 1984, Dobbins e Cardy, 1994, e Roe, 1999); assim, a eficácia do desempenho de determinado colaborador é medida de acordo com a “contribuição que os resultados dos seus comportamentos ao realizar essas actividades dão efectivamente para a prossecução daqueles objectivos organizacionais” e em que medida “acrescentam valor para a sustentabilidade da organização”. Estes resultados devem ser observados, registados, medidos e avaliados sob dois níveis: individual, equipa ou unidades de trabalho.

Ainda dentro desta temática, o autor salienta que, numa organização, com tão variadas funções, é possível encontrar umas que apenas abordem uma das concepções acima descritas e outras que abranjam ambas as concepções.

Por último, é feita uma referência ao “contexto organizacional e tecnológico enquanto factores determinantes ou moderadores dos níveis de desempenho”.

## **2.2 Tipos/estratégias de avaliação**

### **2.2.1 Modelos de avaliação da Performance**

A valorização e medição da performance surgem indexadas ao conceito de controlo de gestão. A definição mais comum encara-o “como um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” (Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues, 2005).

São três os tipos de instrumentos característicos do controlo de gestão: instrumentos de pilotagem, instrumentos de orientação de comportamento e instrumentos de diálogo; os primeiros permitirão aos gestores fixar objectivos, planear e acompanhar os resultados; os de segunda ordem permitirão aos gestores enquadrar e canalizar as acções e decisões numa boa direcção, ao garantir que os bons resultados individuais se traduzem em bons desempenhos globais; por último, os instrumentos de diálogo, presentes “em cada passo do processo de controlo de gestão” servem para incentivar o diálogo mútuo e natural entre os gestores operacionais e os demais níveis da pirâmide organizacional.

Especificamente no que diz respeito aos instrumentos de pilotagem encontramos uma subdivisão entre instrumentos previsionais e instrumentos de acompanhamento de resultados. Nos primeiros enquadram-se os tradicionais plano operacional e orçamento. Quanto aos segundos, podemos encontrar abaixo uma breve descrição de cada um deles e o seu papel no controlo de gestão.

#### **2.2.1.1 Controlo Orçamental**

O instrumento controlo orçamental parte obviamente da realização do orçamento, geralmente de curto prazo, no qual se fixam os objectivos, de natureza diversa, e elaboram-se “planos de acção concretos de todos os sectores da empresa”.

O controlo orçamental consiste na comparação entre as realizações e as previsões anteriormente concebidas, de modo a identificar desvios e proceder à sua análise, “com a finalidade de definir a natureza e a intensidade das acções correctivas necessárias”. Apesar da validade do princípio do instrumento em causa, as suas fragilidades enquanto instrumento de avaliação da performance são evidentes. Por um lado, o controlo é apenas realizado sob a vertente financeira, o que deixa de parte áreas igualmente importantes ao se avaliar e medir a performance de uma organização; por outro lado, e como consequência da fragilidade

anterior, o instrumento torna-se demasiado lento, na medida em que os seus dados são de origem contabilística, pelo que a sua obtenção encontra-se dependente do calendário e prazos do departamento de contabilidade.

Em jeito de conclusão e fruto das limitações evidenciadas no parágrafo imediatamente anterior, o instrumento controlo orçamental torna-se pouco credível e eficaz face aos objectivos do controlo de gestão.

### **2.2.1.2 Tableaux de Bord e Balanced Scorecard**

Apesar de o seu aparecimento remeter a épocas distintas, os instrumentos Tableaux de Bord e Balanced Scorecard apresentam características afins. Ambos constituem instrumentos de medição da performance, englobando informação de cariz financeiro e não financeiro; produzindo informação sintética, mas com potencial de ser desagregada, encontram-se relacionados com os objectivos e factores críticos de sucesso dos gestores, ao traduzi-los em indicadores de desempenho e visando a comparação entre as metas estabelecidas e as concretizações; promovem uma activa personalização, ao mesmo tempo que incentivam a comunicação e o diálogo internos; por último, ambos podem servir de base à definição de um sistema de gestão de incentivos, decorrente do modelo de avaliação de desempenho implementado.

Em contrapartida, os mesmos instrumentos diferem entre si em inúmeros aspectos. Enquanto o Tableaux apresenta um cariz mais operacional o BSC encontra-se mais ligado ao conceito de estratégia; assim, os objectivos são livremente definidos num dos instrumentos, enquanto no outro são imediatamente catalogados segundo quatro perspectivas de análise; por outro lado, a essência do Tableaux reside na definição de objectivos e variáveis chave (planos de acção) para posterior definição dos indicadores de performance, enquanto o BSC parte do estabelecimento de objectivos, alinhados com a estratégia organizacional, para a definição dos factores críticos de sucesso e, a partir daqui, serem identificados os planos de acção necessários.

### **2.2.1.3 Balanced Scorecard**

#### **2.2.1.3.1 Conceito**

Segundo Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* (BSC) fornece aos gestores de topo uma visão rápida e concisa do seu negócio através de um conjunto de indicadores de carácter financeiro e não financeiro, os quais traduzem os objectivos estratégicos da organização. Os

primeiros evidenciam os resultados obtidos com as acções implementadas e os demais envolvem três importantes áreas: clientes, processos internos e actividades organizacionais de inovação e melhoria.

Desta forma, a informação extraída das diversas vertentes de análise promovem o equilíbrio entre indicadores externos e indicadores internos (Kaplan e Norton, 1993). A sua concepção permite, assim, aos gestores a medição da performance da sua organização, sob as diversas áreas que a influenciam.

Por outro lado, os mesmos autores defendem ainda o BSC como uma ferramenta que clarifica, simplifica e operacionaliza a visão da organização junto de todos os seus níveis hierárquicos. Assim, o BSC é visto como uma ferramenta imprescindível ao possibilitar às organizações alcançar a missão previamente definida, através da definição e comunicação das prioridades de negócio aos gestores, colaboradores, accionistas e ainda clientes.

Simultaneamente, deve ser encarado como o centro do sistema de controlo de gestão de determinada organização, motivando e promovendo o desempenho competitivo das mesmas junto dos mercados e ambientes tecnológicos; o seu principal benefício decorre de se colocar o BSC na base de como gerir o negócio pelo qual se é responsável (Kaplan e Norton, 1993).

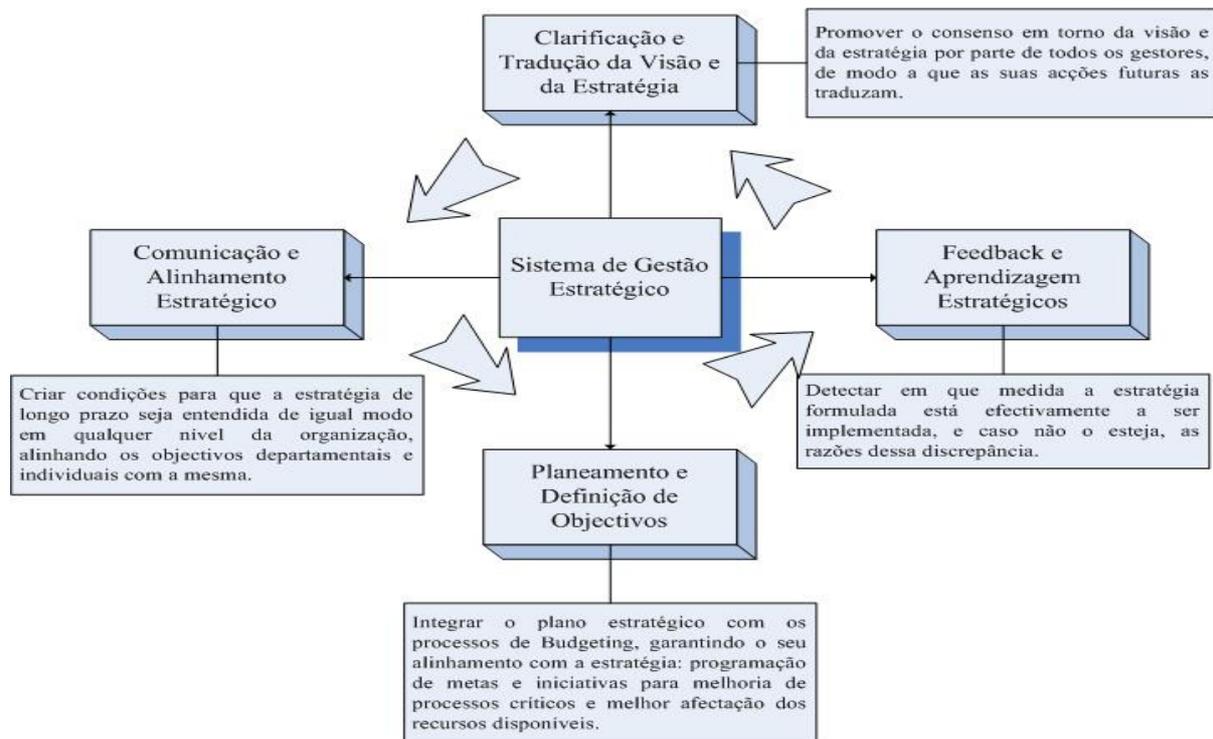
Anos mais tarde em 1996, e já enquadrando o BSC numa lógica de gestão estratégica, Kaplan e Norton, afirmam que a ferramenta capacita as empresas do acompanhamento dos seus resultados financeiros, ao mesmo tempo que lhes permite a monitorização das capacidades e activos intangíveis necessários ao crescimento desejado. Esta mesma orientação encara o BSC como um sistema de gestão estratégica, assente em quatro novos processos de gestão, os quais, isolada e conjuntamente, contribuem para a ligação entre os objectivos estratégicos de curto prazo com os de médio e longo prazo.

Kaplan (2008) defende como princípios chave para conhecimento e gestão do negócio: habilidade para descrever a estratégia organizacional, capacidade de medição dessa mesma estratégia e idoneidade para retirar feedback dessa análise para eventuais ajustes à estratégia. O BSC conjuga estes três princípios numa só ferramenta, através de uma abordagem simplificada e ajustada à realidade empresarial.

### 2.2.1.3.2 Funções

Defendido por muitos autores como o instrumento de eleição para a medição da performance organizacional, o BSC transporta na sua essência algumas funções próprias. Estas assumem-se como um sistema de gestão estratégica, um sistema de avaliação de desempenho organizacional e como um sistema potenciador de alinhamento estratégico. Cada um destes sistemas possui características particulares.

Enquanto sistema de gestão estratégico, o BSC patrocina quatro actividades distintas: clarificação e tradução da visão e da estratégia, comunicação e alinhamento estratégico, planeamento e definição de objectivos e, por último, feedback e aprendizagem estratégicos. A figura 1 ilustra em como o BSC desencadeia cada uma das actividades anteriormente mencionadas.



**Figura 1: O Balanced Scorecard enquanto Sistema de Gestão Estratégica: os quatro processos. Adaptado de Kaplan e Norton (1996).**

A clarificação e tradução da visão e da estratégia permite o esclarecimento de quais as acções a desenvolver para que o sucesso da organização se torne uma realidade, promovendo a redução do *gap* existente entre o oficialmente escrito e o realizado pelos diversos departamentos e indivíduos (Jordan *et al*, 2005).

Em termos de comunicação, as organizações devem garantir a prossecução de programas de comunicação, que transportem cada indivíduo para uma participação activa, ao adquirir compromisso e responsabilização em torno da estratégia organizacional; o BSC adquire assim uma vertente tanto geradora de motivação, como de obrigações para com a organização onde estão inseridos. O alinhamento estratégico traduz a definição de objectivos, indicadores de performance, metas e descrição de iniciativas a serem desenvolvidas com vista à sua concretização, a três níveis: organizacional, departamental e individual. Adicionalmente, e ainda constituinte desta actividade, o BSC tem vindo a desempenhar um papel significativo na determinação do sistema de remuneração e de incentivos das organizações (Kaplan e Norton, 1996).

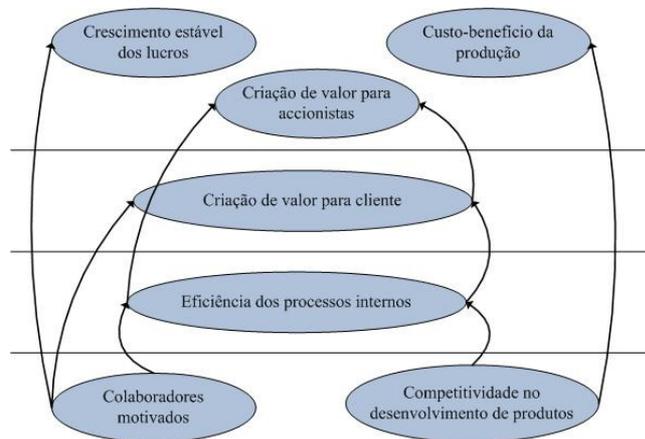
O planeamento e definição de objectivos surgem como suporte efectivo à execução da estratégia determinada (Jordan *et al*, 2005).

Kaplan e Norton, 1996, defendem que o BSC reúne os três elementos essenciais para o desenvolvimento da aprendizagem estratégica: articulação entre a visão da empresa e os resultados que se pretendem alcançar, de forma clara e partilhada; fonte de alimentação para a obtenção de um feedback estratégico do que a empresa está a realizar; e actor facilitador e interveniente na eventual revisão da estratégia organizacional, por permitir aos gestores validar a viabilidade da estratégia até ao momento prosseguida, através da realização de avaliações periódicas da performance obtida.

Enquanto sistema de avaliação de desempenho organizacional, o BSC permite a identificação de indicadores concretos dos resultados a atingir e realizados e uma ligação ao sistema de prémios e incentivos, constituindo uma base ideal para o cálculo do *score* que sirva de referência à determinação dos referidos valores (Jordan *et al*, 2005).

Enquanto sistema potenciador de alinhamento estratégico, a implementação do BSC pressupõe a definição de uma cadeia de relações de causa e efeito, relacionando, em cada uma das perspectivas definidas e entre as diversas perspectivas, os objectivos – indicadores de resultados, com os vectores de desempenho – indicadores de meios. Esta identificação traduz-se na construção de um mapa estratégico, ilustrado pela figura 2, o qual permite uma ligação entre as actividades operacionais e os resultados pretendidos face à estratégia da organização (Jordan *et al*, 2005).

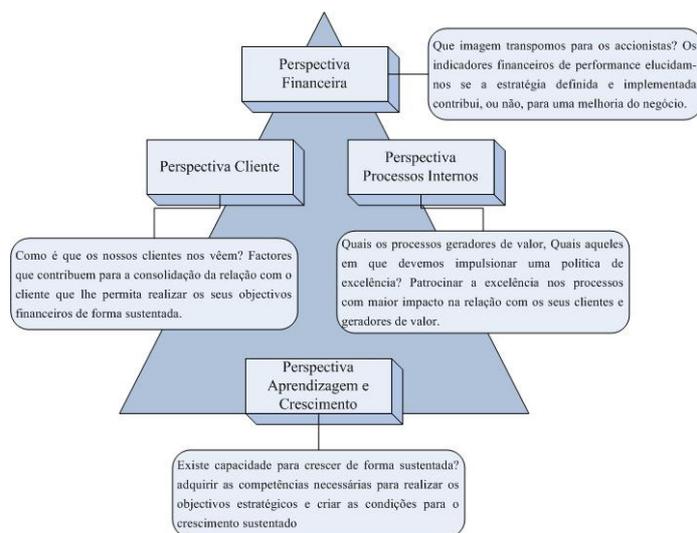
Outros autores defendem igualmente que a construção do BSC deve constituir parte integrante do processo de planeamento estratégico. Quando interligado com o sistema interno de gestão do desempenho, permite à organização o alinhamento entre as actividades críticas de negócio e a estratégia organizacional, traduzindo-se na definição de prioridades e numa melhor performance dos seus recursos humanos (2008)<sup>1</sup>.



**Figura 2: Relações de Causa e Efeito: Mapa Estratégico. Adaptado de Olve, Roy e Wetter (1999).**

### 2.2.1.3.3 Perspectivas

Segundo Kaplan e Norton, 1996, as perspectivas ideais traduzem-se nas descritas e caracterizadas abaixo (figura 3). No entanto, os próprios autores defendem que cada organização deverá ajustar, eliminar ou adicionar as que considerar relevantes para a sua estratégia de negócio.



**Figura 3: Balanced Scorecard: as quatro perspectivas.**

<sup>1</sup> Healthcare Executive.

Como principais interessados nas empresas, os accionistas desejam uma boa rendibilidade para o capital investido. Tendem a concentrar-se em três áreas específicas: rendibilidade, crescimento e criação de valor.

A empresa deve, também, conhecer bem os seus clientes e identificar os atributos mais valorizados pelos mesmos. Além de garantir a sua satisfação e retenção, as empresas devem também preocupar-se com a aquisição de clientes lucrativos.

Segundo Kaplan e Norton, 1992, as preocupações com esta perspectiva devem centrar-se em quatro categorias: o tempo necessário à identificação das necessidades preeminentes dos clientes da organização; o nível de defeito percebido nos produtos fornecidos aos clientes, em simultâneo com a capacidade de colocação atempada dos mesmos no mercado; a percepção do valor atribuído pelos clientes aos produtos e serviços colocados à sua disposição; e manutenção de sensibilidade em relação aos custos dos nossos produtos, evitando níveis reduzidos de rentabilidade.

Assim, os gestores devem concentrar-se em, garantir elevados níveis de aceitação do seu produto ou serviço; em assegurar a correcta prossecução dos seus processos; e apostar na optimização dos seus recursos, da qual dependem directamente os resultados de cariz financeiro obtidos (Kaplan e Norton, 1992).

Kaplan e Norton, 1992, identificam como grandes preocupações das organizações a capacidade de penetração em novos mercados e o aumento das suas margens e lucros. Nessa lógica, a perspectiva em questão abrange quatro aspectos fundamentais: capacidade da empresa em gerar novas ideias, apostando constantemente na inovação; potencial do capital humano, assegurando níveis de conhecimento que promovam os seus desempenhos; manutenção de elevado nível de motivação e empenho junto dos colaboradores e capacidade dos sistemas e tecnologias de informação, aproveitando dinamizar processos internos e demais fluxos de informação dentro da organização. Por outro lado, os indivíduos são considerados como um dos principais activos intangíveis da organização, defendendo que o capital intelectual condiciona o desempenho das organizações, constituindo o seu grande elemento distintivo (Jordan *et al*, 2005).

#### **2.2.1.3.4 Metodologia**

Para cada perspectiva são seleccionados os eixos estratégicos das mesmas; os objectivos gerais definidos posteriormente deverão estar alinhados com os eixos. Para cada objectivo

são apurados indicadores de performance, os quais terão uma meta própria a ser atingida. De acordo com o comportamento destes indicadores, surgem propostas de acções de correcção, programando a sua implementação no curto prazo, para que os desvios apurados sejam minimizados. A figura 4 ilustra as afirmações anteriores.

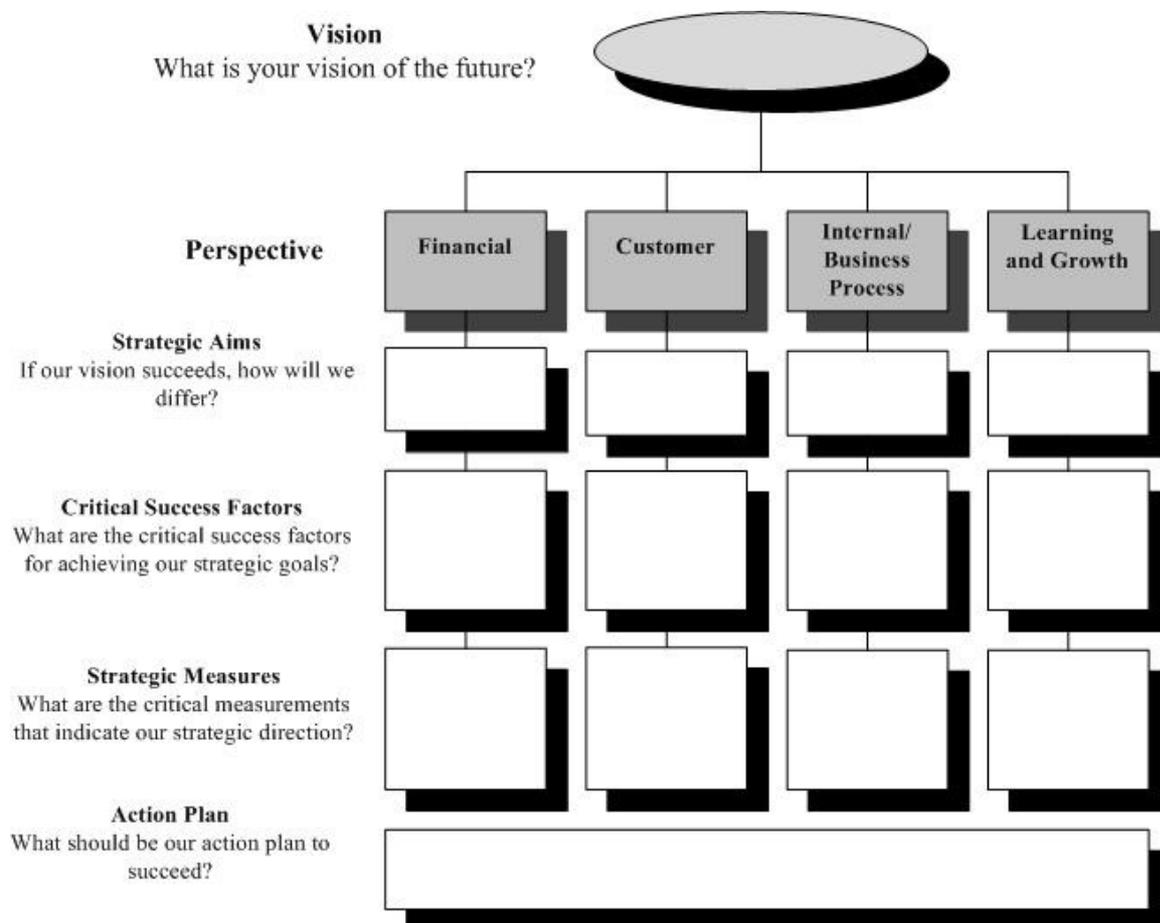


Figura 4: Visão Global do Processo. Adaptado de Kaplan e Norton, 1993.

### 2.2.1.3.5 Condições para uma implementação de sucesso

A característica mais apontada como premissa do sucesso de um processo de implementação do BSC, prende-se com a necessidade de apoio da alta direcção da organização, acompanhado de um envolvimento activo por parte de todos os seus colaboradores (2008)<sup>2</sup>.

Por outro lado, é aconselhável uma progressiva familiarização das pessoas com a ferramenta, patrocinando a realização de reuniões gerais, nas quais se explane o essencial sobre o BSC, suas características e metodologia, bem como as razões justificativas da sua criação. Em alguns casos, o apoio de entidades externas torna-se crucial, na promoção de acções de

<sup>2</sup> Healthcare Executive.

formação. O conhecimento prévio sobre o que está a ser desenvolvido permite à organização a execução de um processo com qualidade e encarado como que no *timing* adequado. (Melo, 2008). A mesma ideia é reforçada no referenciado artigo (2008), ao defenderem que uma das funções da equipa responsável pela implementação do BSC consiste em assegurar que as expectativas em relação ao mesmo sejam convenientemente explanadas e definidas a todos os níveis da organização; a criação e divulgação de uma cultura empresarial, assente na prossecução dos objectivos estratégicos constitui um meio para o atingir.

O mesmo artigo sugere um conjunto de condições para que o processo de implementação da ferramenta decorra de forma tranquila; flexibilidade, consistência, clareza, abertura de espírito, eficiência, envolvimento, sistematização e simplicidade são exemplos de características subjacentes ao sucesso de um projecto desta qualidade.

#### **2.2.1.3.6 Críticas e Limitações**

Uma deficiente implementação da ferramenta leva vários autores a destacarem essas lacunas como limitações inerentes à própria ferramenta.

Ahn (2005) destaca duas situações; por um lado, a existência de discrepâncias entre os objectivos estratégicos e a missão poderão resultar numa perda de credibilidade organizacional; por outro lado, a falta de alinhamento entre indicadores e objectivos estratégicos nos níveis mais baixos da cadeia hierárquica.

Num outro artigo da mesma publicação, Bourne (2008), chama a atenção para igual par de situações que desencadeiam o insucesso da implementação da ferramenta. Numa primeira abordagem, defende que o BSC ao ser utilizado como complemento ao sistema de avaliação de desempenho e conseqüente ligação ao sistema de incentivos das organizações, pode conduzir a comportamentos desviantes por parte dos colaboradores: estes adoptam a concretização de determinado objectivo como fim único, ignorando a eficácia na realização das operações anexas à função que executam, como complemento de avaliação. O autor reforça assim a ideia de que medir não gera valor por si só; exige antes sucessivas propostas de melhoria, através da definição de acções que promovam mudanças significativas e justificáveis, tanto nos processos, como nas práticas organizacionais.

Numa outra linha de abordagem, o mesmo autor reforça a simplicidade como uma das características cruciais do BSC. No entanto, esta pode ser posta em causa quando as organizações apostam demasiado na vertente inovação, exigindo sistemas de informação e

meios tecnológicos desadequados às necessidades das empresas. Estas pretendem que a ferramenta seja verdadeiramente útil, cujos indicadores reflectam a realidade imediata da empresa, para que sejam definidas prioridades estratégicas atempadamente.

## **2.2.2 Modelos de avaliação do desempenho**

### **2.2.2.1 Conceito de Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho surge como um exercício regular de comunicação, o qual permite avaliar a performance dos colaboradores e simultaneamente identificar necessidades de desenvolvimento.

É a altura certa para se discutir os objectivos alcançados no período de análise, definir novos e estabelecer a estratégia para os concretizar.

Deve permitir ao avaliado discutir com o avaliador as diferentes variáveis do seu desempenho, sendo estabelecidas metas e acções a implementar, para que o mesmo seja caracterizado pelo progresso. Tendencialmente, as avaliações são realizadas sob o meio de uma entrevista, entre avaliado e avaliador, assumindo uma periodicidade anual (White and Thornbory, 2007).

Outra abordagem defende que a avaliação de desempenho deverá constituir um instrumento estratégico de medida da performance organizacional. Assim, o processo deverá comportar as características essenciais para o desenvolvimento das diversas necessidades organizacionais: administrativas, motivacionais, de desenvolvimento e estratégicas, ao nível de todos os seus clientes internos, desde os gestores de topo, passando pelos intermédios e não ignorando os de carácter operacional (Caruth & Humphreys, 2008).

A abordagem mais comum define avaliação de desempenho como um meio para melhorar a performance e desenvolver os recursos humanos de uma organização, numa óptica em que estes constituem a principal vantagem competitiva das empresas (Mc Gregor, 1960; Barney, 1995; Prahalad and Hamel, 1990; Storey, 1991, citados por Cook and Crossman, 2004).

Encarado como uma prática comum em algumas organizações, o processo de avaliação de desempenho comporta monitorização da performance dos colaboradores pelos seus avaliadores, comparando-a com os objectivos e metas estabelecidos, utilizando simultaneamente a informação para definição de acções que promovam a melhoria dessa performance e contributos pessoais para o negócio da organização. Ou seja, a avaliação, per

si, poderá comportar inúmeros propósitos; por um lado, pode ser encarado como um instrumento auxiliar de crescimento e progresso na carreira dos colaboradores; por outro lado, poderá ser visto como um instrumento de monitorização e conseqüentes promoção ou punição de comportamentos. Em qualquer dos casos, deve primar pela sua validade, exactidão e fiabilidade para ser eficiente e aceite pela organização e seus membros (Sabeen and Mehboob, 2008).

Uma definição curiosa chega-nos de Bowman's (1999), citado em *Performance Appraisal of Behavior-based competencies: a reliable and valid procedure (Personnel Psychology, 2007)*, em que descreve a avaliação de desempenho como “algo que é dado por quem não o deseja fazê-lo, recebido posteriormente por alguém que não o quer adquirir”.

Caetano (2008) afirma que “a avaliação de desempenho consiste na apreciação formal e sistemática, relativa a um determinado período, do desempenho das pessoas nas funções ou actividades específicas pelas quais são responsáveis”. O mesmo autor ainda refere uma definição conceptual, ao citar Bernardin e Beatty (1984) e Carroll e Schneier (1982), os quais definem o conceito como um “processo em que se procura identificar, observar, medir e desenvolver o desempenho dos indivíduos, tendo como principal propósito torná-lo congruente com os objectivos da organização”.

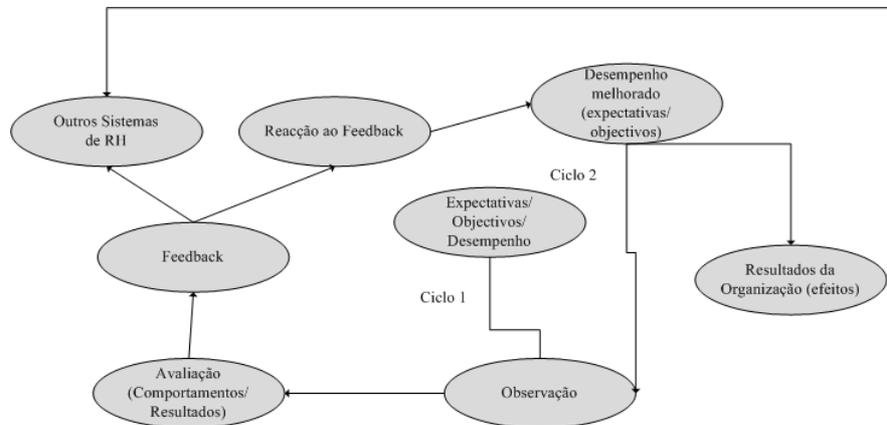
#### **2.2.2.2 Ciclos de Gestão do Desempenho**

Para que a avaliação de desempenho não seja encarada meramente como uma ferramenta pontual de controlo e gestão dos colaboradores, é necessário integrá-la num sistema de gestão de desempenho, operando ao longo de todo o ano. Essa ferramenta deve constituir um sistema em interacção com os outros sistemas de recursos humanos e com os contextos organizacionais e estratégicos.

A concretização de um sistema de gestão do desempenho faz-se “através de um processo em que se procura observar o desempenho dos colaboradores, confrontá-los com as expectativas e objectivos, orientá-los e aconselhá-los sobre as melhorias que é necessário introduzir e o modo de o conseguir”. A informação obtida através do processo torna-se útil para a organização, permitindo, acima de tudo, o reconhecimento da contribuição de cada colaborador e /ou área funcional para a eficácia organizacional; neste sentido, promove uma “cultura de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos e das equipas”, integrando-os nos objectivos da organização. Por outro lado, como “componente crítico da acção da

hierarquia ou da coordenação ao longo do ano”, requer “comportamentos de liderança e negociação realmente focalizados na criação de valor para a organização” (Caetano, 2008).

A figura 5 ilustra esta temática.



**Figura 5: Ciclos de Gestão do Desempenho. Adaptado de Caetano (2008).**

### 2.2.2.3 Componentes do sistema de avaliação

Caetano (2008) defende que um sistema de avaliação integra três componentes: objectivos, métodos ou instrumentos e procedimentos. Para garantir a eficácia global do sistema é necessário que os mesmos estejam consistentes e articulados entre si.

#### Objectivos

Das investigações realizadas por diversos autores (McGregor, Jacobs, Ilgen & Schnieder, Locher e Teel, Levine, Cleveland *et al*), podemos “conceptualizar as finalidades da avaliação de desempenho em três categorias gerais: objectivos que visam a manutenção e o desenvolvimento da organização, objectivos que visam o desenvolvimento individual e objectivos centrado na gestão das recompensas”.

Caetano (2008) defende a existência de três hipóteses em volta desta temática:

- Hipótese 1: sistemas com objectivos direccionados para a manutenção e para o desenvolvimento da organização tendem a utilizar instrumentos de avaliação centrados nos comportamentos ou nos resultados;
- Hipótese 2: sistemas com objectivos centrados no desenvolvimento individual tendem a utilizar instrumentos de avaliação baseados em âncoras comportamentais;

- Hipótese 3: sistemas com objectivos vocacionados para a implementação de políticas de gestão de recompensas tendem a estar indexados a instrumentos de avaliação que tenham por base a comparação com os outros ou baseados na gestão por objectivos.

O mesmo autor considera os objectivos “um elemento crítico na concepção do sistema, na medida em que, ao especificarem qual a utilização e as consequências esperadas da avaliação no que diz respeito à gestão do desempenho e aos outros sistemas de gestão de recursos humanos”.

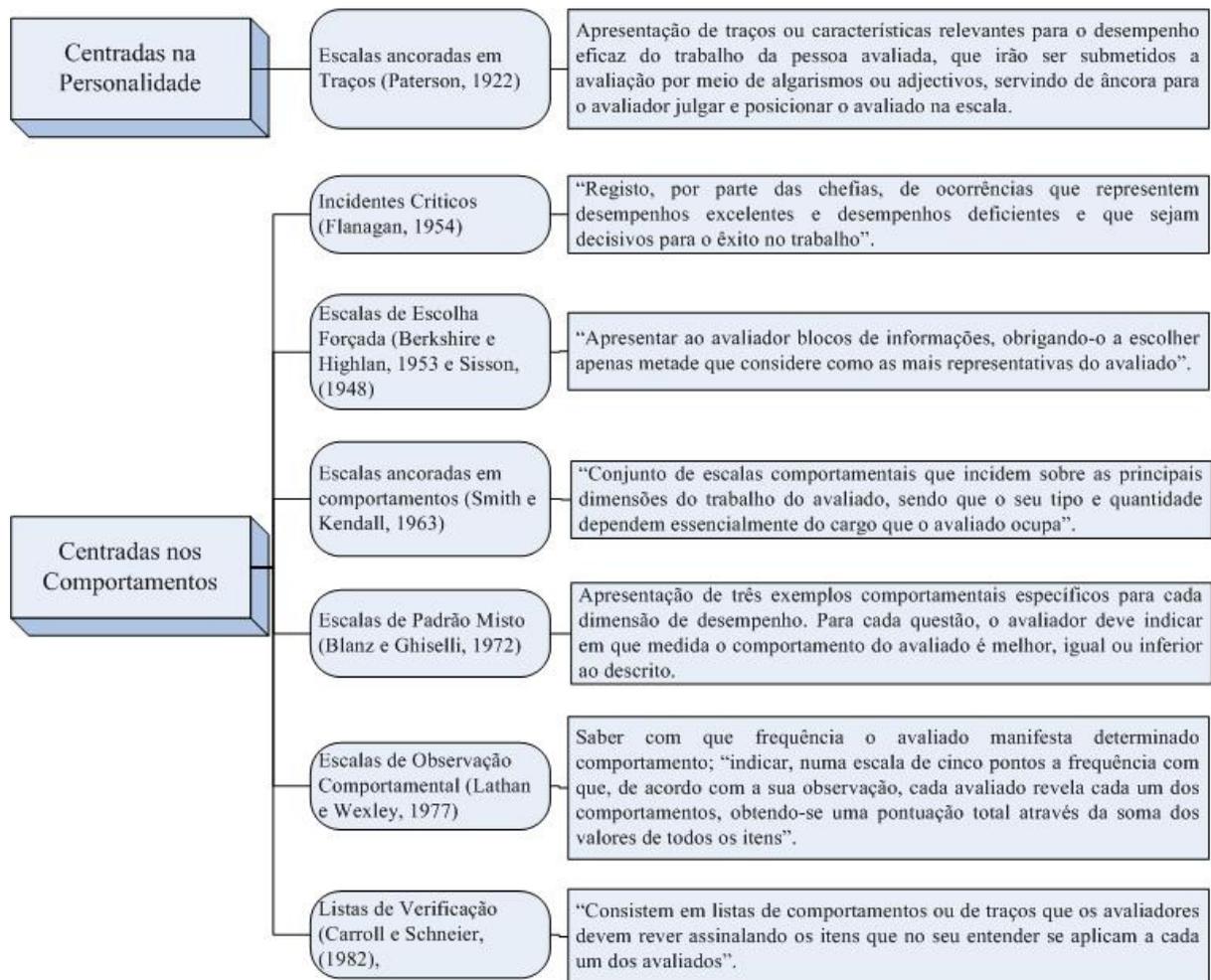
Assim, o mesmo autor, mas numa obra distinta, enumera os principais objectivos formais subjacentes à criação e implementação de um sistema de avaliação de desempenho: alinhar as actividades dos colaboradores com os objectivos estratégicos da organização; melhorar o desempenho, a produtividade e a motivação; aumentar a sustentabilidade da organização; dar feedback e aconselhamento aos colaboradores sobre o desempenho e carreira; constituir uma base para decidir sobre incentivos e recompensas; constituir uma base para decidir sobre progressões, promoções, demissões e rescisões; e identificar necessidades de formação.

#### **2.2.2.4 Métodos**

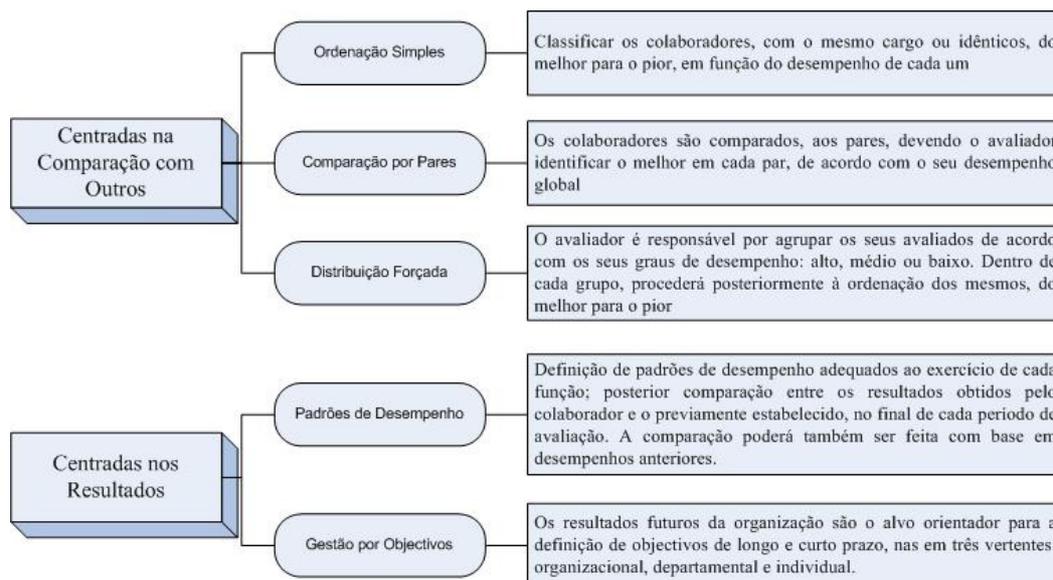
Consoante os objectivos de determinado sistema de avaliação de desempenho, os tipos de instrumento e procedimentos a utilizar diferem, de modo a garantir tanto um elevado grau de coerência entre os mesmos, como um nível de eficiência adequado.

Os métodos existentes estão inseridos em quatro abordagens distintas: centradas na personalidade, centradas nos comportamentos, centradas na comparação com outros e ainda centradas nos resultados.

As figuras 6 e 7 ilustram os diferentes métodos representativos desta temática, para cada uma das abordagens referenciadas.



**Figure 6: Métodos de Avaliação de Desempenho: Abordagens Centradas na Personalidade e Abordagens Centradas nos Comportamentos.**



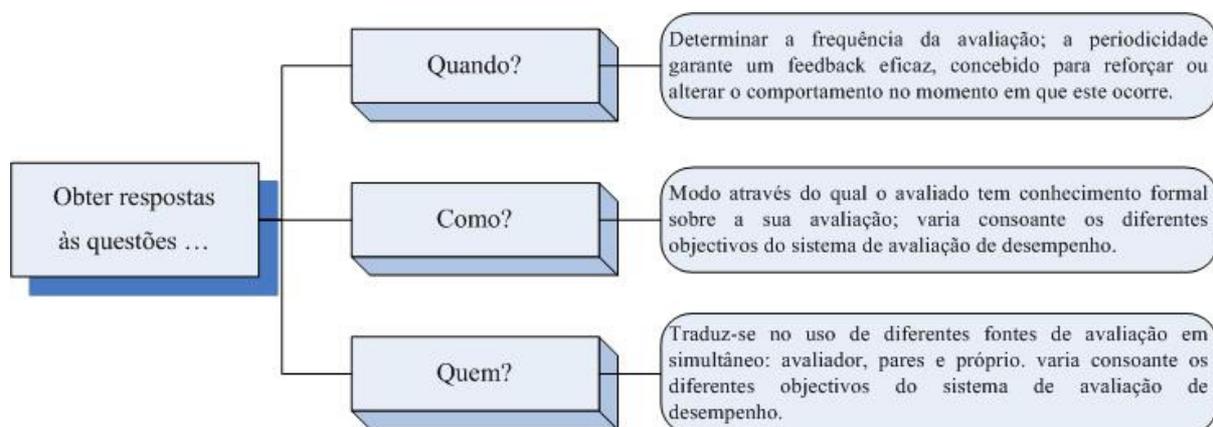
**Figura 7: Métodos de Avaliação de Desempenho. Abordagens Centradas na Comparação com Outros e Abordagens Centradas nos Resultados.**

Num artigo direccionado para a revisão de literatura da temática envolta nos diversos tipos de modelos de avaliação de desempenho, são mencionadas três orientações possíveis: traços de personalidade, comportamentos e resultados. O mesmo artigo refere que os mais utilizados centram-se nos modelos orientados para comportamentos e resultados, em detrimento da restante, facultando as duas razões principais para que o mesmo aconteça; por um lado, as características avaliadas dificilmente se alteram com acções de *coaching* e as classificações individuais obtidas não constituem linhas de orientação, quer para a melhoria da performance individual, quer para a organização, no que diz respeito ao desenvolvimento de iniciativas com o objectivo de promover essa performance e desempenho dos seus colaboradores; por outro lado, a fiabilidade da avaliação decorrente de traços de personalidade torna-se questionável, principalmente pelas diferenças conceptuais existentes provenientes das diferentes culturas, as quais poderão influenciar, negativa ou positivamente, os julgamentos.

Assim, a utilização de um modelo misto, isto é, contemplando as duas abordagens, orientação para comportamentos e resultados, torna-se o mais recomendado, bem como a utilização de critérios mistos, os quais conjuntamente promovem para uma maior transparência da avaliação efectuada e dos resultados obtidos (O’Sullivan, 2009).

### 2.2.2.5 Procedimentos

Segundo Bretz et al, 1992, (citados por Caetano, 2008), na aplicação da avaliação de desempenho os procedimentos adoptados deverão obter as respostas para as questões de quando, como e quem. A figura 8 ilustra as implicações de cada uma delas.



**Figura 8: Avaliação de Desempenho: Procedimentos.**

Em relação ao *quando*, a abordagem tradicional indica uma periodicidade anual como a mais utilizada no meio organizacional; no entanto, alguns autores defendem que, quando os

sistemas têm como objectivo o desenvolvimento dos colaboradores, a avaliação deverá realizar-se semestral ou trimestralmente, acompanhada de um aconselhamento diário.

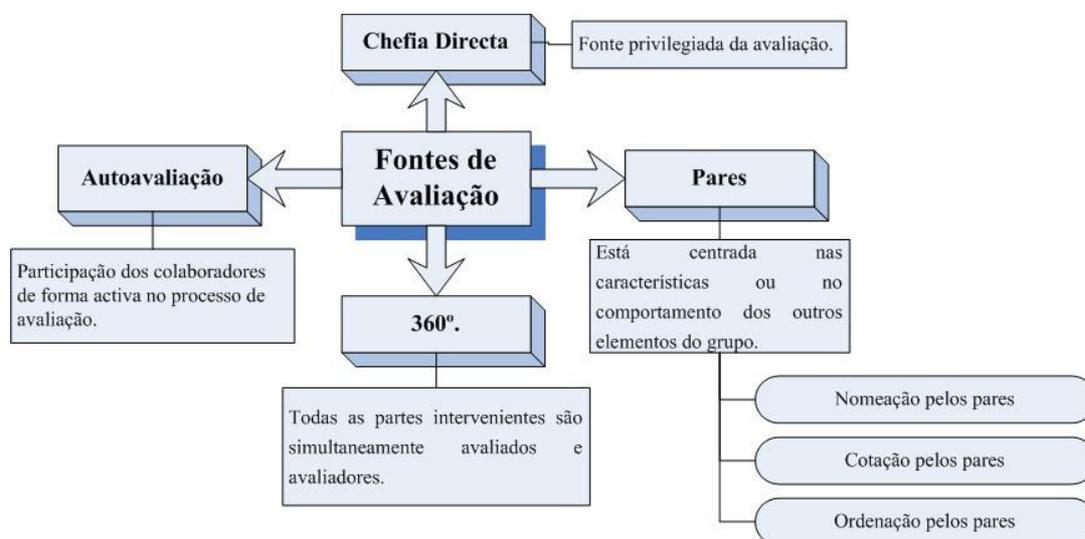
Em relação ao *como*, se por um lado os sistemas que visem a manutenção e desenvolvimento da organização, aliado ao desenvolvimento individual do colaborador, defendem a utilização da entrevista como meio de comunicação da avaliação ao avaliado, sistemas mais orientados para a gestão das recompensas tendem a dispensar este meio formal.

Em relação ao *quem*, a escolha está particularmente dependente do contexto organizacional em que determinado sistema de avaliação está inserido.

Caetano (2008) salienta, por fim, a importância dos procedimentos serem amplamente divulgados por toda a organização e, preferencialmente, constantemente acessíveis a todos os colaboradores.

### 2.2.2.6 Fontes de Avaliação

Segundo Caetano (2008) um sistema de avaliação de desempenho que utilize diversas fontes de avaliação, em alternativa à fonte tradicional, encontra-se mais adequado ao contexto organizacional actual. A figura 9 ilustra três fontes adicionais: autoavaliação, avaliação pelos pares e avaliação a 360°, caracterizando-as de forma sintética.



**Figura 9: Avaliação de Desempenho: Fontes de Avaliação.**

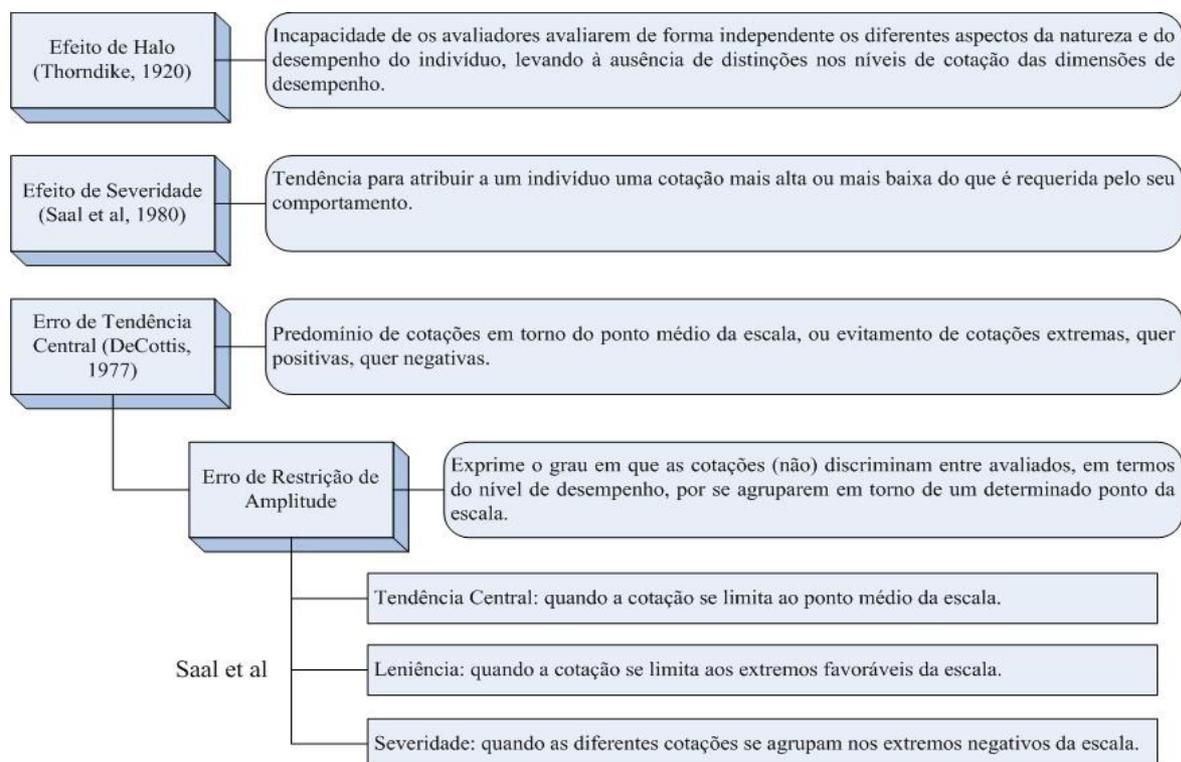
Concretamente em relação à avaliação a 360°, a sua utilização permite aos colaboradores reconhecer e aceitar as classificações obtidas face ao desempenho desenvolvido e ainda utilizar a informação recolhida para seu próprio benefício, através da definição de acções que

lhes permitam melhorar o seu desempenho. Adicionalmente para que o sistema cumpra os seus propósitos é necessário garantir o envolvimento de todos os participantes, os quais deverão estar devidamente informados sobre as regras, procedimentos e características deste; por outro lado há que analisar o grau de aceitação da organização à implementação desta fonte de avaliação, garantindo que o mesmo providencia uma correcta avaliação dos diferentes desempenhos e conseqüente recompensa adequada à classificação obtida. Por último, ainda a salientar, que nesta fonte de avaliação o feedback ganha um contorno específico, uma vez que é dada a oportunidade de se efectuar uma avaliação à própria chefia directa.

### 2.2.2.7 Erros de Cotação

Caetano (2008) referencia diversos autores para enumerar os erros de cotação passíveis de afectar determinado sistema de avaliação de desempenho.

A figura 10 sintetiza a teoria em torno desta temática, referenciando os autores, e as suas contribuições.



**Figura 10: Avaliação de Desempenho: Erros de Cotação.**

### **2.2.2.8 Gestão por Objectivos (MBO)**

Tendo por base os resultados futuros da organização como alvo orientador das actividades dos colaboradores no presente, este método inicia-se com a definição de objectivos de longo prazo, posteriormente de curto prazo e finalmente de objectivos departamentais e individuais. A chefia directa é, assim, responsável por definir os objectivos para o departamento que lidera, partilhando-os com os seus subordinados. A selecção dos objectivos individuais para cada colaborador é realizada em conjunto com a mesma, permitindo ao avaliado participar na definição do seu padrão de comparação e na própria análise de resultados obtidos.

Estes deverão ser medidos em função da sua contribuição para a empresa, nas diversas perspectivas: global, departamental e individual.

O método assenta em três princípios psicológicos: conhecimento das expectativas, conhecimento dos resultados e aconselhamento. Significa isto que, através de reuniões periódicas onde o avaliado participa activamente na sua avaliação e recebe feedback específico por parte do seu avaliador, o método se traduz não só na definição de objectivos, mas também no planeamento de acções correctivas, que permitam alcançar um melhor desempenho.

Apesar de estar comprovado empiricamente existir uma relação entre o uso deste método e o aumento do esforço, da motivação, da satisfação e da produtividade colaborador, o mesmo ainda apresenta algumas limitações. Ao mesmo tempo que implica o desenvolvimento de autocontrolo por parte do avaliado, exige a definição de objectivos claros e bem compreendidos, que pela chefia, quer pelos subordinados. Adicionalmente, o método não considera a influência que os factores situacionais podem ter sobre o desempenho do colaborador. Requer ainda apoio incondicional por parte da alta direcção.

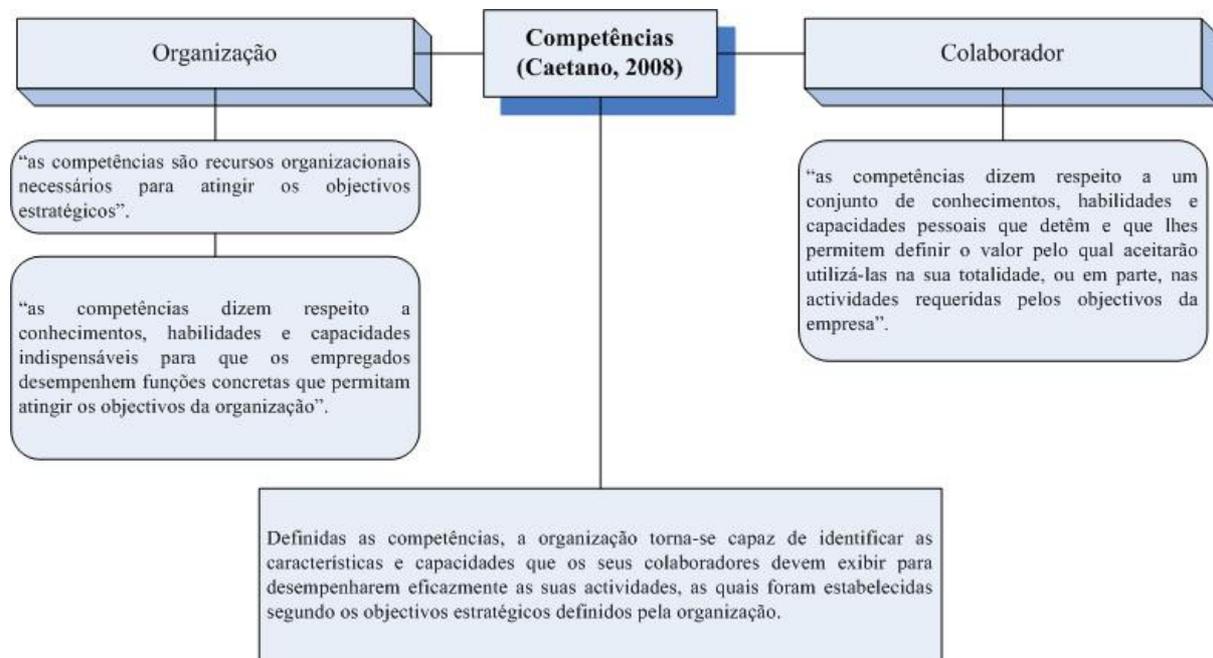
### **2.2.2.9 Gestão de Competências**

#### **2.2.2.9.1 Definição de Competência**

O termo competência tem sido utilizado com diversos significados ao longo dos tempos.

Caetano (2008), citando Boyatzis (1982) e McClelland (1961), define competência como “os motivos, os conhecimentos, as capacidades cognitivas ou comportamentais, as atitudes, valores ou outras características individuais que permitem diferenciar pessoas com desempenhos eficazes de outras com desempenhos médios ou fracos”.

O mesmo autor destaca ainda a existência do conceito de competências sob duas perspectivas diferentes que, apesar de distintas, complementam-se entre si; esta dicotomia encontra-se evidenciada na figura 11.



**Figura 11: Conceito de competência sob duas perspectivas: a da organização e a do colaborador.**

### 2.2.2.9.2 A nova abordagem

A utilização de sistemas baseados em comportamentos e competências tornou-se cada vez mais usual. Em alguns casos, a sua utilização surgiu como meio de ultrapassar as limitações e problemas decorrentes de outros tipos de sistemas.

A comparação entre as competências identificadas como essenciais ao excelente desempenho em determinada função e a atitude dos avaliados face às mesmas, permite simultaneamente reconhecer oportunidades de melhoria e ser a base de futuros planos de formação para novos colaboradores que venham desempenhar determinada função. (Catano *et al*, 2007, citando Himelfarb, 1996)

Citando Fletcher and Perry (2001, p.37), a adopção deste tipo de modelo permite à organização transformar o sistema num mecanismo mais eficaz e fazer desaparecer a ideia de que todo o processo se resume à reunião anual de avaliação, ignorando as restantes fases do mesmo; os autores definem como condição subjacente a integração gradual dos constituintes de um sistema de avaliação na política de recursos humanos da organização, nomeadamente pela utilização de um mesmo *template* para todos os processos de RH, pela vinculação entre

os objectivos individuais e os do departamento onde cada colaborador está inserido, pela ligação entre o sistema de avaliação e a política de recompensas/incentivos, entre outros. Na mesma linha de abordagem, citando Smither (1998), um modelo assente em competências deve ter na sua base um forte processo de análise de funções, cuja validação passa pela interligação com os objectivos estratégicos da organização; adicionalmente o processo deve reflectir os diferentes graus de especialização que determinada competência ou comportamento pode comportar, constituindo a origem para o desenvolvimento de inúmeras iniciativas por parte do departamento de recursos humanos.

Apelidada de *blended approach*, esta vertente traduz-se na junção entre as competências gerais, definidas como imprescindíveis à prossecução da estratégia organizacional e o rigor metodológico colocado na análise de funções (Catano *et al*, 2007, citando Fletcher and Perry, 2001, e Smither, 1998).

Outra definição deste tipo de abordagem surge pelas mãos de Lievens, Sanchez e De Corte (2004), citados por Catano *et al* (2007), que a resumem como um instrumento capaz de aumentar a exactidão e qualidade das ilações resultantes do modelo, na medida em que capitaliza os pontos fortes de cada método, quando considerado isoladamente. Isto torna-se possível uma vez que a estratégia organizacional é utilizada como orientação na identificação das competências e atributos que cada colaborador deve possuir de modo a garantir que, no desempenho da sua função, o alinhamento com os objectivos estratégicos seja uma realidade; adicionalmente, a definição e descrição das responsabilidades de cada função, permite mais facilmente identificar quais os tipos de comportamentos que lhes devem estar associados.

Garantindo a coerência de um modelo deste tipo, é definido um conjunto geral, o qual deverá ser utilizado para todos as funções, independentemente do nível hierárquico das mesmas ou de quem as executa; o elemento diferenciador prende-se com o nível de exigência subjacente ao nível de responsabilidade que a determinada função representa (Trainor, 1997, citado por Catano *et al*, 2007).

A sua interligação aos sistemas de incentivos faz-se através da utilização de escalas BARS, cujo resultado obtido indica em que medida o conjunto de competências seleccionadas está reflectido no desempenho do avaliado, identificado pelos comportamentos observados pelo avaliador. A atribuição de âncoras comportamentais à definição de cada competência, pela qual o colaborador irá ser avaliado, traduz-se na standardização dos níveis expectáveis de

performance a serem alcançados, ao mesmo tempo que aumenta a percepção de equidade do próprio sistema de avaliação.

Numa abordagem final, e citando Pearlman (2002), o autor salienta a ausência de protecção legal como a limitação mais frequente nos modelos assentes em competências. Significa isto que, na maior parte dos casos, não há documentação comprovativo do impacto gerado ao nível da performance individual como consequência da selecção de determinadas competências como as cruciais para o desempenho de determinada função. Esta limitação pode ser reduzida assim que encararmos as competências enquanto comportamentos, o que aumenta a probabilidade de determinada competência ser medida de forma equitativa e fiável. Assim, o acto de avaliar competências consiste no calcanhar de Aquiles do próprio sistema de avaliação; de modo a incrementar a validade do mesmo e dos perfis gerados, o autor sugere, então, o uso de competências o mais possível interligadas com comportamentos.

Ao se definir um modelo de competências de determinada empresa, espera-se a sua interligação com as demais actividades de recursos humanos. Assim, e como Caetano (2008) sugere, o modelo deve constituir “uma base importante para o recrutamento e selecção dos indivíduos com as competências pessoais requeridas, bem como para a determinação das recompensas a atribuir, tendo em atenção o seu valor no mercado e para a formação subsequente que vier a ser necessária”.

O mesmo autor defende ainda que “não se trata de contratar pessoas competentes, mas de contratar as pessoas certas, isto é, de que a organização vai precisar no futuro (curto e médio prazo) para concretizar a sua estratégia”.

A empresa deve ser capaz de garantir que a sua força de trabalho possua as competências necessárias, de modo a constitui-la como uma das suas vantagens competitivas face ao mercado concorrencial.

#### **2.2.2.10 Utilidades dos Sistemas de Avaliação de Desempenho**

Mani (2002) defende que a implementação de um sistema de avaliação de desempenho, através da atribuição de classificações distintas aos diferentes níveis de performance, suporta a tomada de decisões quanto à retenção de talentos, nomeadamente em períodos de *downsizing*; permite avaliar a qualidade dos programas de formação, averiguar da existência de tratamentos equitativos entre diferentes grupos de colaboradores, contribuir para a constante actualização das retribuições monetárias dos colaboradores, tendo carácter decisivo

para a promoção ou rescisão de determinado colaborador. O autor referencia ainda, na mesma linha de orientação já explanada anteriormente, que as avaliações, *per si*, impulsionam o melhoramento de níveis de reduzidos de performance, através do feedback prestado acerca das suas necessidades de desenvolvimento; numa mesma lógica, ao recompensar níveis excelentes de performance, faz com que os colaboradores mantenham a motivação para a continuação de um desempenho exímio. Inversamente, quando o feedback recebido não segue o nível de performance registado, a frustração e desmotivação pode apoderar-se do colaborador, levando-o no extremo a abandonar a organização, traduzindo-se em custos adicionais de recrutamento para as organizações.

#### **2.2.2.11 Condições para Implementação de Sucesso**

Catano *et al* (2007), citando Schippmann (2000) defende que, quando a modelização de competências é feita da maneira correcta, fornece informação útil à gestão. Para que tal aconteça, um modelo assente em competências deve cumprir os mesmos requisitos de qualquer outro tipo de modelo.

Latham, Almost e Moore (2005, p.78) citados por Catano *et al* (2007), defendem seis requisitos principais para que a organização saia triunfante na adopção e implementação de um modelo de avaliação de desempenho: que o instrumento de avaliação utilizado tenha como base uma análise de função; que reflecta comportamentos; a existência de uma manual sobre o processo de avaliação e posterior *coaching* por parte do avaliador para com o avaliado; fiabilidade e validade do sistema devidamente comprovadas e documentadas; revisão das classificações e cotações atribuídas com o avaliado; garantia de um processo equitativo.

#### **2.2.2.12 Críticas aos Sistemas de Avaliação de Desempenho**

Robert (2003) destaca o grau de exactidão nas avaliações, a promoção de conflitos e a competição entre colaboradores, a atribuição de indefinidas responsabilidades aos colaboradores que mais não fazem do que conduzir a reduzidos níveis de performance, subestimar a importância do processo de trabalho enquanto um todo e ignorar a relevância do trabalho em equipa no desempenho organizacional.

Numa outra abordagem, Kikoski, 1999 (referenciado por Cook and Crossman, 2004) defende que a principal limitação dos sistemas de avaliação de desempenho prende-se com a entrevista anual. Na medida em que os avaliadores não são preparados convenientemente

para o papel que irão executar, demonstrando relutância em dar classificações baixas, o enviesamento no feedback e mensagens transmitidas aos avaliados sobre a sua performance, torna-se inevitável. Por outro lado, o autor salienta ainda que o tipo de organização onde se pretende implementar o sistema pode constituir também um obstáculo à eficiência do mesmo. Adicionalmente, refere a característica da fiabilidade como um dos requisitos dos colaboradores para se mostrarem plenamente satisfeitos com o sistema definido; a principal premissa para um elevado grau de motivação reflecte-se pelo nível de recompensa recebida, ou seja, os colaboradores assumem que a concretização dos objectivos previamente definidos lhes confere automaticamente o direito a um reconhecimento de carácter preferencialmente monetário.

Consistentes com as abordagens apresentadas anteriormente, Sabeen and Mehbood (2008), sugerem a ausência de fiabilidade como a principal causa de insatisfação e relutância dos colaboradores perante determinado sistema de avaliação de desempenho. Citando Bretz, Milkovich and Read (1992), os autores afirmam mesmo que a percepção de fiabilidade ou falta desta por parte do colaborador consiste no derradeiro teste ao sucesso, ou fracasso, de um sistema de avaliação. Do nível percepcionado de fiabilidade de um sistema dependem variáveis como a receptividade ao sistema e o nível de satisfação do colaborador na função que executa.

Catano *et al* (2007), citando Tziner, Latham, Price & Haccoun (1996), argumenta que as principais limitações da implementação de um sistema de avaliação prendem-se com a existência de cotações inflacionadas, falta de consistência e com as próprias políticas reguladoras do sistema de avaliação. A insatisfação perante o modelo de avaliação traz consigo diversas consequências; os autores destacam a atribuição de cotações uniformes, normalmente excessivamente elevadas, por parte dos avaliadores, não discriminando níveis de desempenho entre os avaliados; em sentido inverso, a constante atribuição de cotações baixas produz nos avaliados sentimentos de desconfiança e receio face à fiabilidade do sistema em vigor na organização onde trabalha (citando Tziner & Murphy, 1999). Outros autores (Millian, Nason, Zhu, de Cieri, 2002) defendem ainda a insatisfação percepcionada aquando da reunião final de avaliação, tanto em relação às decisões tomadas na própria reunião, quanto face ao processo de avaliação, *per si*. Este grau de insatisfação leva, no limite, a efeitos controversos ao nível da satisfação na função desempenhada (citando Blau, 1999), reduzindo a vontade de compromisso para com os objectivos estabelecidos (citando Cawley, Keeping & Levy, 1998).

Como complemento às variáveis referidas anteriormente, Catano *et al* (2007), citando Lathan & Mann (2006), argumentam que os principais problemas advêm de factores externos ao próprio sistema de avaliação, ou seja, que os sistemas são influenciados por uma grande diversidade de variáveis, destacando assim o contexto cultural como uma das cruciais. Mais adiante no artigo, os autores defendem que nenhum sistema de avaliação terá sucesso sem ter o apoio de quem esteja a ser avaliado.

Em termos nacionais, Caetano (2008) defende que múltiplos factores podem contribuir para que os sistemas de avaliação sejam rejeitados pelas organizações e pelos colaboradores, isoladamente. Os factores podem ser sistematizados em duas categorias: aspectos estruturais e aspectos processuais. Os primeiros abrangem a deficiente concepção do próprio sistema, a multiplicidade de funcionalidades pretendidas para o sistema, a inadequação dos procedimentos, quanto a actores e tipos de fontes de avaliação e a falta de transparência e inépcia dos mecanismos de homologação e padronização das avaliações e de recurso. Em termos processuais, falamos de aspectos como a incongruência entre o sistema de avaliação e a cultura e práticas de gestão da organização, a inconsistência entre as finalidades declaradas do sistema e as consequências efectivas da avaliação, o deficiente conhecimento do sistema e dos procedimentos por parte de avaliadores e avaliados, o fraco nível de competências de avaliação e de liderança por parte dos avaliadores, a existência de jogos políticos, implícitos ou explícitos, e a vivência de experiências negativas com avaliações, naquela ou noutra organização. O autor termina esta temática reforçando a ideia de que a “atitude geral dos indivíduos e grupos relativamente a qualquer tipo de avaliação sobre os próprios” não pode ser descurada enquanto factor também influenciador do sucesso, ou fracasso, na implementação de determinado sistema de avaliação.

### 3 Projecto de Intervenção

Antecedendo as propostas de melhoria, o capítulo que se segue abrange a caracterização da indústria onde a organização opera e uma breve descrição da própria empresa.

#### 3.1 Análise da Indústria

##### 3.1.1 Nível Nacional, Europeu, Mundial

O mercado total de medicamentos concretizou, no ano de 2008, vendas no montante de 3,3 mil milhões de euros, o equivalente a pouco mais de 251 milhões de unidades, representativo de um crescimento de 2% e -0,6%, respectivamente (figuras 12 e 13). Uma análise por segmento diz-nos que os medicamentos não genéricos<sup>3</sup> representam 81% do mercado total, o equivalente a 2,7 mil milhões de euros; o remanescente compreende a venda de medicamentos genéricos, representativa de 622 milhões de euros e 34 milhões de unidades vendidas (figuras 12 e 13). Face ao período homólogo, os medicamentos não genéricos cresceram em valor na ordem dos 1%, enquanto as unidades vendidas sofreram um decréscimo de 2,8%; quanto aos medicamentos genéricos, registaram uma performance positiva quer em valor quer em unidades, na ordem dos 6% e 16%, respectivamente (figura 14).<sup>4</sup>

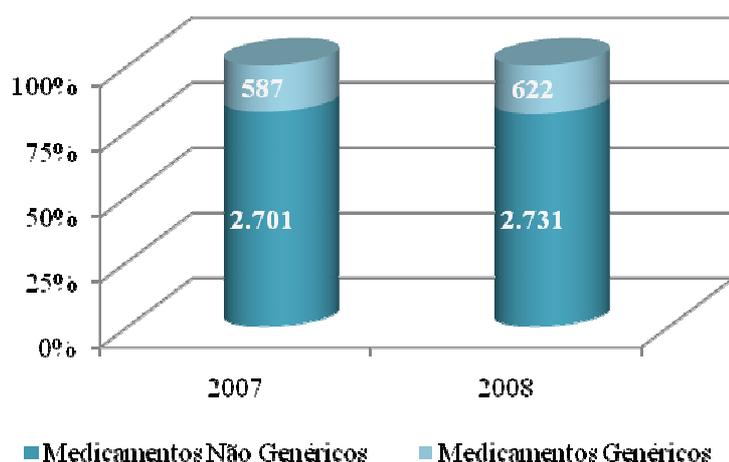


Figura 12: Mercado Total de Medicamentos: milhões de euros

<sup>3</sup> Onde se englobam as cinco marcas detidas pela empresa: Anacal, Elmetacin, Hirudoid, Mobilat e Mobilisin.

<sup>4</sup> www.infarmed.pt.

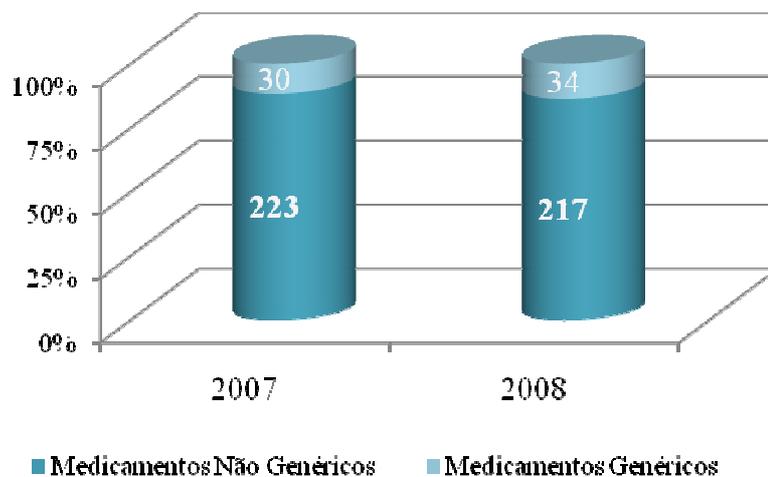


Figura 13: Mercado Total de Medicamentos - Embalagens.

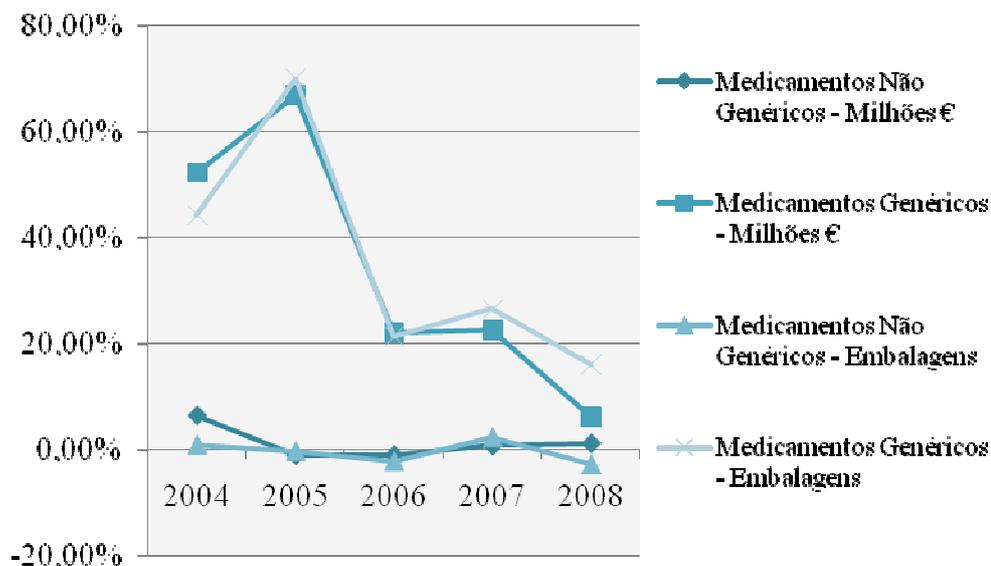


Figura 14: Mercado Total de Medicamentos: Taxas de Crescimento.

Uma vez que a empresa opera no mercado farmacêutico de genéricos, considera-se relevante a menção aos seguintes aspectos, relativos exclusivamente ao mesmo:

- 60% Do total do mercado assenta nas dez empresas melhor classificadas no ranking; no entanto, a percentagem tem vindo a decrescer ao longo dos anos, reflectindo o lançamento de novos produtos por empresas fora deste âmbito, como a frequente entrada de novas empresas;

- O mercado de medicamentos genéricos cresceu no ano transacto a um ritmo mais lento que o habitual, alcançando uma quota de 18,56% em valor e de 13,63% em unidades vendidas; o atraso no lançamento de novos produtos, consequência de impedimentos legais e administrativos, foram a principal razão deste decréscimo; o peso permanece, assim, abaixo da quota definida pelo governo como objectivo do ano de 2008, os 20%;
- A constante redução dos preços dos medicamentos genéricos situa-os actualmente a cerca de 50% dos preços dos medicamentos originais, chamados medicamentos de marca;
- A cadeia tradicional de distribuição, organização – armazenista – farmácia, sofreu alterações nos últimos meses do ano, maioritariamente decorrentes da redução de preços e consequente necessidade de devolução dos medicamentos às empresas vendedoras; ocorreram situações de índole diversa, centrando-se as mais relevantes na incorrecta devolução da mercadoria (entregue erradamente numa empresa em detrimento da empresa detentora) e na interacção da farmácia directamente com a empresa, eliminado o actor armazenista do circuito;
- Especificamente, foram abertas farmácias privadas nos hospitais, de modo a abastecer os seus pacientes, particularmente para fazer face a exigências externas de determinada especialidade.

### **3.1.2 Análise da Concorrência Nacional**

Em termos de concorrência, podem-se destacar as seguintes situações:

- Algumas empresas do sector, especificamente as empresas de genéricos, estão a ser confrontadas com problemas financeiros, levando-os a dispensar colaboradores ou mesmo a proceder ao encerramento da actividade, em grande parte resultante da última baixa de preços dos medicamentos efectiva desde o dia um do mês de Outubro do ano passado (esta resultou em avolumados créditos a clientes e a práticas exageradas de bonificação e descontos comerciais por parte de algumas empresas, o que consequentemente se traduziu numa perda de autonomia financeira);
- Apesar do aumento do número de empresas concorrentes, actualmente situado em sessenta e cinco, o mercado não sofreu uma expansão significativa, uma vez que as

novas entradas não contribuíram para uma maior diversidade, apostando no lançamento de produtos (enquanto substância activa ou molécula) já existentes e integrados nas áreas terapêuticas com mais medicamentos genéricos submetidos e aprovados; em consequência, as companhias já existentes viram a sua quota de mercado decrescer, nomeadamente nos produtos com características idênticas ao descrito anteriormente;

- O lançamento de novos produtos atingiu 12,9 Milhões Euros, demonstrando a agressividade das empresas concorrentes, particularmente em termos de políticas comerciais (descontos, bonificação), de modo a fazer face às condições, cada vez mais exigentes, das farmácias enquanto clientes; adicionalmente, essa agressividade expressa-se pela dimensão da sua força de vendas a promover os seus produtos, quer em farmácias, quer junto da classe médica;
- As exigências impostas por vários parceiros e de negócio estão a por em causa as estratégias das empresas, especialmente no que diz respeito ao cumprimento do orçamento para políticas de marketing e promoção; armazenistas e profissionais de saúde (farmacêuticos e médicos) constituem o grupo com maior influência;
- Relativamente a empresas de medicamentos originais, verificou-se um aumento do número de processos legais impostos por estas sobre empresas de medicamentos genéricos (em causa está o término ou não da patente, impossibilitando o lançamento de um medicamento genérico associado ao princípio activo do medicamento original); por outro lado, as referidas empresas têm publicamente colocado em causa a qualidade e segurança dos medicamentos genéricos, influenciando naturalmente a mente dos consumidores e as suas escolhas, no que à saúde concerne.

### **3.1.3 Análise Prospectiva da Indústria**

Em relação a acontecimentos marcantes e recentes na indústria farmacêutica, podemos destacar os seguintes:

- Desde o ano de 2003 que a indústria tem reduzido os seus preços de venda;
- Nos últimos três anos, destaque para o controlo da despesa pública em saúde por parte do Governo;

- (Re) Transferência da gestão dos hospitais públicos para entidades de cariz pública, incrementado o controlo sobre a despesa hospitalar do país.

Por outro lado, a indústria vê-se actualmente confrontada com as seguintes situações:

- Pressão da Associação Nacional das Farmácias (ANF) junto do Parlamento para imposição da dosagem única em termos de prescrição/dispensa de medicamentos;
- Aumento dos processos legais das empresas de medicamentos originais sobre empresas de medicamentos genéricos, impossibilitando-as de lançar no mercado substâncias activas dos seus produtos, ganhando assim tempo para desenvolver um novo medicamento, assente no mesmo princípio activo, e transferindo prescrições médicas do medicamento cuja patente está prestes a terminar (ou mesmo já terminada) para o novo que começa então a ser promovido junto da classe médica;
- Reacções adversas das diferentes classes (médica, farmacêutica, enfermeiros), exigindo tratamentos e condições diferenciadas;
- Aumento do número de farmácias privadas nos hospitais, substituindo o habitual mercado a retalho;
- Acção governamental no sentido de reduzir o número de empresas de medicamentos de genéricos, através das constantes reduções de preços dos medicamentos e cancelamento de Marketing Approval (MA) por consecutivas situações de ruptura de stock por parte das organizações.

Num futuro próximo, a fixação do número de prescrições por área terapêutica ou do número de pacientes por médico é, também, uma possibilidade, como meio adicional de controlo de despesas com a área da saúde.

## 3.2 *Descrição da Empresa*

### 3.2.1 **Breve Historial**

#### 3.2.1.1 **Grupo a que pertence<sup>5</sup>**

A organização sujeita a estudo, faz parte de um grupo alemão, *Stada Arzneimittel*, multinacional farmacêutica, cujo número médio de colaboradores se situa actualmente nos 8.293.

Desde a sua criação, em 1895, o grupo cresceu substancialmente, sendo hoje constituída pelas seguintes divisões: Europa, América, Ásia e Resto do Mundo. Mais de noventa e seis pontos percentuais das vendas estão concentrados nos países da Europa, liderada pela Alemanha, Rússia e Sérvia, as quais representam cerca de cinquenta e seis pontos percentuais das vendas realizadas por esta região.

De acordo com o último relatório disponível, datado de Março do ano corrente, e relativo ano transacto, as vendas do grupo, alcançaram 1.646 milhões de euros, o que se traduziu num crescimento de cinco pontos percentuais face ao período homólogo, onde os segmentos *Generics* e *Branded Products* encaixam mais de noventa e dois pontos percentuais das mesmas. Tanto o *Operating Profit* como o *Net Income* registaram uma performance negativa face ao período homólogo em dezoito e vinte e sete pontos percentuais, respectivamente, tendo alcançado os valores de 176 e 76 milhões de euros, respectivamente.

#### 3.2.1.2 **A Empresa: Ciclum Farma Unipessoal, Lda<sup>6</sup>**

Integrada no mercado da indústria farmacêutica, a *Ciclum* existe desde o ano de 2000, tendo iniciado a sua actividade junto da classe médica no mês de Janeiro do ano de 2001. A sua aquisição pelo grupo sucedeu no mês de Abril do ano de 2005, ganhando assim dimensão internacional. A sua sede institucional localiza-se no complexo empresarial Quinta da Fonte, em Paço de Arcos, na qual a área destinada a escritórios totaliza 798 metros quadrados (acrescido de seis lugares de estacionamento na garagem do edifício), tendo ainda alocado uma área equivalente a 479 paletes e 164 banheiras, relativo ao armazém de mercadorias,

---

<sup>5</sup> [Http://www.stada.de/english/](http://www.stada.de/english/).

<sup>6</sup> <http://www.ciclumfarma.pt/>.

espaço arrendado à empresa *Sodilog – Sociedade de Distribuição e Logística, Lda*<sup>7</sup>, situado em Alverca.

Actualmente é constituída por 47 colaboradores, dos quais sessenta e dois por cento alocados à Força de Vendas. Os recursos humanos apresentam um tempo médio de permanência na empresa de 2,7 anos e são caracterizados por uma média de idades entre os 26 e os 35 anos, representativos de sessenta e cinco por cento da totalidade.

Realizou o ano passado um nível de vendas em 9.127 Mil Euros (Net Sales), concretizando um Gross Profit de 4.695 Mil Euros e um Resultado Líquido de 2 Mil Euros.

### **3.2.2 Análise Económica e Financeira**

O ano de 2008 terminou com 9,1 Milhões Euros em vendas, representando o segmento *Brands* uma quota de 19,8%.

Destaca-se o início da comercialização de produtos exclusivamente com destino ao mercado hospitalar e o lançamento de 8 novas moléculas e de novas formas de apresentação de medicamentos já existentes, representativas de 4% no total de vendas concretizadas.

Através da força de vendas, a empresa concretizou um valor de 4,8 Milhões Euros, o equivalente a cinquenta e três pontos percentuais. Apesar de as vendas por este canal terem decrescido cerca de trinta e dois pontos percentuais face ao período homólogo, continua a ser o canal predominante e com mais impacto sobre os resultados globais da organização.

O comportamento do portfolio traduziu-se numa margem de cinquenta e dois pontos percentuais, assente maioritariamente em apenas 8 dos produtos. O top 10 da companhia compreende os seguintes produtos, os quais contribuem em sessenta e oito pontos percentuais para as vendas totais da empresa: *Omeprazol, Topiramato, Sinvastatina, Elmetacin, Hirudoid, Ácido Alendrónico, Enalapril, Enalapril HTZ, Lansoprazol e Mobilisin*.

### **3.2.3 Análise Comercial e de Mercado**

Opera em dois segmentos: Genéricos (58 moléculas) e *Brands* (5); o canal de distribuição de primordial continua a ser o canal armazenista, mas a presença no canal farmácia e no canal hospitalar tem vindo a aumentar. Para este são vendidos produtos genéricos, tanto de carácter

---

<sup>7</sup> <http://www.sodilog.pt/Default.htm>.

ambulatório, como os de venda exclusiva a hospitais, centros de saúde e instituições similares.

As vendas são realizadas por duas vias: encomenda directa de armazenista e/ou hospital e promoção e venda directa da força de vendas às farmácias. Recentemente iniciámos a venda directa às farmácias, utilizando a força de vendas como representante e eliminando o armazenista como intermediário entre a empresa e o cliente farmácia; assim, em vez de facturarmos ao armazenista, como tradicionalmente, facturamos directamente à farmácia.

O *portfolio* é actualmente constituído por 58 moléculas e 5 marcas: *Anacal*, *Elmetacin*, *Hirudoid*, *Mobilat* e *Mobilisin*. O *portfolio* de medicamentos genéricos é tradicionalmente repartido por áreas terapêuticas, actuando a empresa, em média, em 11 classes, sendo as de Cardiologia, Gastreenterologia, Sistema Nervoso Central e Infeciologia as que concentram um maior volume de vendas, respectivamente.

Ocupa, actualmente, a 10ª posição do ranking de empresas de genéricos de Portugal, o equivalente a uma Quota de Mercado (QM) de 3.3% e um decréscimo de 13,7% face a período homólogo.<sup>8</sup> No mercado *Brand*, ocupa a 22ª posição, o equivalente a 1.3% de QM e a um decréscimo de 1.6%.

Actualmente, a maior adversidade com que a empresa se depara, e que condiciona em larga escala o seu negócio, é a constante descida, por decisão governamental, dos preços dos medicamentos genéricos.

### **3.2.4 Análise Organizacional e de Gestão**

Ao contrário do que sucede com as empresas farmacêuticas a operar no mercado dos medicamentos de marca, a tendência nas empresas de medicamentos genéricos é para a ausência de área de produção, dedicando-se apenas à comercialização dos referidos produtos; estes são adquiridos a fornecedores, os quais são responsáveis pela produção e distribuição dos mesmos.

De acordo com a premissa acima, o organograma da empresa é representado pela imagem abaixo (figura 15)<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Período de análise: últimos 12 meses – Janeiro a Dezembro 2008; Fonte: IMS.

<sup>9</sup> Vide anexo 1 para consulta da descrição das funções do Departamento Financeiro e IT, enquanto departamento piloto utilizado no capítulo 4 – Proposta de Melhoria. Vide anexo 2 para consulta de caracterização sumária dos processos internos existentes na organização.

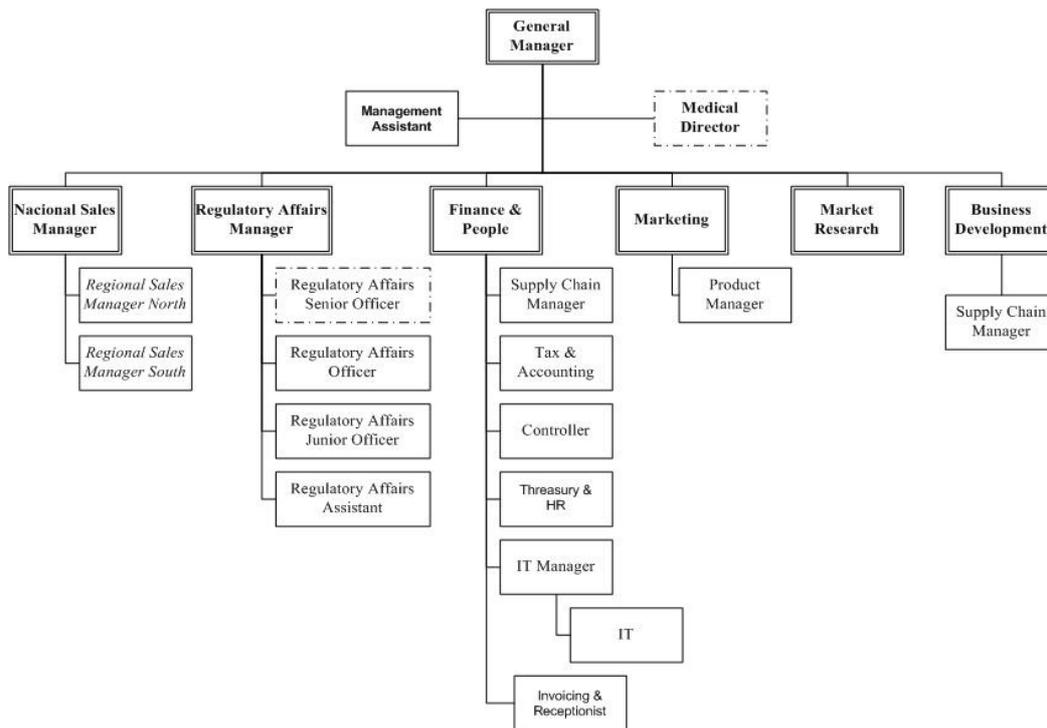


Figura 15: Organograma da *Ciclum Farma*.

O gráfico abaixo (figura 16) reflecte a distribuição de colaboradores por área funcional.

### Afectação dos colaboradores às áreas funcionais

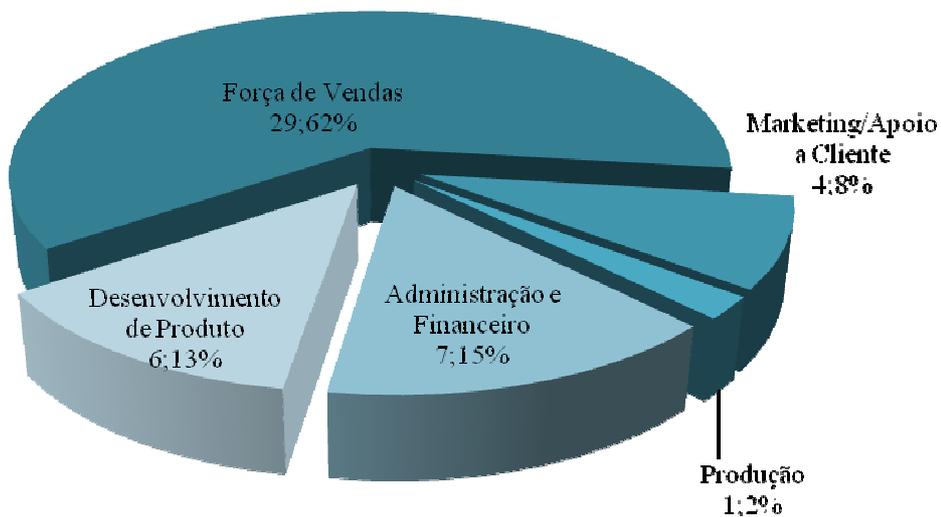


Figura 16: Afectação dos colaboradores às áreas funcionais da *Ciclum Farma*.

## 3.2.5 Sistema de Informação e Controlo de Gestão

### 3.2.5.1 Reporting

#### 3.2.5.1.1 Tipos de Relatórios<sup>10</sup>

A organização em estudo está sujeita à obrigação de *Reporting* perante a casa mãe. Realiza-se mensalmente a Demonstração de Resultados (Profit and Loss: P&L) por segmento: Genéricos e *Brands*. Trimestralmente é realizado um *report* mais completo: P&L, Balance, Extra Notes; *Management Report*; *Contribution Margin Analysis* (rubricas de P&L por produto). Para a realização destes relatórios é imprescindível que o sistema informático comporte toda a informação essencial e de fácil desagregação por produto, de modo a tornar o preenchimentos dos relatórios o mais automático possível.

#### 3.2.5.1.2 Relatórios Especiais<sup>11</sup>

À parte dos relatórios mencionados anteriormente, a empresa é também responsável pelo desenvolvimento de dois relatórios anuais: *Budget* e *Forecast*.

Por um lado, é realizado pelo mês de Outubro de cada ano o *Budget*, que comporta a previsão de vendas, custos e resultados para os três anos seguintes. Engloba a realização de uma Demonstração de Resultados por cada ano de previsão, quer em termos resumidos, quer decomposta por artigo comercializado. Abrange ainda um relatório específico: definição dos produtos a serem lançados anualmente no período de análise, com as respectivas previsões de vendas em unidades e valor, bem como a previsão da sua margem bruta.

Por outro lado, é realizado um ajustamento ao *Budget* do ano corrente, denominado de *Forecast*, no mês de Maio. Neste realizam-se análises aos meses já decorridos, nomeadamente em termos das seguintes rubricas: vendas, custos com as vendas, custos com departamentos, entre outras. Valida-se a existência, ou não, de desvios da realidade face ao previsto em Outubro do ano anterior; é do estudo dos desvios existentes que se define um novo relatório, nos mesmos moldes do *Budget*, ou seja, comportando a Demonstração de Resultados anual revista (resumida e por produto), a informação de quais os produtos já lançados e aqueles que ainda vão ser colocados no mercado (Vendas, Margem Bruta, Previsão de mês de lançamento), etc.

---

<sup>10</sup> Vide anexo 3 para consulta do quadro resumo das características e periodicidade destes relatórios.

<sup>11</sup> Vide anexo 3 para consulta do quadro resumo das características e periodicidade destes relatórios.

### 3.2.5.1.3 Métricas Analisadas

De toda a informação enviada à casa mãe, esta avalia a performance das filiais segundo as seguintes métricas, às quais impõe a obtenção de determinados *targets*, conforme ilustrado pela figura 17.

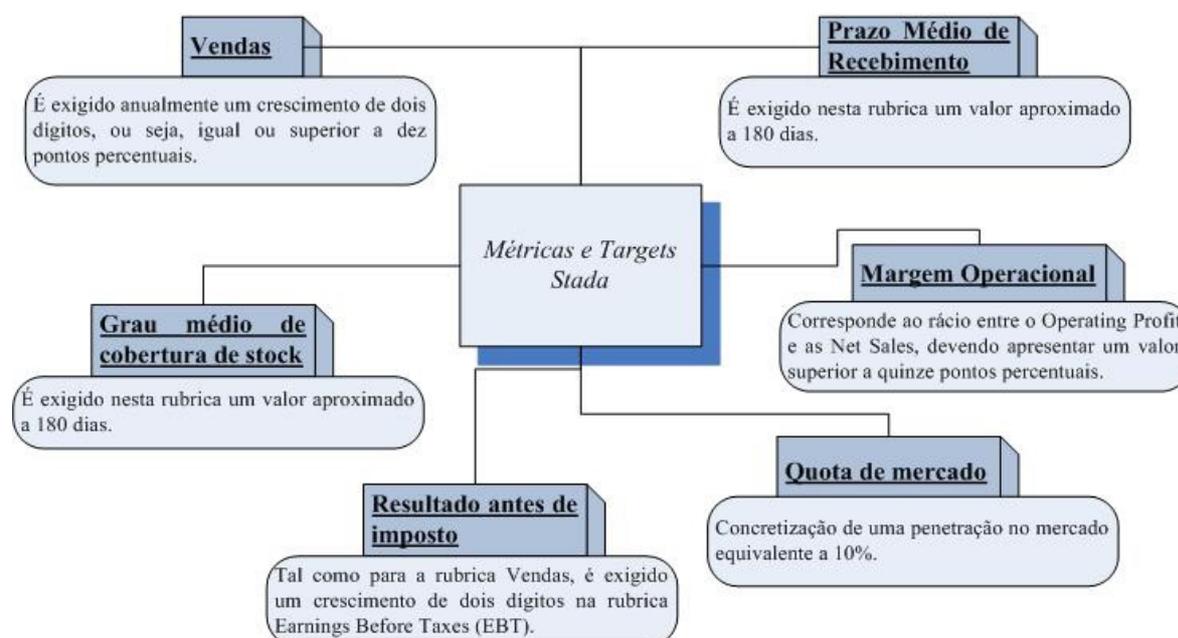


Figura 17: Métricas e *targets* impostos pelo Grupo Stada à Ciclum Farma.

### 3.2.5.1.4 Limitações

Apesar do sistema de informação providenciar grande parte da informação necessária à realização dos *Reports* acima assinalados, o processo de *Budgeting* e *Forecasting* é ainda bastante rudimentar, sendo realizado exclusivamente através de folhas de Excel, interligadas entre si.

Assim, o presente trabalho, deverá contribuir, em parte, para a automatização ou simplificação do mesmo, garantindo uma execução mais rápida e sempre de acordo com a realidade empresarial.

### 3.2.5.2 Quadro de Objectivos

#### 3.2.5.2.1 A razão da sua criação

Estando a empresa sujeita, quer a auditorias externas, quer a auditorias internas por parte da casa mãe, as suas falhas, nomeadamente ao nível do sistema de controlo de gestão activo, são

então detectadas, dando origem a um relatório com propostas de acções a desenvolver e a implementar no curto prazo.

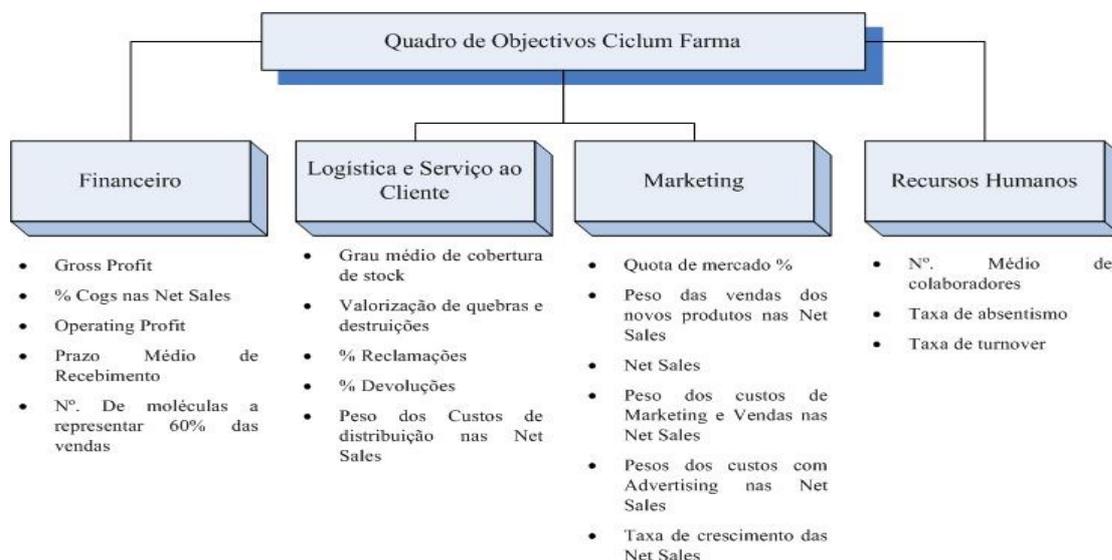
A ferramenta actualmente utilizada foi criada nesse sentido, ou seja, para colmatar uma falha detectada pela autoria externa, aquando da sua visita às instalações da empresa no ano de 2006.

### 3.2.5.2.2 A ferramenta

A ferramenta existente foi criada pela área de *Controlling* durante o primeiro semestre do ano de 2007. Está constituída sob a forma de um ficheiro Excel, com várias folhas de cálculo, interligadas entre si.

Mede actualmente diversos indicadores, os quais estão organizados por departamento e tentam abranger as perspectivas clássicas deste instrumento de controlo de gestão: Financeira, Cliente, Processos Internos e Desenvolvimento Organizacional.

A tabela seguinte (figura 18) resume quais os indicadores avaliados, por área departamental.



**Figura 18: Quadro de Objectivos da Ciclum Farma.**

Tem como objectivo comparar as realizações com o previsto (em *Forecast* ou *Budget*, consoante o mês do ano em que nos encontramos, como explicado anteriormente), é actualizado mensal e manualmente, visto não estar indexado ao sistema de informação da empresa (SAP<sup>12</sup>) e depois de realizado o *Reporting* mensal de cada período de análise.

<sup>12</sup> Business Management Software Solutions Application.

### **3.2.5.2.3 A sua divulgação e utilização**

Assim que ficou concluído, a área de *Controlling* proporcionou uma sessão de apresentação da ferramenta às Direcções Geral e Financeira. Nesta sessão falou-se não só da importância de um instrumento de controlo de gestão, na sua teoria, como da contribuição positiva do instrumento para o negócio em si, agora adequado à realidade da empresa.

A partir desta data, meados do mês de Agosto do ano de 2007, a ferramenta ficou disponível no directório geral da empresa, ao qual todos os colaboradores têm acesso, podendo livremente aceder à mesma, mas nunca modificá-la, visto o ficheiro estar protegido. Não houve, no entanto, qualquer sessão de divulgação da mesma, pelo que a sua existência é ainda desconhecida por grande parte dos colaboradores internos da empresa.

Deste modo, este instrumento é encarado meramente como uma análise de rubricas e da empresa em geral, não estando suficientemente dinamizado, nem divulgado, pelo que não comporta a sua essência: uma análise balanceada da empresa, não gerando consequências para os colaboradores, uma vez que não se encontra interligado ao sistema de avaliação de desempenho dos mesmos.

### **3.2.5.2.4 Limitações**

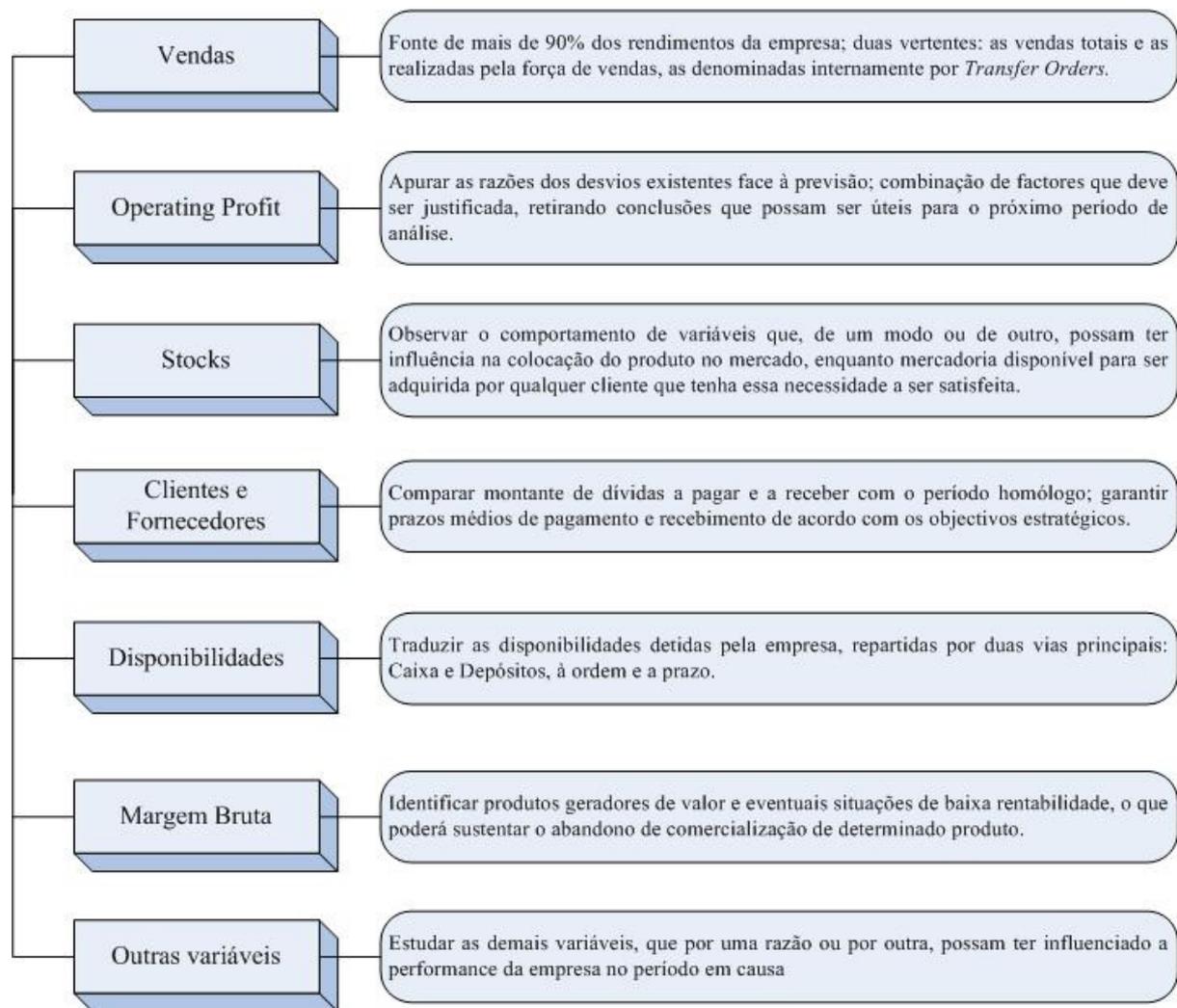
Se por um lado, não evidencia uma análise balanceada da organização, apenas departamental, por outro lado os indicadores utilizados denunciam a reduzida análise de duas áreas consideradas críticas ao negócio: Clientes e Processos Internos.

### **3.2.5.3 Management Report**

Na mesma linha do sucedido com a ferramenta Quadro de Objectivos, surgiu a necessidade de se desenvolver um relatório mensal que traduzisse o que de maior relevância tivesse ocorrido no mês corrente.

A área de *Controlling*, sob a supervisão da Direcção Financeira, elaborou um *template* de relatório, contemplando as possíveis áreas de análise, o qual tomou o nome de *Management Report*.

Este comporta actualmente o estudo do comportamento de diversas áreas consideradas críticas ao negócio, conforme ilustrado pela figura 19.



**Figura 19: Management Report da Ciclum Farma: rubricas analisadas.**

No ano corrente, a descida dos preços dos medicamentos genéricos e a elevada rotatividade dos Recursos Humanos, nomeadamente da força de vendas, foram variáveis que afectaram significativamente os resultados da empresa.

### 3.2.6 Síntese de Pontos Fortes e Fracos

| Pontos Fortes  | Pontos Fracos  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organização flexível e dinâmica</li> <li>▪ Deter marcas fortes que impulsionam a definição de uma estratégia de negócio para o segmento <i>OTC<sup>13</sup>/Brand</i></li> <li>▪ Potencial de desenvolvimento de portfolio em diversas classes terapêuticas (sob aprovação de MA), resultante do desenvolvimento de iniciativas de B&amp;D</li> <li>▪ Pertencer a um grupo multinacional reconhecido, <i>Stada</i></li> <li>▪ Elevado nível de prescrições</li> <li>▪ Forte presença junto a profissionais de saúde (médicos e farmacêuticos), reflectida na imagem que os mesmos têm da empresa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dependência externa face à escolha de novos produtos a lançar e ao nível da produção</li> <li>▪ Dificuldades adicionais em termos de tamanho de lotes (produção), como consequência da dimensão e exigências do mercado nacional</li> <li>▪ Montante de investimento reduzido comparativamente com concorrentes directos, em termos de força de vendas e promoção dos produtos</li> <li>▪ Incapacidade de lançamento de novos produtos no segmento genéricos</li> <li>▪ Ausência de uma equipa a trabalhar no canal hospitalar</li> <li>▪ Incapacidade de redução de custos de produção (maioritariamente devido à imposições de tamanhos de lote no mercado nacional)</li> </ul> |

**Tabela 1: Síntese dos Pontos Fortes e Pontos Fracos da *Ciclum Farma*.**

<sup>13</sup> *Over the counter*: medicamentos de venda livre, que não necessitam de prescrição médica para serem vendidos aos consumidores.

### 3.2.7 Factores Críticos de Sucesso

|               | Pontos Fortes  | Pontos Fracos   |
|---------------|--|---|
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aumento do poder de controlo por parte da classe médica em termos de prescrição de receitas</li> <li>▪ Exploração de novos canais de distribuição e segmentos de mercado</li> <li>▪ Práticas e esforços governamentais incentivando o consumo de medicamentos genéricos</li> <li>▪ Licenciamento de produtos (limitar impacto de reduções gerais de preços dos medicamentos genéricos)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penetração no mercado hospitalar e oncológico</li> <li>▪ Aposta na eficiência: pela redução de custos de produção, destruição de mercadoria obsoleta e pela partilha de lotes com empresas do sector farmacêutico</li> </ul>   |
| Ameaças       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrada de novos competidores (Actavis, KRKA, Teva), os quais detêm um portfolio idêntico e praticam níveis semelhantes de preços</li> <li>▪ Envolvente turbulenta no mercado de distribuição a retalho: compra de farmácias, farmácias hospitalares adoptam este canal de distribuição, venda de medicamentos via Internet, etc.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regulamentação electrónica limita as unidades prescritas pela classe médica</li> <li>▪ Revisões anuais dos preços dos medicamentos genéricos</li> <li>▪ Pressão sobre margem bruta de produto</li> <li>▪ Impedimentos legais relativos a patentes, impulsionados por empresas de medicamentos originais</li> </ul> |

Tabela 2: *Ciclum Farma*: Factores críticos de sucesso.

Aquando da apresentação do *Budget* para o ano de 2009, em reunião de grupo, a empresa destacou como principais factores de sucesso para o período projectado as seguintes linhas de orientação:

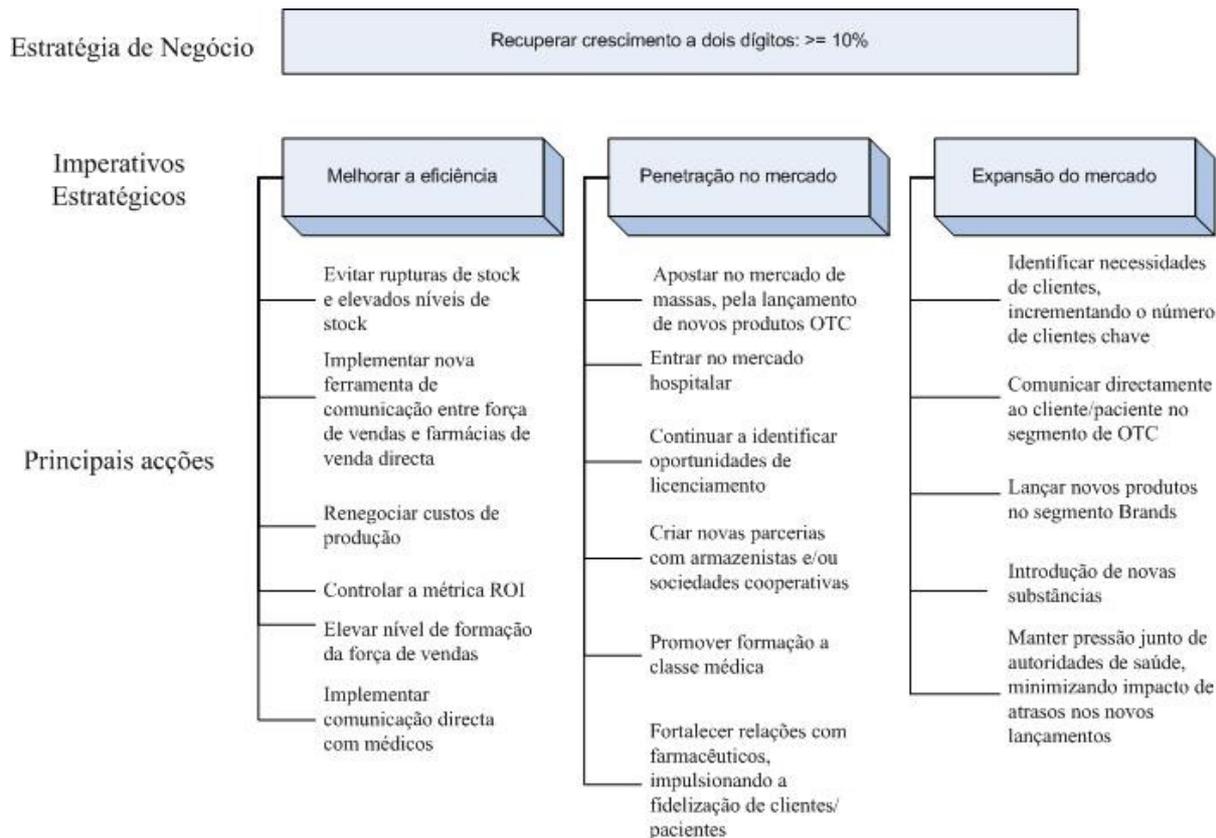
- Aposta no lançamento de novos produtos;
- Crescimento constante do *portfolio* existente;
- Ampliação do número de clientes e fortalecer a relação entre a empresa e os profissionais de saúde (médicos e farmacêuticos) e entre a empresa e os armazenistas (canal de distribuição);
- Aposta em formação contínua da Força de Vendas, particularmente no que diz respeito às competências técnicas, de promoção dos produtos, com objectivo claro de aumento do número de prescrições dos produtos *Ciclum*;
- Optimização da relação custo - benefício do *portfolio* *Ciclum*, através de contínua negociação com os fornecedores e gradual transferência destes para outros dentro do grupo *Stada*.

### **3.2.8 Análise da Estratégia da Empresa (Missão, Objectivos, Orientação Estratégica)**

O principal objectivo da *Ciclum Farma* é ser a melhor empresa em todas as dimensões do seu sector de actividade, para ganhar a confiança de médicos, farmacêuticos e doentes, através da inovação, acessibilidade e qualidade dos medicamentos colocados à sua disposição

A *Ciclum Farma* está empenhada em proporcionar a todas as pessoas melhor saúde e bem-estar através do acesso facilitado a medicamentos com elevada qualidade e segurança. Queremos que todos tenham acesso às melhores terapêuticas, salvando vidas, sem preocupação de custos acrescidos.

A estratégia de negócio da *Ciclum* para o ano de 2009 assenta na recuperação do crescimento a dois dígitos, isto é, superior a dez pontos percentuais. Para que tal se concretize, foram definidos três imperativos estratégicos, os quais se desdobram em acções a desenvolver, demonstrados pela figura 20.



**Figura 20: Estratégia de Desenvolvimento do Negócio.**

A estratégia acima definida pretende fazer face aos desafios com que a empresa se defronta actualmente:

- Envolverte externa em constante mutação, inviabilizando previsões e planos de acção, assentes em premissas potencialmente desactualizadas com a realidade do mercado e indústria onde opera;
- Pressão do grupo para aumento das margens brutas dos produtos, potenciadas pela redução de custos unitários, mas negativamente influenciadas pelas constantes descidas dos preços de venda dos medicamentos;
- Adicionalmente, a empresa prevê para o ano de 2009 nova redução dos preços de venda dos medicamentos genéricos, aliada à definição de novas margens de comercialização para armazenistas e farmácias e ainda a aprovação da dose única na venda dos medicamentos no canal farmácia.

## **3.2.9 Modelo de Avaliação de Desempenho**

### **3.2.9.1 Modelo e Ciclo de Gestão de Avaliação**

#### **3.2.9.1.1 Modelo**

O modelo actualmente em vigor assenta na avaliação de objectivos e definição de competências cruciais para o desempenho de determinada função.

É importante salientar que o modelo não comporta avaliação de competências, pelo que a sua definição surge meramente com um carácter de feedback e desenvolvimento das competências seleccionando, não estando qualquer uma delas sujeitas a cotação ou classificação.

Citando Drucker (1954) e Odiome (1965), Caetano (2008) aborda a gestão por objectivos como a análise, no fim de cada período, dos resultados do trabalho, “utilizando como padrão de comparação os objectivos previamente estabelecidos”. O mesmo autor, citando Locke e Latham (2002) define objectivo como algo que “consiste num objecto ou alvo de uma acção para alcançar num nível específico de realização ou de proficiência num determinado período de tempo”.

O mesmo autor destaca a existência de quatro mecanismos principais, indutores de que a gestão por objectivos otimiza o desempenho através de diversos processos psicossociais; por um lado, a focalização da atenção e do esforço nas actividades relevantes para o nível de desempenho desejado; adicionalmente, os objectivos comportam uma função energética, ao serem desafiantes e por isso mais difíceis de alcançar; por outro lado, influenciam a persistência, através da fixação de prazos limite para a concretização dos objectivos estabelecidos, o que impulsiona um maior ritmo de trabalho; por último, a sua fixação estimula a definição de estratégias e detecção de conhecimentos relevantes para o desempenho da tarefa em causa.

No entanto, para que a relação acima descrita seja directamente proporcional, é necessário ter em conta diversos aspectos aquando da definição desses objectivos: envolvimento no objectivo, enquanto grau de adesão do colaborador ao mesmo; grau de participação do colaborador na definição do objectivo; grau de dificuldade, face às competências, recursos e demais responsabilidades do colaborador; associação do objectivo a incentivos, enquanto recompensas monetárias ou outras; auto-eficácia do colaborador, a crença que o mesmo tem

conhecimento “acerca das suas próprias capacidades para atingir o objectivo proposto”; e ainda o feedback dado ao colaborador, enquanto informação sobre os seus progressos e desvios face ao planeado.

Para que a definição de objectivos seja considerado um processo eficaz, que mobilize o esforço dos colaboradores e se traduza numa avaliação válida, é necessária a adopção de determinados pressupostos: alinhamento com os objectivos estratégicos da organização; definição de objectivos *SMART*, isto é, específicos, mensuráveis, desafiantes e calendarizados; proporcionar aos colaboradores os recursos e meios adequados; garantir um sistema de feedback adequado e atempado, que permita ao avaliado identificar e “corrigir, por si próprio, eventuais desvios face ao planeamento”; realização de revisões periódicas da avaliação; e realização de uma revisão global, a qual dará origem a um novo ciclo de gestão do desempenho. (Caetano, 2008)

#### **3.2.9.1.2 Método**

Cada colaborador possui uma folha de avaliação individual<sup>14</sup>, a qual é preenchida pelo colaborador no início de cada ano civil e posteriormente discutida, duas vezes por ano, com a sua chefia directa, em género de feedback mútuo.

Existe, portanto, a cada seis meses, uma auto-avaliação por parte do colaborador, que será comentada e devidamente avaliada pela sua chefia directa.

#### **3.2.9.1.3 Escalas**

O colaborador poderá obter uma das seguintes classificações na sua folha de avaliação de desempenho: Não Satisfaz, Abaixo das Expectativas (AE), Dentro das Expectativas (DE), Excede as Expectativas (EE) ou Excelente (E).

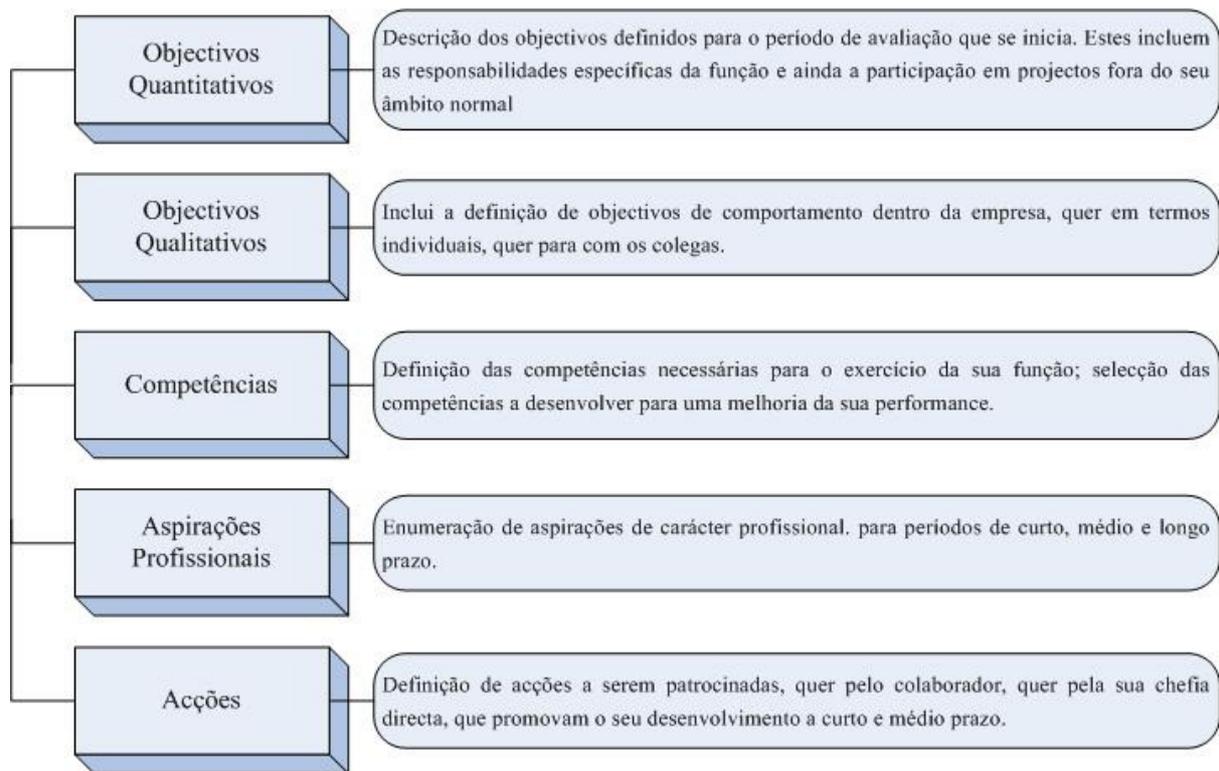
#### **3.2.9.1.4 Procedimento de Avaliação**

O procedimento de avaliação inclui a definição e contratualização dos objectivos e competências, pelas partes envolvidas no processo.

No caso da empresa em estudo, a folha de avaliação actual desdobra-se em cinco rubricas distintas, conforme se pode visualizar na figura 21.

---

<sup>14</sup> Vide anexo 4 para consulta de *template* de folha de avaliação.



**Figura 21: Procedimento de Avaliação: componentes da folha individual de avaliação.**

### 3.2.9.2 Especificidades

O sistema acima descrito é apenas utilizado para os colaboradores internos da empresa, pelo que a força de vendas comporta um sistema diferente. Para esta são definidos objectivos de vendas trimestrais e anuais.

Por outro lado, existem colaboradores, principalmente chefias e subchefes, com cláusulas contratuais que lhes garante aumento salarial e obtenção de prémios, independentemente do resultado da avaliação de desempenho, tal como relatada anteriormente.

### 3.2.9.3 Reunião de Contratualização

Após o preenchimento da sua folha pessoal de avaliação, o colaborador reúne-se com o seu avaliador, tendencialmente a sua chefia directa. A reunião tem como propósito a contratualização, por ambas as partes, dos objectivos e demais variáveis da folha de avaliação. Deve o avaliador, fornecer ao colaborador o seu feedback acerca das mesmas, solicitando o esclarecimento, e revisão de algumas, se for caso disso.

A reunião formaliza o início do ciclo de gestão de avaliação.

#### **3.2.9.4 Monitorização**

A cada seis meses realizam-se as reuniões de feedback.

Nestas, o colaborador propõe a sua auto-avaliação dos meses de trabalho decorridos, para cada uma das variáveis da folha de avaliação. Simultaneamente, o avaliador providencia o seu feedback sobre o trabalho desenvolvido e sobre em que medida os objectivos e demais variáveis discutidas e contratualizadas estão a ser, ou não, alcançados.

Por outro lado, pode resultar das mesmas uma redefinição de objectivos, proporcionando ao colaborador a possibilidade de acrescentar ou eliminar objectivos quantitativos à sua listagem inicial.

#### **3.2.9.5 Limitações**

Apesar de todos os colaboradores preencherem a sua folha de avaliação e de a discutirem com a sua chefia directa, não existem directrizes quanto às consequências para qualquer tipo de avaliação obtida. Ou seja, colaboradores de diferentes departamentos que tenham obtido a mesma classificação na sua folha de avaliação individual poderão obter consequências diferentes. A falta de transparência do modelo transforma-se assim numa das suas limitações.

Por outro lado, apesar de um colaborador poder obter a classificação de Excelente, esta não lhe garante, obrigatoriamente, qualquer tipo de regalia, quer em termos de aumento salarial, quer em termos de obtenção de prémios de desempenho. O mesmo acontece, para um colaborador que obtenha a avaliação de Não Satisfaz.

Adicionalmente, o modelo em vigor não adopta qualquer relação com o Quadro de Objectivos existente, pelo que os colaboradores são apenas avaliados, quando o são verdadeiramente, pelas suas acções individualizadas, e não pelo contributo gerado para o bom funcionamento e obtenção dos resultados da empresa.

### ***3.3 Em Desenvolvimento***

#### **3.3.1 Avaliação de Desempenho**

Detectadas algumas falhas do modelo de avaliação de desempenho actual, e reveladas estas ao seu superior, encontra-se em teste, no departamento financeiro, um novo modelo.

Este assenta na definição de indicadores de performance para cada uma das funções que constituem o departamento, tendo em conta os seus objectivos definidos na folha actual de

avaliação. Para cada indicador será definida uma meta atingir, bem como os intervalos correspondentes de concretização, em percentagem, que irão reflectir o quão o colaborador ficou aquém ou superou o objectivo estabelecido. A cada indicador é dada uma ponderação para que no conjunto completem cem pontos percentuais. Existirá um indicador comum a todos os colaboradores, que se prende com os projectos de âmbito alargada que cada um desenvolver no período a que a avaliação diz respeito, habitualmente encarado como a parte qualitativa da mesma. A classificação final obtém-se pela multiplicação entre a ponderação do indicador pela sua percentagem de concretização.

Esta classificação deverá enquadrar-se na escala utilizada actualmente, cujos extremos situam-se no Não Satisfaz e no Excelente, respectivamente. Assim, aos níveis Dentro das Expectativas, Excede as Expectativas e Excelente atribuir-se-á as percentagens equivalentes à classificação resultante do grau de materialização das metas atribuídas a cada função e traduzidas em indicadores. Esta equivalência de cotações traduzir-se-á posteriormente na percentagem de ajuste salarial que o colaborador irá receber para o período que se inicia.

Simultaneamente, nos casos sujeitos a política de prémios, então a percentagem de concretização traduzir-se-á automaticamente na percentagem de prémio a receber, isto é, na proporção do seu salário habitual.

### **3.3.2 Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP)**

Destacada como uma das fragilidades do modelo actualmente em vigor encontra-se em desenvolvimento um novo método de definição das competências críticas ao bom desempenho de determinada função.

Utilizando o método *FYI*<sup>15</sup>, cada colaborador procedeu à sua auto-avaliação, ou seja, seleccionou das sessenta e sete competências existentes, quais as que estavam subdesenvolvidas. Simultaneamente, foi pedido a cada colaborador que definisse o seu painel de clientes, ou seja, quais os cinco principais clientes da função por si exercida, e do trabalho por si desenvolvido. Estes, numa mesma lógica, além da sua auto-avaliação, tiveram que seleccionar doze competências que considerassem as fundamentais para o exercício da função para o qual foram seleccionados como clientes.

Do cruzamento da auto-avaliação com a lista de competências intrínsecas à função, resulta as necessidades de desenvolvimento pessoal de cada colaborador. Ou seja, caso o colaborador se

---

<sup>15</sup> *For Your Improvement*. Para mais informações, consulte <http://www.lominger.com/fyi.php>.

tenha auto-avaliado com a classificação de um (1) a uma (ou mais) competências pertencentes às escolhidas pelo seu painel de clientes, encontrará nela (s) a sua oportunidade de desenvolvimento. Destas, deverá seleccionar apenas três, que incluirá no seu Plano de Desenvolvimento Pessoal.

Este comportará a definição dos objectivos de desenvolvimento, das acções a tomar, a calendarização e os indicadores de avaliação, individualmente para cada uma das competências a desenvolver.<sup>16</sup>

Este projecto foi desenvolvido durante os meses de Setembro a Novembro em toda a organização. Os colaboradores elaboram actualmente os seus Planos de Desenvolvimento Pessoal, que entrarão em vigor no próximo ano civil.

### **3.3.3 Job Description/Perfis Profissionais**

Paralelamente, e complementado os projectos acima descritos, está planeado para o ano de 2009 a actualização das *Job Description* de cada colaborador.

Existem actualmente algumas descrições das funções exercidas na empresa, encontrando-se estas desactualizadas face à realidade actual<sup>17</sup>. Neste sentido, pretende-se não só fazer um ajustamento das existentes, constituir as demais, bem como uma alteração do formulário subjacente a todas<sup>18</sup>.

Este deverá conter como informação base o output dos projectos expostos anteriormente. Por um lado, a definição das principais responsabilidades e indicadores de performance de cada função; por outro lado, a selecção das competências exigidas para o desempenho da mesma.

### **3.4 Expectativas**

Em função do que foi apresentado e explicado em capítulos anteriores, o projecto pretende definir um sistema de controlo de gestão que permita à empresa e seus gestores, medir a performance organizacional e o desempenho dos seus colaboradores, quer quanto à contribuição para a empresa, quer para o departamento onde estão inseridos, quer a nível individual. O projecto deverá, ainda, permitir a associação do referido sistema a um modelo de avaliação de desempenho individual, o qual, no médio e longo prazo, se deverá transformar num modelo a 360° e interligado ao sistema de incentivos da companhia.

---

<sup>16</sup> Vide anexo 5 para consulta dos formulários utilizados.

<sup>17</sup> Vide anexo 6 para consulta do formulário utilizado.

<sup>18</sup> Vide anexo 7 para consulta da proposta de formulário para o Job Description.

A medição da performance organizacional deverá comportar três vertentes distintas, mas complementares entre si:

- Comparação com o previsto (realizado versus *Budget/Forecast*)
- Comparação com o grupo (nos cinco indicadores por eles definidos)
- Comparação com a concorrência directa

A avaliação de desempenho individual deverá englobar o seu contributo para empresa, para o departamento em que está inserido e para o melhoramento do exercício da sua função. Os *KPI* por departamento e individuais devem entrar em conta com os já definidos aquando da fixação das responsabilidades, partes integrantes do projecto *Job Description*.

Em relação ao modelo de avaliação de desempenho, espera-se que o novo sistema controlo de gestão seja parte integrante do mesmo; ou seja, que a avaliação do colaborador tenha em conta, através de uma percentagem previamente definida e acordada, a sua contribuição para a performance empresarial (incluindo departamental), cuja classificação foi obtida através do instrumento de controlo de gestão escolhido para o efeito.

## **4 Propostas de Melhoria**

### ***4.1 Modelo de Gestão e Medição da Performance***

#### **4.1.1 Balanced Scorecard**

Face às limitações do actual instrumento de controlo de gestão evidenciadas no ponto 3.2.5.2.4., uma dos objectivos deste trabalho prende-se com a definição de um BSC para a organização em estudo.

Adoptando a metodologia de Kaplan e Norton, o trabalho passa pela definição de eixos e objectivos estratégicos, indicadores de performance, metas de desempenho e acções a desenvolver para cada uma das perspectivas que incorporam o BSC. As mesmas devem ser desdobráveis, isto é, capazes de originarem novos indicadores para que se construa, simultaneamente, um BSC para cada um dos departamentos da organização.

Além destes dois níveis, é pretendido a definição de indicadores de performance (Key Performance Indicators: KPI) por função, para cada área de actividade.

#### **4.1.2 Âmbito do trabalho**

Devido a impedimentos temporais, o trabalho incidirá apenas sobre o departamento Financeiro e de Recursos Humanos (RH), o qual engloba as seguintes funções: Direcção Financeira, Controller, Gestor da Cadeia de Distribuição, Customer Services, Tax & Accounting, Tesouraria e Gestor de RH.

Adicionalmente, e apesar de ser um função em regime de outsourcing na organização, desenvolver-se-á o BSC para a área de Information Technology (IT), a qual reporta igualmente à Direcção Financeira e de Recursos Humanos, usualmente falando.

#### **4.1.3 Objectivos do BSC**

O instrumento a ser definido deverá permitir a comparação de métricas a três níveis distintos: realizações versus previsões; realizações versus resultados do grupo e operações de *benchmarking*, pela comparação com concorrência directa, particularmente no que a rácios diz respeito.

Por outro lado, o BSC deve ser construído na óptica de vir a ser elo de integração entre o sistema de avaliação de desempenho individual e o sistema de gestão de incentivos (excluem-

se deste a Força de Vendas, por possuir um sistema de avaliação de desempenho e de recompensas próprio).

#### **4.1.4 Etapas**

Na definição e construção do BSC foram adoptados os passos tradicionais num processo desta natureza, não tendo seguido por completo qualquer um dos modelos descritos no enquadramento teórico.

Os pontos seguintes traduzem as diferentes etapas para a obtenção de um BSC organizacional, de um BSC departamental e para a definição dos KPI individuais para o departamento em causa.

##### **4.1.4.1 (Re) Definição da Visão**

O principal objectivo da *Ciclum Farma* é ser a melhor empresa em todas as dimensões do nosso sector de actividade, para ganhar a confiança de médicos, farmacêuticos e doentes, através da inovação, acessibilidade e qualidade dos medicamentos colocados à sua disposição

##### **4.1.4.2 Identificação dos Objectivos Estratégicos para 2009**

Uma vez que o trabalho em causa começou a ser desenvolvido em meados de Fevereiro, para a construção do BSC da organização assumiram-se como estratégicos os objectivos definidos pela gestão de topo no início do respectivo ano.

Deste modo, e de acordo com a gestão de topo os objectivos organizacionais para o ano de 2009 prendem-se com seguintes aspectos:

- Atingir uma quota de mercado de três pontos e meio percentuais (3,5%);
- Reduzir o valor de mercadoria destruída até ao montante correspondente a um ponto percentual do volume de negócios concretizado;
- Consolidar um prazo médio de recebimentos (PMR) equivalente ou inferior a quarenta (40) dias;
- Concretizar um volume de negócios no valor de 13.211T€, o equivalente a um crescimento de quarenta pontos percentuais (40%) face ao período homólogo;
- Lançamento de novas moléculas no mercado, representativas de pelos menos trinta pontos percentuais (30%) no total do volume de negócios concretizado.

Adicionalmente, o ano de 2009 ficará certamente marcado pela concretização de outros projectos, nomeadamente nas seguintes áreas:

- Menor dependência de fornecedores externos, particularmente no que diz respeito a ferramentas de trabalho da força de vendas – criação de uma plataforma interna de registo das encomendas dos clientes por parte dos Delegados de Informação Médica (DIM), permitindo ao mesmo tempo o controlo imediato das vendas por eles realizadas (tanto para eles, como para chefias imediatas ou Chefe Nacional de Vendas - CNV);
- Criação de novos instrumentos/ferramentas de controlo de gestão, nomeadamente o oriundo deste trabalho;
- Aperfeiçoamento do modelo de avaliação de desempenho individual, indexando-o ao modelo de medição de performance da organização;
- Desenho de perfis profissionais, realizados em paralelo com o presente trabalho, pela contribuição de um colaborador estagiário na Ciclum;
- Incremento de práticas de RH.

#### **4.1.4.3 Objectivos contratuais**

Uma vez que a organização em estudo pertence a um grupo internacional, além dos objectivos estratégicos definidos internamente, é-lhe exigido determinado nível de performance organizacional, medida pelo grau de concretização dos seguintes objectivos contratuais:

- Atingir um crescimento do volume de negócios e dos Resultados Antes de Imposto (Earnings Before Taxes: EBT) igual ou superior a dez pontos percentuais (10%);
- Registar um PMR igual ou inferior a cento e oitenta (180) dias;
- Registar um grau médio de cobertura de stock igual ou inferior a cento e oitenta e três (183) dias;
- Atingir uma margem operacional igual ou superior a quinze pontos percentuais (15%);
- Atingir uma quota de mercado igual ou superior a dez pontos percentuais (10%).

#### 4.1.4.4 Definição das Perspectivas e Eixos Estratégicos

No presente trabalho foi adoptada a metodologia de Kaplan e Norton quanto às perspectivas a incluir no BSC: Financeira, Clientes, Processos Internos, Inovação e Aprendizagem.

Para cada perspectiva foram adoptados os eixos estratégicos oriundos da abordagem de Jordan *et al*, 2005, conforme ilustra a figura 22.

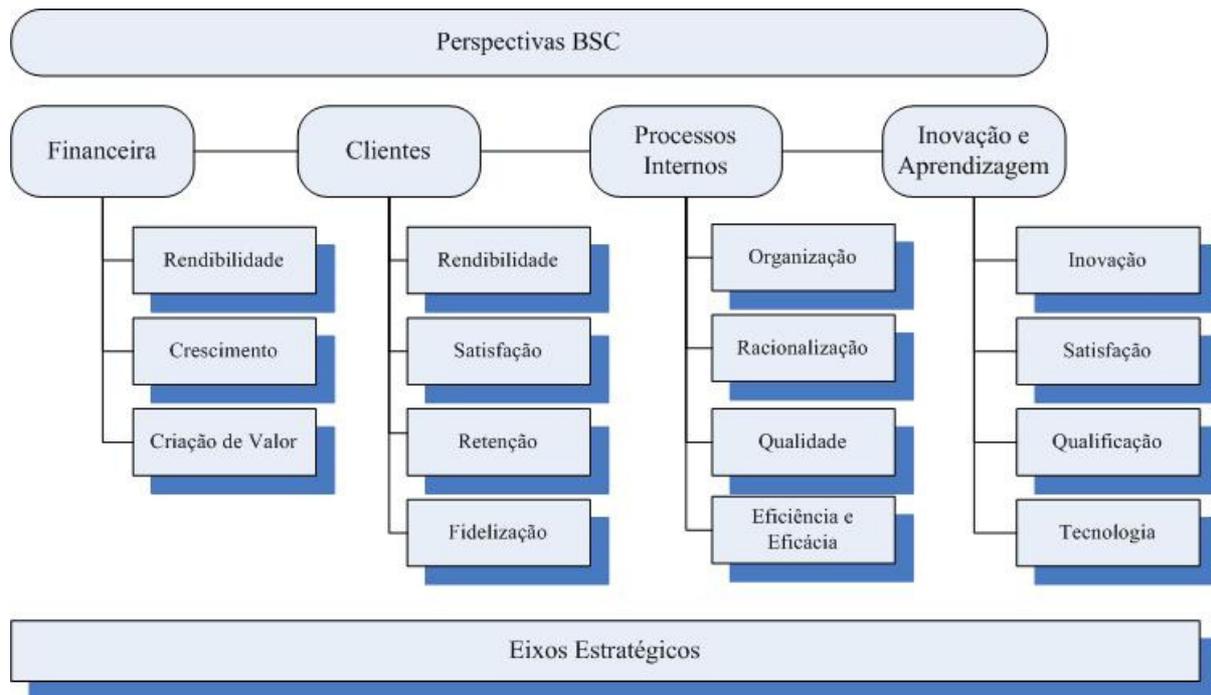


Figura 22: Perspectivas e Eixos Estratégicos do BSC.

#### 4.1.5 Construção do BSC

Para cada BSC (organizacional, departamental e individual) foi utilizada a seguinte sequência de passos:

- Definição dos objectivos gerais, por perspectiva e eixo estratégico, tendo obviamente em atenção os objectivos estratégicos definidos, as linhas de orientação e os factores críticos de sucesso;
- Selecção dos indicadores, fórmulas de cálculo e metas a atingir, para cada um dos objectivos gerais estipulados anteriormente;
- Atribuição de ponderações, por perspectiva e por indicador como parte integrante de cada uma das perspectivas.

### 4.1.5.1 BSC Organizacional<sup>19</sup>

| Perspectivas de Performance    | Eixos Estratégicos | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM       | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir | Fonte                  | Periodicidade        | Ponderação |
|--------------------------------|--------------------|---|---|----------|---|----------------|------------------------|----------------------|------------|
| Financeira<br>35%              | Rendibilidade      | Assegurar rendibilidade da maior fonte de receitas  | Rendibilidade das Vendas (Margem Bruta)   | %        | Gross Profit/Net Sales*100  | >= 56%         | SAP                    | Mensal/Trimestral    | 20%        |
|                                | Crescimento        | Alargamento do Portfólio  | Peso das vendas dos lançamentos no total das vendas líquidas internas   | %        | Vendas dos novos produtos/Total Net Sales*100   | >= 30%         | SAP                    | Mensal/Trimestral    | 20%        |
|                                |                    | Crescimento sustentado do volume de negócios  | Taxa de crescimento das vendas líquidas internas  | %        | (Vendas ano X/Vendas ano X-1) * 100   | >= 10%         | SAP                    | Mensal               | 15%        |
|                                | Criação de Valor   | Assegurar grau de cobertura dos custos operacionais   | Margem Operacional  | %        | Operating Profit/Net Sales*100  | >= 15%         | SAP                    | Mensal               | 15%        |
|                                |                    | Garantir entrada constante de cash flow   | Prazo Médio de Recebimentos   | Nº. Dias | Valor Dívida Clientes/Net Sales *30 * nº. Meses   | < 40           | SAP                    | Mensal               | 30%        |
| Cliente<br>30%                 | Satisfação         | Melhoria do serviço ao cliente  | Reclamações dos clientes  | %        | Nº. De reclamações/Nº. Total de Expedições*100  | < 2%           | Plataforma/Relatório   | Mensal               | 20%        |
|                                |                    | Assegurar satisfação do cliente   | Índice Satisfação dos Clientes  | Nº.      | Resultados do Inquérito   | >= 90%         | Inquérito              | Semestral            | 25%        |
|                                | Retenção           | Aumentar participação no mercado de genéricos   | Quota de Mercado  | %        | Vendas Segmento Genéricos/Vendas Mercado Genéricos*100  | >= 3,5%        | IMS (entidade externa) | Mensal               | 35%        |
|                                |                    | Avaliar a penetração no mercado hospitalar  | Peso do volume de negócios de novos clientes no total de vendas líquidas internas                             | %        | Vendas canal hospitalar/Total Net Sales *100  | >= 10%         | SAP                    | Mensal/Trimestral    | 20%        |
| Processos Internos<br>20%      | Organização        | Garantir a eficiência de processo de registo de novos produtos                                | Produtos lançados no mercado antes da concorrência  | %        | N. de moléculas colocadas no mercado primeiro que concorrentes (1º, 2º ou 3º) em relação ao nº. Total | >=65%          | IMS (entidade externa) | Anual                | 20%        |
|                                | Racionalização     | Evitar desperdício de mercadoria  | Peso do valor de destruição de material no total das vendas líquidas  | %        | Valor previsão obsolescência/Net Sales*100  | < 1%           | SAP                    | Mensal/Trimestral    | 30%        |
|                                |                    |   | Grau médio de cobertura do stock  | Nº dias  | Valor Existências Total Cogs*30 * nº. Meses decorridos  | < 180          | SAP                    | Trimestral/Semestral | 35%        |
|                                | Qualidade          | Assegurar níveis elevados de aceitação do produto   | Devoluções por não conformidade da mercadoria (caducidade/qualidade/correção)                                 | %        | Valor total das devoluções/Valor bruto das vendas*100   | <= 1,7%        | SAP                    | Mensal/Trimestral    | 15%        |
| Inovação e Aprendizagem<br>15% | Inovação           | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional   | Projectos implementados resultantes das ideias inovadoras apresentadas (com grau de impacto para negócio >=4) | Nº.      | Nº. De projectos implementados resultantes das novas ideias apresentadas                              | >= 2           | Inquérito              | Anual                | 20%        |
|                                | Satisfação         | Assegurar satisfação dos colaboradores  | Índice Satisfação dos Colaboradores   | Nº.      | Resultados do Inquérito   | >= 90%         | Inquérito              | Semestral            | 40%        |
|                                |                    |   | Turnover  | %        | Nº. Saídas/Nº. Médio de Colaboradores*100   | <= 3%          | Primavera              | Trimestral/Semestral | 25%        |
|                                | Qualificação       | Garantir adequada qualificação dos colaboradores, através do seu desenvolvimento profissional | Horas de Formação   | Horas    | Nº. Horas de Formação   | >= 35          | Primavera              | Anual                | 15%        |

Figura 23: *Balanced Scorecard Organizacional.*

<sup>19</sup> Vide anexo 8 para consulta do BSC integral.

Representado pela figura 23, o BSC organizacional desdobra-se nas perspectivas e indicadores descritos imediatamente abaixo.

#### 4.1.5.1.1 Perspectiva Financeira

Para a perspectiva **Financeira**, e enquadrados nos eixos estratégicos de rentabilidade, crescimento e criação de valor, foram definidos objectivos ao nível da rentabilidade das vendas, alargamento do portfolio, crescimento sustentado do volume de negócios, grau de cobertura dos custos operacionais e de entrada constante de *cash flow* na organização. Esta contribuirá em trinta e cinco pontos percentuais para a performance alcançada pela organização.

O primeiro objectivo irá ser avaliado pela Margem Bruta das Vendas, cuja meta foi estabelecida de acordo com o previsto no *Budget* anual e representará vinte pontos percentuais no total da perspectiva; o peso das vendas obtidas pelo lançamento de novos produtos no total das vendas alcançadas representa o indicador associado ao segundo objectivo, cuja meta se prende com uma quota de trinta pontos percentuais, também em função do previsto no *Budget* anual, contribuindo em vinte pontos percentuais para a performance da perspectiva; o terceiro objectivo, representando quinze pontos percentuais, traduz-se na taxa de crescimento das vendas líquidas totais, cuja meta se prende com objectivos contratuais e estratégicos do grupo; os últimos objectivos, enquadrados no eixo criação de valor, estão representados por dois indicadores, cuja contribuição assenta em quinze e trinta pontos percentuais, respectivamente: margem operacional e prazo médio de recebimentos, cujas metas se encontram alinhadas, quer com os objectivos contratuais no caso da margem operacional, quer com objectivos estratégicos internos, no segundo dos casos.

Nesta perspectiva há ainda a ressaltar que, apesar de nem todos os objectivos contratuais terem sido incluídos na mesma, ou mesmo sob diferentes metas das definidas pelo grupo, a sua monitorização e acompanhamento não se encontra comprometida.<sup>20</sup>

#### 4.1.5.1.2 Perspectiva Cliente

Para a perspectiva **Cliente**, e enquadrados nos eixos estratégicos de satisfação e retenção foram definidos quatro objectivos, distribuídos equitativamente pelos eixos anteriores:

---

<sup>20</sup> Vide anexo 8 para consulta do BSC que integra a totalidade dos indicadores de performance exigidos pelo grupo.

melhoria do serviço ao cliente, assegurar satisfação do cliente, aumentar a participação no mercado de genéricos e avaliar a penetração em novos mercados, particularmente hospitalar. Esta contribuirá em trinta pontos percentuais para a performance alcançada pela organização.

Para o eixo da satisfação foram seleccionados dois indicadores: a percentagem de reclamações realizadas pelo cliente em função do total de vendas líquidas realizadas e o seu índice de satisfação; para o primeiro caso é desejável que o indicador permaneça abaixo dos dois pontos percentuais e no segundo caso pretendemos obter um grau de satisfação pelo menos de noventa pontos percentuais; estes indicadores contribuirão para a performance da perspectiva em vinte e vinte e cinco pontos percentuais, respectivamente.

Quanto ao eixo retenção, foram escolhidos outros dois indicadores: quota de mercado no segmento genéricos e peso do volume de negócios proveniente da conquista de novos clientes; para o primeiro caso, e tendo em consideração os objectivos estratégicos nacionais, foi definida a meta dos cinco pontos e meio de quota de mercado, a qual contribuirá em trinta e cinco pontos percentuais para a performance da perspectiva; quanto ao segundo indicador a sua meta ficou estabelecida nos dez pontos percentuais, cuja concretização contribuirá em vinte pontos percentuais para a performance da perspectiva.

Como sucedeu com a perspectiva financeira, e no caso específico do indicador de quota de mercado, apesar de a sua meta ser diferente da definida pelo grupo, enquanto objectivo contratual, o mesmo facto não invalida a sua monitorização sob o valor previamente estabelecido.<sup>21</sup>

#### **4.1.5.1.3 Perspectiva Processos Internos**

Para a perspectiva **Processos Internos**, e enquadrados nos eixos estratégicos de organização, racionalização e qualidade, foram definidos objectivos ao nível da eficiência do processo de registo de novos produtos, desperdício e níveis de aceitação dos produtos. Esta contribuirá em vinte pontos percentuais para a performance alcançada pela organização.

A eficiência do processo de registo de novos produtos irá ser medida em função da percentagem de novos produtos colocados no mercado antes da concorrência sobre o total de produtos lançados, cuja meta se prende nos sessenta e cinco pontos percentuais, e contribuirá em vinte pontos percentuais para a performance da perspectiva.

---

<sup>21</sup> Vide anexo 8 para consulta do BSC que integra a totalidade dos indicadores de performance exigidos pelo grupo.

O desperdício efectivo de mercadoria adquirida irá ser medida por dois indicadores: peso das quebras e destruições de material no total das vendas líquidas realizadas e grau médio de cobertura de stock. O primeiro não deverá ultrapassar um ponto percentual e contribuirá em trinta pontos percentuais para a performance da perspectiva. O segundo não deverá exceder os cento e oitenta dias e contribuirá em trinta e cinco pontos percentuais para a performance da perspectiva.

O eixo da qualidade ficará representado pelo peso das devoluções percebidas por não conformidade da mercadoria em relação ao total das vendas líquidas realizadas, não devendo ultrapassar os dois pontos percentuais (aproximadamente) e contribuindo em quinze pontos percentuais para a performance da organização.

#### **4.1.5.1.4 Perspectiva Inovação e Aprendizagem**

Para a perspectiva **Inovação e Aprendizagem**, e enquadrados nos eixos estratégicos de inovação, satisfação e qualificação, foram definidos objectivos ao nível da melhoria e desenvolvimento organizacionais, satisfação dos colaboradores e qualificação dos recursos humanos. Esta contribuirá em quinze pontos percentuais para a performance alcançada pela organização.

O eixo da inovação será medido em função do número de projectos desenvolvidos e implementados na empresa provenientes de novas ideias apresentadas e com impacto sobre o negócio; a sua meta foi estabelecida num mínimo de duas ocorrências numa periodicidade anual, cuja realização contribuirá em vinte percentuais para a performance da perspectiva.

O eixo da satisfação ficará representado por dois indicadores: o índice de satisfação dos colaboradores e a taxa de *turnover*; por um lado, a empresa deseja obter um grau de satisfação igual ou superior a noventa pontos percentuais, que contribuirá em quarenta pontos percentuais para a performance da perspectiva; por outro lado, deseja que a taxa de *turnover* se mantenha abaixo dos três pontos percentuais, contribuindo assim em vinte e cinco pontos percentuais para a performance da perspectiva.

O eixo da qualificação será representado pelo número de horas de formação concedidas aos colaboradores, num mínimo de trinta e cinco horas anuais, cuja concretização contribuirá em quinze pontos percentuais para a performance da perspectiva.

#### 4.1.5.2 O Mapa Estratégico

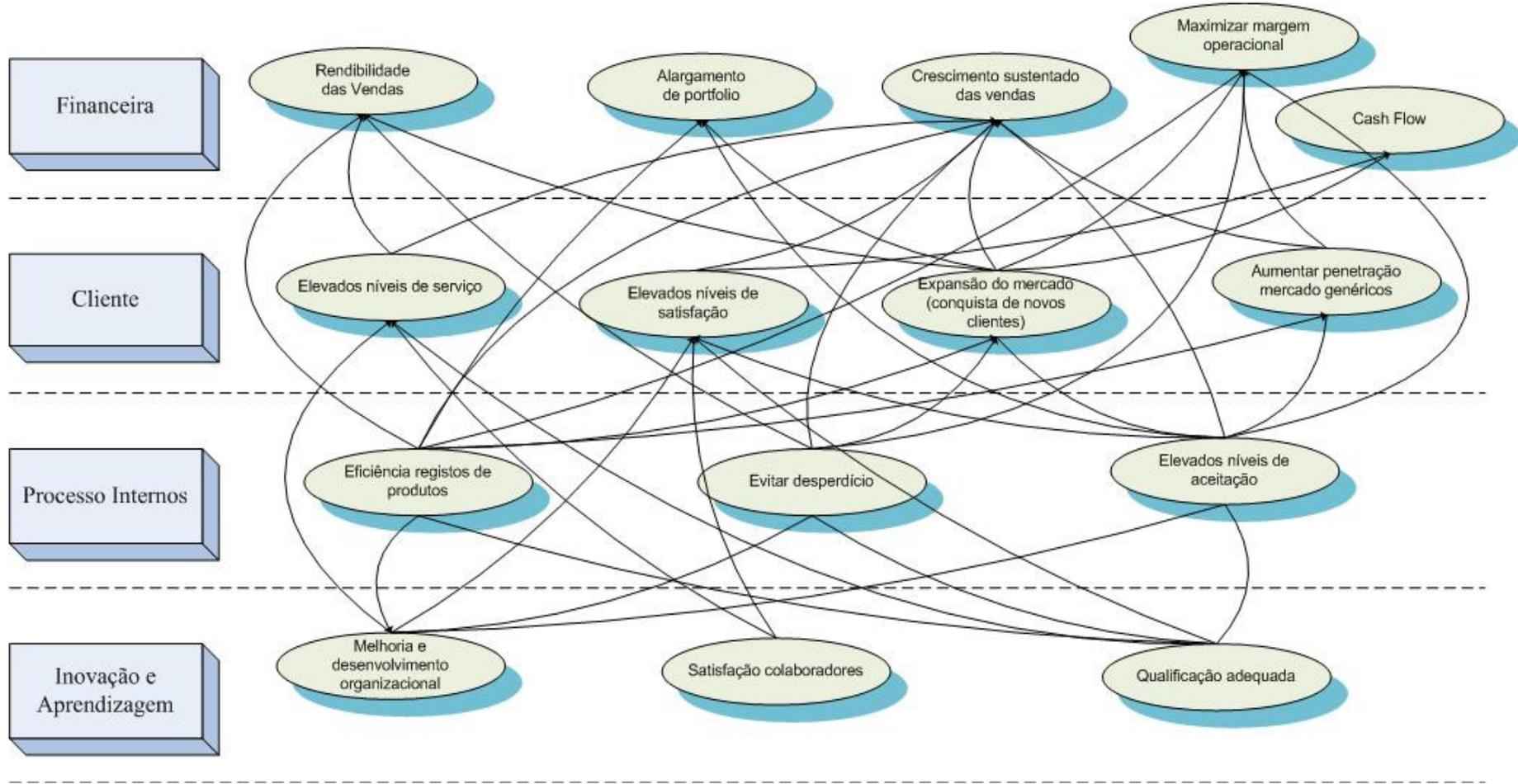


Figura 24: Mapa Estratégico *Ciclum Farma*.

A selecção dos eixos estratégicos e respectivos objectivos permitiu a construção do mapa estratégico da *Ciclum Farma*, ilustrado pela figura 24. Este teve como finalidade identificar das relações de causa e efeito entre os mesmos e validar a coerência das variáveis apuradas.

Tendo como bases a melhoria e desenvolvimento organizacional, a satisfação dos colaboradores e a aposta na qualificação dos recursos humanos como objectivos da perspectiva de **Inovação e Aprendizagem**, a organização terá meios para alcançar os demais objectivos estratégicos definidos como críticos para o ano em curso.

A base tem, assim, influência directa na obtenção dos objectivos definidos para a perspectiva **Processos Internos**: garantir a eficiência do processo de registo de novos produtos, evitar o desperdício e garantir níveis elevados de aceitação do produto; por outro lado, os seus efeitos reflectem-se ainda sobre a perspectiva **Cliente** ao promoverem uma melhoria do nível de serviço prestado e, conseqüentemente, assegurando elevados níveis de satisfação do cliente.

Por sua vez, os objectivos inerentes à perspectiva **Processo Internos** produzem efeitos ao nível de três dos quatro objectivos definidos para a perspectiva **Cliente**, como ainda sobre quatro dos cinco objectivos implícitos à perspectiva **Financeira**; no primeiro dos casos, encontramos os elevados níveis de satisfação, expansão de mercado pela conquista de novos clientes e uma maior penetração no mercado de medicamentos genéricos, pelo aumento da quota de mercado detida no mesmo; no segundo caso, encontramos uma maior rentabilidade das vendas, o seu crescimento sustentado, o alargamento do portfolio e uma maximização da margem operacional como efeitos das acções desenvolvidas ao nível da eficiência de registo, desperdício e níveis de aceitação dos produtos.

Por último, destaca-se os efeitos dos objectivos definidos para a perspectiva **Cliente** sobre todos os objectivos determinados para a perspectiva **Financeira**: uma maior rentabilidade das vendas, o alargamento do portfolio, o crescimento sustentado do volume de negócios, a maximização da margem operacional e a entrada constante de *cash flow* nas contas da empresa.

### 4.1.5.3 Especificidades

Na medida em que a empresa em estudo não possui área de produção, por um lado, e não detém um sistema próprio de distribuição dos produtos ao cliente, por outro, surgiu a necessidade de construir dois BSC complementares associados ao BSC organizacional.

Como pormenorizado nos pontos seguintes, optou-se por definir um BSC para a empresa responsável pela armazenagem e distribuição dos produtos da *Ciclum Farma* vinculada com a empresa através de um contrato de prestação de serviços, em regime de *outsourcing*. Adicionalmente, e na origem das condicionantes expressas anteriormente, optou-se, também, por definir um BSC para a actor Fornecedor, enquanto parceiro directo e responsável pelo fornecimento de todos os produtos que a empresa comercializa.

#### 4.1.5.3.1 BSC Sodilog<sup>22</sup>

Estando todo o processo de armazenagem e distribuição de produto sob a alçada de uma entidade externa à organização, e sendo uma das áreas críticas para uma excelente performance organizacional, tomou-se a iniciativa de definir um BSC individual para a empresa em causa.

Adoptando o mesmo conjunto de perspectivas e eixos estratégicos, o BSC para o parceiro de logística traduz-se pela figura 25. É relevante salientar que foram apenas abordados os aspectos actualmente considerados como críticos para a concretização de uma boa performance nesta área de acção da organização.

---

<sup>22</sup> Vide anexo 8 para consulta do BSC integral.

| Perspectivas de Performance           | Eixos Estratégicos | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM | Fórmula de Cálculo   | Meta a atingir                              | Fonte             | Periodicidade     | Ponderação |
|---------------------------------------|--------------------|---|---|----|--|---|-------------------|-------------------|------------|
| <i>Financeira</i><br>20%              | Rendibilidade      | Minimizar impacto dos custos nos resultados                 | Custos de Distribuição (Armazenagem, manuseamento e distribuição) | %  | Valor acumulado de custos/Net sales*100  | < 2,5%                                      | SAP               | Mensal            | 100%       |
| <i>Cliente</i><br>30%                 | Satisfação         | Melhoria Serviço ao Cliente                                 | Reclamações dos clientes  | %  | Nº. Reclamações Imputadas à Distribuição/Nº. Total de Expedições *100                  | <= 2%                                       | Relatório Sodilog | Mensal Trimestral | 100%       |
| <i>Processos Internos</i><br>35%      | Organização        | Garantir cumprimento de nível de serviço                    | Encomendas entregues ao cliente em menos de 24 horas              | %  | Encomendas entregues ao cliente em menos de 24 horas/Total de encomendas expedidas*100 | >= 95%                                      | Relatório Sodilog | Diária            | 50%        |
|                                       | Qualidade          | Assegurar que o produto é entregue nas condições desejáveis | Situações de incomformidade                                       | %  | Nº. Erros cometidos/Nº. De Expedições*100  | <= 5%                                       | Relatório Sodilog | Mensal Trimestral | 50%        |
| <i>Inovação e Aprendizagem</i><br>15% | Inovação           | Monitorizar a prestação de serviços                         | Poupanças obtidas através das propostas melhoria apresentadas     | €  | Valor das poupanças obtidas com as propostas de melhoria                               | >= 10% dos Custos efectivos de distribuição | Relatório         | Semestral         | 100%       |

**Figura 25: Balanced Scorecard: Operador Logístico.**

Da figura acima depreendem-se duas grandes preocupações; por um lado, minimizar o impacto dos custos associados ao serviço e, por outro, garantir um nível de serviço excelente ao cliente, sob duas vertentes, tendo como pretensão reduzir a percentagem de reclamações percebidas: entrega atempada da mercadoria ao cliente e conformidade da mercadoria entregue, as quais contribuirão de igual forma para a performance da perspectiva onde estão inseridas.

Sob o ponto de vista das reclamações percebidas, estas podem adoptar diversas vertentes, as quais poderão simultaneamente representar situações de incomformidade: atraso na entrega da mercadoria, produto danificado, perda de produto, incorrecto local de entrega, produto em excesso/falta, produto trocado, ausência de documento (factura e /ou guia de remessa), produto com preço errado, caducidade do produto, entre outras.

Especificamente, as situações de não conformidade do produto poderão apresentar as seguintes vertentes: caducidade do produto, produto danificado, produto com preço errado, entre outras de carácter meramente ocasional. Em termos de caducidade do produto, é da responsabilidade do parceiro logístico não fazer sair produto para o cliente com um período de validade inferior a seis meses (cláusula contratual).

Do ponto de vista da inovação, a monitorização da prestação de serviços torna-se premente, pelo que se propõe a realização de reuniões semestrais com o parceiro, nas quais a partilha de propostas de melhoria se torna fulcral.

De acordo o descrito acima as diferentes perspectivas contribuirão em vinte, trinta, trinta e cinco e quinze pontos percentuais, respectivamente, para a performance do operador logístico.

#### 4.1.5.3.2 BSC Fornecedores de Mercadorias<sup>23</sup>

O facto da empresa em estudo não deter área de produção torna-a inteiramente dependente de parceiros externos quanto à compra de mercadoria, que se traduz em produto a comercializar e colocado posteriormente à disposição dos seus clientes.

Adoptando o mesmo conjunto de perspectivas e eixos estratégicos, o BSC os fornecedores de mercadorias traduz-se pela figura 26. É relevante salientar que foram apenas abordados os aspectos actualmente considerados como críticos para a concretização de uma boa performance nesta área de acção da organização.

| Perspectivas de Performance    | Eixos Estratégicos    | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance   | UM     | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir | Fonte                               | Periodicidade   | Ponderação |
|--------------------------------|-----------------------|---|--|--------|---|----------------|-------------------------------------|-----------------|------------|
| Financeira<br>30%              | Rendibilidade         | Quantificar perdas oriundas de um fornecimento defeituoso   | Perda de vendas por situações de ruptura   | €      | Nº. Dias em ruptura* venda média diária do produto  | <= 5.000       | SAP                                 | Semestral       | 50%        |
|                                |                       | Assegurar relação custo-benefício                           | Margem de Bruta de Venda dos Produtos  | %      | (PVA-COG)/PVA   | >= 50%         | SAP                                 | Trimestral      | 50%        |
| Cliente<br>25%                 | Satisfação            | Melhoria serviço ao cliente                                 | Reclamações de Qualidade   | %      | Nº. Reclamações Qualidade/Nº. Total de Expedições*100                                     | < 2%           | Relatório avaliação de fornecedores | Trimestral      | 100%       |
| Processos Internos<br>30%      | Organização           | Garantir cumprimento de prazos de execução                  | Cumprimento do calendário de encomendas fornecidas                               | Dias   | Nº. De dias de intervalo entre a previsão de chegada e chegada efectiva                   | <= 15          | Relatório avaliação de fornecedores | Semestral Anual | 40%        |
|                                | Qualidade             | Assegurar elevados níveis de aceitação do produto adquirido | Peso das ocorrências de não conformidade do produto nas encomendas ao fornecedor | %      | Nº. Ocorrências não conformidade/Nº total de encomendas ao fornecedor*100                 | <= 5%          | Relatório avaliação de fornecedores | Semestral Anual | 35%        |
|                                | Eficiência e Eficácia | Avaliar a exactidão das encomendas                          | Proporção da quantidade fornecida face à quantidade encomendada ao fornecedor    | %      | Quantidade fornecida/ quantidade encomendada*100  | <=100%<=98%    | Relatório avaliação de fornecedores | Semestral Anual | 25%        |
| Inovação e Aprendizagem<br>15% | Inovação              | Monitorizar a prestação de serviços                         | Grau de impacto no negócio das situações de melhoria detectadas                  | Escala | Grau médio de impacto das melhorias registadas na performance do conjunto de fornecedores | >= 4           | Relatório avaliação de fornecedores | Semestral       | 100%       |

**Figura 26: Balanced Scorecard: Fornecedores de Mercadorias.**

Como a figura acima comprova, a relação da *Ciclum* com os fornecedores de mercadoria abrange diversas áreas de intervenção.

A criação de um BSC específico para este parceiro de negócio tem como finalidade avaliar a performance do conjunto de fornecedores com que a *Ciclum* opera, podendo ser utilizado, numa fase subsequente, para uma avaliação individualizada de cada fornecedor, obtendo-se

<sup>23</sup> Vide anexo 8 para consulta do BSC integral.

para cada um deles uma classificação geral, que permitirá à empresa detectar situações de anomalia e impeditivas de melhorar a sua própria performance organizacional. Poderá, em detrimento das conclusões obtidas, definir um plano de acção, do qual poderão surgir necessidades de renegociação dos custos de produção, dos prazos de entrega, das condições de transporte, entre outras.

A rentabilidade deste parceiro de negócio será avaliada sob duas vertentes; por um lado, o montante de volume de negócios perdido em função de situações de ruptura de stock por exclusiva responsabilidade do parceiro (nomeadamente atrasos na colocação da encomenda ou entrega de mercadoria não conforme) e, por outro, sob a margem bruta (%) obtida por cada produto, resultante do custo de produção da mercadoria adquirida; cada uma delas contribuirá em cinquenta pontos percentuais para a performance da perspectiva **Financeira**.

Na perspectiva **Cliente** destacamos a percentagem de reclamações percebidas exclusivamente por motivos de qualidade (particularmente produto não conforme ou lote com prazo de validade inferior ao prazo estipulado por contrato), quer tenham sido detectadas internamente (pelo operador logístico ou Direcção Técnica aquando da chegada da encomenda ao armazém<sup>24</sup>), quer tenham sido reportadas pelos nossos próprios clientes externos (aquando da recepção e inspecção da mercadoria encomendada).

Quanto à perspectiva de **Processos Internos** identificamos três grandes áreas relevantes para medição da performance: cumprimento dos prazos de entrega das encomendas, nível de aceitação e conformidade da encomenda fornecida e grau de exactidão da encomenda, pela comparação entre as quantidades fornecidas e as efectivamente encomendadas; os três indicadores que compõem esta perspectiva contribuirão para a sua performance em trinta, vinte e cinco e quinze pontos percentuais, respectivamente.

A perspectiva de **Inovação e Aprendizagem** assentará nas melhorias obtidas e percebidas resultantes da relação com este parceiro de negócio.

De acordo o descrito acima as diferentes perspectivas contribuirão em trinta, vinte e cinco, trinta e quinze percentuais, respectivamente.

---

<sup>24</sup> A inspecção da encomenda recepcionada é feita, numa primeira fase, por uma equipa do operador logístico, através de amostragem. A validação final e ordem de libertação do lote são da responsabilidade da Direcção Técnica da *Ciclum*.

#### **4.1.5.4 BSC Departamental<sup>25</sup>**

Adoptando o mesmo conjunto de perspectivas e de eixos estratégicos, foram desenvolvidos dois BSC para o departamento em estudo.

Recorde-se que o departamento em causa abrange áreas de actividade de índole diversa, pelo que a organização mostrou interesse e necessidade em separar as áreas Financeira e Serviços Informáticos da área de Gestão de Recursos Humanos; os dois BSC criados reflectem esta separação.

Abaixo, encontrar-se-ão as imagens respeitantes a cada um deles (figuras 27 e 28), bem como os comentários julgados como fundamentais.

---

<sup>25</sup> Vide anexo 8 para consulta dos BSC integrais.

| Perspectivas de Performance           | Eixos Estratégicos   | Objectivos Gerais  | Indicadores de Performance   | UM  | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir                       | Fonte                | Periodicidade           | Ponderação |
|---------------------------------------|--|--|--|---|---|--------------------------------------|----------------------|-------------------------|------------|
| <i>Financeira</i><br>30%              | Rendibilidade  | Minimizar impacto dos custos de variáveis críticas nos resultados        | Desvios na variável custos (Advertising Leaseplan, entre outros)                       | €   | Custos reais-custos previstos   | $\leq 1.000$                         | SAP                  | Mensal/Trimestral       | 15%        |
|                                       | Criação de Valor   | Garantir entrada constante de cash flow                                  | Prazo Médio de Recebimentos  | Dias  | Valor Dívida Clientes/Net Sales *30 * n°. Meses                                 | $\leq 40$                            | SAP                  | Mensal                  | 30%        |
|                                       |  | Optimizar recursos financeiros   | Poupanças oriundas de renegociação de contratos com fornecedores (excepto mercadorias) | €   | Custos após renegociação - custos antes renegociação                            | $\geq 250.000$                       | Relatório            | Anual                   | 25%        |
|                                       |  | Garantir exactidão fiscal  | Proveitos de planeamento fiscal  | €   | Valor total dos benefícios fiscais e outros proveitos                           | 100.000                              | Declaração fiscal    | Anual                   | 20%        |
|                                       |  | Identificar produtos não geradores de valor                              | Representatividade dos produtos que concretizam 80% do Gross Profit                    | %   | N°. De produtos que representam 80% do Gross Profit/N°. Total de produtos *100  | $\geq 20$                            | SAP                  | Mensal/Trimestral       | 10%        |
| <i>Cliente</i><br>25%                 | Satisfação   | Melhoria do serviço ao cliente   | Reclamações dos clientes   | %   | N°. De reclamações/N°. Total de Expedições*100                                  | $\leq 2\%$                           | Plataforma/Relatório | Mensal                  | 55%        |
|                                       |  | Atendimento ao cliente eficaz  | Qualidade do atendimento telefónico  | N°.   | Resultados do Inquérito   | $\geq 90\%$<br>Classificação de BOM  | Inquérito            | Semestral               | 45%        |
| <i>Processos Internos</i><br>30%      | Organização  | Garantir cumprimento de prazos de execução                               | Grau de cumprimento dos calendários (Fiscal, Contabilístico, Stada)                    | Dias  | Dias excedidos do limite individual   | 0                                    | Observação           | Mensal/Trimestral/Anual | 20%        |
|                                       | Racionalização   | Assegurar rentabilidade dos produtos                                     | Poupança em COG's  | %   | Valor Real Cog's/Valor a 31.12.2008   | $\geq 15\%$                          | SAP                  | Anual                   | 20%        |
|                                       |  | Evitar Desperdício   | Peso do valor de destruição de material no total das vendas líquidas                   | %   | Valor previsão obsolescência/Net Sales*100                                      | $< 1\%$                              | SAP                  | Mensal/Trimestral       | 20%        |
|                                       |  |  | Grau médio de cobertura de stock   | Dias  | Valor Existências/Total Cogs*30 * n°. Meses decorridos                          | $< 180$                              | SAP                  | Trimestral/Semestral    | 25%        |
| Qualidade                             | Assegurar elevados níveis de aceitação do trabalho realizado | Advertências no relatório externo de auditoria financeira                | N°.  | N°. De advertências de correcção de resultados $> 50.000€$ e n°. De advertências ao sistema interno de controlo de gestão | 0   | Relatório                            | Semestral            | 15%                     |            |
| <i>Inovação e Aprendizagem</i><br>15% | Inovação   | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional                                | Grau de impacto no negócio das novas ideias apresentadas                               | Escala  | Grau de impacto do rácio Proveitos resultantes-Totalidades Custos Implementação | $\geq 4$                             | Inquérito            | Anual                   | 40%        |
|                                       | Satisfação   | Averiguar grau de satisfação face a serviços e equipamentos informáticos | Índice de Satisfação dos clientes internos   | N°.   | Resultados de Inquérito   | $\geq 95\%$ com classificação de BOM | Inquérito            | Semestral               | 60%        |

Figura 27: *Balanced Scorecard*: Departamento Financeiro e IT.

Abordando, em primeiro lugar, a perspectiva **Financeira**, destacamos a rentabilidade e a criação de valor como os seus eixos estratégicos. Por um lado, e em termos de rentabilidade, o departamento deve garantir um equilíbrio financeiro entre as receitas e o volume de custos; assim, o desvio obtido em rubricas de custos sob o seu controlo constitui o indicador de eleição. Por outro lado, a criação de valor para a organização medir-se-á sob quatro aspectos distintos: prazo médio de recebimentos de clientes, poupanças concretizadas e oriundas da renegociação de contratos com os fornecedores<sup>26</sup>, proveitos resultantes do planeamento fiscal e nº. De produtos representativos de oitenta pontos percentuais do Gross Profit, destacando do portfolio aqueles cuja contribuição para uma boa performance organizacional esteja abaixo do desejável<sup>27</sup>. Esta perspectiva contribuirá em trinta pontos percentuais para a performance das áreas envolvidas, sendo que cada um dos indicadores contribuirá na proporção evidenciada pela figura, de acordo como grau de concretização das metas estabelecidas, também reflectidas na figura acima.

A perspectiva **Cliente** abraça o eixo da satisfação sob dois objectivos distintos, mas directamente correlacionados entre si: melhoria do serviço ao cliente e eficácia do atendimento telefónico, como fruto de um projecto interno a desenvolver durante o ano corrente. Adoptando a mesma lógica do BSC organizacional, a percentagem de reclamações sobre o número total de expedições e os resultados oriundos de inquérito realizado aos clientes são os indicadores de eleição, sob as mesmas metas e contribuindo agora em cinquenta e cinco e quarenta e cinco pontos percentuais, respectivamente, para a performance da perspectiva, que por sua vez contribui em vinte e cinco pontos percentuais para a performance das áreas envolvidas (IT e Financeira).

Na perspectiva de **Processo Internos** seleccionámos a organização, a racionalização e a qualidade como eixos estratégicos; por um lado, o departamento é responsável pelo cumprimento dos diversos calendários, oriundos da variedade de funções sob a sua alçada: fiscal, contabilístico e de *reporting* à casa mãe; no eixo da racionalização encontramos dois objectivos gerais – assegurar a rentabilidade e evitar o desperdício dos produtos, os quais se reflectem em indicadores como a poupança concretizada e oriunda da renegociação dos custos de produção com os fornecedores de mercadorias, peso da destruição de material no

---

<sup>26</sup> Encarado como uma das responsabilidades da Direcção Financeira e excluindo desta análise os Fornecedores de mercadorias, que virão reflectidos na perspectiva Processo Internos.

<sup>27</sup> Salienta-se que, apesar de o departamento ser responsável pela identificação e *report* dos produtos não geradores de valor, a decisão de os manter, ou não, como parte integrante do portfolio, está sob a alçada da direcção geral, sendo uma decisão de carácter comercial.

total de vendas líquidas internas e grau médio de cobertura de stock (estes últimos adoptam a mesma lógica para a qual foram definidos como indicadores no BSC organizacional); por outro lado, e para o eixo da qualidade, é objectivo das áreas envolvidas assegurar elevados níveis de aceitação do trabalho desenvolvido, pelo que se estabeleceu o número de advertências expostas no relatório externo de auditoria<sup>28</sup> como o indicador privilegiado. A perspectiva contribuirá em trinta pontos percentuais para a performance das áreas envolvidas, cuja distribuição por indicador se encontra ilustrado na figura acima.

Quanto à perspectiva **Inovação e Aprendizagem**, destacamos a aposta na inovação e na satisfação como eixos estratégicos de acção; a obtenção de ideias inovadoras e com um grau de impacto médio/superior como instrumento de melhoria e desenvolvimento organizacional foi um dos indicadores escolhidos; ao incorporar a área dos serviços informáticos torna-se mandatário avaliar o grau de satisfação dos colaboradores face aos serviços e equipamentos informáticos colocados à sua disposição através de um relatório a ser realizado numa base semestral. A perspectiva contribuirá em quinze pontos percentuais para a performance das áreas envolvidas, cuja distribuição por indicador se traduz em quarenta e sessenta pontos percentuais, respectivamente.

---

<sup>28</sup> *Price Water Coopers* como entidade auditora.

| Perspectivas de Performance           | Eixos Estratégicos | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance                     | UM    | Fórmula de Cálculo   | Meta a atingir                       | Fonte     | Periodicidade        | Ponderação | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|---------------------------------------|--------------------|---|--|-------|--|--------------------------------------|-----------|----------------------|------------|-------------------|-----------------------------|
| <i>Financeira</i><br>15%              | Rendibilidade      | Maximizar a produtividade por colaborador   | Vendas por colaborador                         | €     | Valor vendas líquidas internas/nº. Total de colaboradores                        | $\geq 250.000$                       | SAP       | Anual                | 100%       | Aplicação         | Disponível constantemente   |
| <i>Cliente</i><br>35%                 | Satisfação         | Assegurar satisfação do cliente   | Índice Satisfação dos Clientes Internos        | Nº.   | Resultados do Inquérito  | $\geq 90\%$                          | Inquérito | Semestral            | 65%        | Documento interno | Não disponível              |
|                                       |                    | Averiguar grau de satisfação quanto às acções de formação desenvolvidas                       | Índice de Satisfação dos clientes internos     | Nº.   | Resultados de Inquérito  | $\geq 95\%$ com classificação de BOM | Inquérito | Semestral            | 35%        | Documento interno | Não disponível              |
| <i>Processos Internos</i><br>15%      | Qualidade          | Assegurar elevados níveis de aceitação do trabalho realizado                                  | Advertências no relatório de auditoria interna | Nº.   | Nº. De advertências à área de recursos humanos no relatório interno de auditoria | $\leq 2$                             | Relatório | Semestral            | 100%       | Documento Interno | Disponível constantemente   |
| <i>Inovação e Aprendizagem</i><br>35% | Satisfação         | Assegurar satisfação dos colaboradores  | Turnover                                       | %     | $N^\circ \text{ Saidas} / N^\circ \text{ Médio de Colaboradores} * 100$          | $\leq 2\%$                           | Primavera | Trimestral/Semestral | 60%        | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                                       | Qualificação       | Garantir adequada qualificação dos colaboradores, através do seu desenvolvimento profissional | Horas de Formação                              | Horas | Nº. Horas de Formação  | $\geq 35$                            | Primavera | Anual                | 40%        | Aplicação         | Disponível constantemente   |

**Figura 28: Balanced Scorecard: Recursos Humanos.**

Sendo o desejado avaliar a área de Gestão dos Recursos Humanos isoladamente, foram então estabelecidos objectivos e definidas metas para cada uma das perspectivas do BSC.

A perspectiva **Financeira**, à qual foi atribuída uma ponderação de quinze pontos percentuais, irá ser avaliada pelo valor unitário de vendas, calculado sob o número total de colaboradores, reflectida no eixo da rentabilidade e numa periodicidade anual.

A perspectiva **Cliente**, sob o eixo da satisfação, pretende averiguar o grau de satisfação dos colaboradores, quer face a um conjunto de variáveis genéricas, quer em relação às acções de formação desenvolvidas, separadamente. No primeiro dos casos, o inquérito a realizar deverá englobar questões relacionadas com os recursos disponibilizados, as oportunidades de desenvolvimento, as componentes financeiras, acções promovidas internamente, regalias internas, condições gerais de trabalho, entre outras; este indicador representará sessenta e cinco pontos percentuais, enquanto os resultados do inquérito adicional sobre as acções de formação desenvolvidas representará trinta e cinco pontos percentuais. No seu total, a perspectiva contribuirá em trinta e cinco pontos percentuais para a performance da área de recursos humanos.

A perspectiva de **Processos Internos** está representada pelo eixo da qualidade, sob o indicador número de advertências obtidas no relatório de auditoria interna, tendo como objectivo subjacente o de assegurar elevados níveis de aceitação do trabalho realizado. A sua contribuição para a performance da área envolvida estipula-se nos quinze pontos percentuais.

A perspectiva de **Inovação e Aprendizagem** abrange os eixos da satisfação e da qualificação, num total de trinta e cinco pontos percentuais como contribuição para a performance da área e de sessenta e quarenta pontos percentuais para os indicadores seleccionados, respectivamente. A percentagem de *turnover* e o número total de horas de formação representam os indicadores alocados aos objectivos, nos mesmos moldes do BSC organizacional.

#### 4.1.5.5 BSC Função<sup>29</sup>

Na construção dos BSC de carácter individual foi adoptada a mesma metodologia utilizada até ao momento. Isto é, adopção de quatro perspectivas – financeira, cliente, processos internos e inovação e aprendizagem e dos eixos estratégicos inerentes a cada uma delas.

Salienta-se que os objectivos gerais e os indicadores foram definidos de acordo com o perfil profissional desenhado para cada uma das funções, estudo realizado em paralelo com este trabalho<sup>30</sup>.

Por outro lado, para cada função foi definido um objectivo comum, isto é, partilhado por todas as funções constituintes do departamento, como parte integrante da perspectiva Inovação e Aprendizagem e assente no eixo de melhoria e desenvolvimento organizacional:

- Grau de impacto no negócio das ideias inovadoras apresentadas, medido através de uma escala de medição desse impacto e respectiva classificação de 1 a 5.

Adicionalmente, foi definido um objectivo partilhado, apelidado de responsabilidade colectiva, o qual se traduz no contributo do desempenho de cada colaborador para o departamento onde está integrado, ao assegurar o cumprimento dos objectivos do respectivo BSC departamental; este objectivo terá como indicador de performance o valor médio do BSC departamental. A classificação obtida poderá variar entre 1 e 5, assumindo a seguinte escala:

- 1-3: Não cumpre
- 3-4: Cumpre
- $\geq 4$ : Supera

---

<sup>29</sup> Vide Anexos 8 para consulta de BSC integrais.

<sup>30</sup> Vide anexo 9. para consulta dos perfis profissionais de três das funções existentes no departamento piloto.

#### 4.1.5.5.1 Tax & Accounting

Especificamente agregado a esta função surgem objectivos de carácter financeiro e cumprimento de prazos de execução. Por um lado, a empresa pretende obter uma exactidão fiscal, a qual será medida em termos de proveitos e custos da índole fiscal que a empresa beneficie ou tenha que incorrer durante o presente ano; estes contribuem em cinquenta pontos percentuais para a performance individual. Por outro lado, estando sob a sua responsabilidade a contabilização de toda a documentação da empresa, é-lhe exigido o cumprimento de diferentes prazos de execução, dependendo do tipo de relatório exigido; estes contribuem em quarenta pontos percentuais para a performance individual.

Por último, os objectivos partilhados contribuem para os remanescentes dez pontos percentuais, equitativamente. A figura 29 ilustra o BSC da função.

| Área Actividade  | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance                               | UM     | Formula de Calculo  | Meta a atingir | Fonte             | Periodicidade     | Ponderação |
|------------------|-------------------|---|--|--------|---|----------------|-------------------|-------------------|------------|
| Tax & Accounting | Especifico        | Garantir exactidão fiscal                                   | Provetos de planeamento fiscal                           | €      | Valor total dos beneficios fiscais e outros proveitos                           | 100 Mil €      | Declaração fiscal | Anual             | 30%        |
|                  | Especifico        |   | Custos de Planeamento Fiscal                             | €      | Valor total de perdas decorrentes de aspectos fiscais (multas, juros e outros)  | < 1.500€       | Declaração fiscal | Anual             | 20%        |
|                  | Especifico        | Garantir cumprimento de prazos de execução                  | Gran de cumprimento do calendário fiscal                 | Dias   | Nº de dias de atraso: diferença entre a data agendada e a data real de execução | ≤ 0            | Observação        | Mensal Trimestral | 20%        |
|                  |                   |   | Gran de cumprimento do calendário contabilístico         | Dias   | Dias de intervalo entre fecho contabilístico e a data limite reporting Stada    | ≥ 3            | Observação        | Mensal            | 20%        |
|                  | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional                   | Gran de impacto no negócio das novas ideias apresentadas | Escala | Gran de impacto do rácio Proveitos resultantes-Totalidades Custos Implementação | ≥ 4            | Inquérito         | Anual             | 5%         |
|                  | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental | Valor médio do BSC departamental                         | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental                              | ≥ 4            | BSC departamental | Anual             | 5%         |

**Figura 29: Balanced Scorecard: Tax & Accounting.**

#### 4.1.5.5.2 Treasury & HR

Acumulando responsabilidades de origem diferenciada, foram definidos para esta função objectivos e indicadores pertencentes às perspectivas Financeira e Cliente.

Por um lado, deve garantir uma eficiente gestão da carteira de clientes e fornecedores, não permitindo que o volume de dívidas em atraso comprometa a rentabilidade da organização; por outro lado, deve assegurar uma constante entrada de *cash flow* na organização, proveniente da liquidação de dívidas por parte dos clientes, traduzindo-se

numa redução do prazo médio de recebimentos. Estes indicadores contribuem, na sua totalidade, em setenta pontos percentuais para a performance individual.

A perspectiva **Cliente** assenta na medição do grau de satisfação dos colaboradores internos, enquanto clientes internos da função; este índice de satisfação deverá estar inteiramente correlacionado com as iniciativas levadas a cabo pela função, enquanto patrocinadora de acções no âmbito da área de recursos humanos (acções de responsabilidade social, acções de *teambuilding*, acções de melhoria na área de Segurança e Higiene no Trabalho, entre outras). Este indicador contribui em vinte e pontos percentuais para a performance individual.

Por último, os objectivos partilhados contribuem para os remanescentes dez pontos percentuais, equitativamente.

A figura 30 ilustra o BSC da função.

| Área Actividade | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance                               | UM     | Formula de Calculo   | Meta a atingir | Fonte             | Periodicidade | Ponderação |
|-----------------|-------------------|---|--|--------|--|----------------|-------------------|---------------|------------|
| Treasury & HR   | Especifico        | Eficiente gestão da carteira de clientes                    | Dívidas Clientes Overdue                                 | %      | Valor de facturas vencidas com prazo >= 90 dias / Total facturas a receber * 100     | <= 3%          | SAP               | Mensal        | 20%        |
|                 | Especifico        | Eficiente gestão da carteira de fornecedores                | Dívidas Fornecedores Overdue                             | %      | Valor de facturas vencidas com prazo >= 60 dias / Total dívidas a fornecedores * 100 | <= 5%          | SAP               | Mensal        | 20%        |
|                 | Especifico        | Garantir entrada constante de cash flow                     | Prazo Médio de Recebimentos                              | Dias   | Valor Dívidas Clientes / Net Sales * 30 * n.º Meses                                  | <= 40          | SAP               | Mensal        | 30%        |
|                 | Especifico        | Assegurar satisfação do cliente                             | Índice Satisfação dos Clientes Internos                  | N.º    | Resultados do Inquérito  | >= 90%         | Inquérito         | Semestral     | 20%        |
|                 | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional                   | Grau de impacto no negócio das novas ideias apresentadas | Escala | Grau de impacto do rácio Proventos resultantes / Totalidades Custos Implementação    | >= 4           | Inquérito         | Anual         | 5%         |
|                 | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental | Valor médio do BSC departamental                         | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental                                   | >= 4           | BSC departamental | Anua          | 5%         |

**Figura 30: Balanced Scorecard: Treasury & HR.**

#### 4.1.5.5.3 Controlling & Reporting

A função agrega em si duas principais áreas de acção: controlo e disponibilização de informação referente às variáveis críticas para o negócio da organização e, simultaneamente, *reporting* financeiro da informação à casa mãe.

Nesta óptica, os objectivos definidos para a função estão repartidos pelas três perspectivas: Financeira, Cliente e Processos Internos.

A área de *Controlling* está implícita nas perspectivas **Financeira** e **Cliente** sob os seguintes objectivos individuais: minimizar o impacto dos custos nos resultados, através da análise de desvios face a montantes orçamentados e, na outra vertente, pelo grau de satisfação dos seus clientes internos quanto aos instrumentos de informação de gestão colocados à sua disposição (avaliação da taxa média de utilização desses instrumentos, da adequabilidade dos mesmos às necessidades dos clientes, entre outras variáveis). Os indicadores apresentados contribuem em vinte e pontos percentuais para a performance individual, respectivamente.

A área de *Reporting* está evidenciada na perspectiva de **Processo Internos** através da avaliação do grau de cumprimento dos prazos de execução a que a função está sujeita, os quais, no seu conjunto, contribuem em quarenta pontos percentuais para a performance individual.

Por último, os objectivos partilhados contribuem para os remanescentes dez pontos percentuais, equitativamente.

A figura 31 ilustra o BSC da função.

| Área Actividade         | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM     | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir | Fonte             | Periodicidade     | Ponderação |
|-------------------------|-------------------|---|---|--------|---|----------------|-------------------|-------------------|------------|
| Controlling & Reporting | Específico        | Minimizar impacto dos custos nos resultados   | Desvios na variável custos (Advertising, Leaseplan, entre outros) | €      | Custos reais-custos previstos   | $\leq 1000$    | SAP               | Mensal            | 25%        |
|                         | Específico        | Averiguar da taxa de utilização, adequabilidade, etc. da informação e instrumentos disponibilizados | Índice Satisfação dos Clientes Internos                           | Nº     | Resultados do Inquérito   | $\geq 95\%$    | Inquérito         | Trimestral        | 25%        |
|                         | Específico        | Garantir cumprimento de prazos de execução  | Grav de Cumprimento do Calendário Stada (Reporting)               | Dias   | Dias de intervalo entre o término do relatório e a data reporting à Stada       | $\geq 1$       | Observação        | Mensal Trimestral | 20%        |
|                         | Específico        |   | Grav de Cumprimento do Calendário Stada (Budget Forecast)         | Dias   | Dias de intervalo entre o término do relatório e a data reporting à Stada       | $\geq 3$       | Observação        | Anual             | 20%        |
|                         | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional   | Grav de impacto no negócio das novas ideias apresentadas          | Escala | Grav de impacto do rácio Proventos resultantes-Totalidades Custos Implementação | $\geq 4$       | Inquérito         | Anual             | 5%         |
|                         | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental   | Valor médio do BSC departamental                                  | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental                              | $\geq 4$       | BSC departamental | Anual             | 5%         |

**Figura 31: Balanced Scorecard: Controlling & Reporting.**

#### 4.1.5.5.4 Supply Chain Manager

A função em análise agrega essencialmente objectivos referentes à perspectiva de **Processos Internos**. Estes estão integrados nos eixos estratégicos de racionalização e eficiência e eficácia. Adicionalmente foi definido um outro objectivo, enquadrado na perspectiva **Financeira**, respeitante à minimização do impacto dos custos com a distribuição no total de vendas líquidas internas, o qual contribuirá em dez pontos percentuais para a performance individual.

No primeiro caso, foram definidos para a função objectivos de minimização dos custos referentes a custos de produção, numa óptica de poupança face ao período homólogo, traduzindo-se implicitamente na capacidade do indivíduo responsável em renegociar com os parceiros de negócio, isto é, fornecedores dos produtos que a empresa comercializa; e objectivos de controlo do montante alocado ao desperdício de mercadoria, quer em relação ao valor de mercadoria destruída, quer em relação ao grau médio de cobertura do stock, o qual evidencia o grau de excesso ou carência do *stock* disponível.

No segundo caso, a eficiência e a eficácia irão ser medidas em função da capacidade de assegurar o fornecimento de mercadoria de acordo com as encomendas percebidas, cujo indicador se prende com a ocorrência de situações de ruptura de stock; por outro lado, o mesmo eixo estratégico será avaliado pela eficiência demonstrada na gestão do processo de compras, representada pelo nível de stock existente de determinado produto à chegada de uma nova encomenda, evitando que o stock se deteriore e se traduza em capital parado.

No seu conjunto, a perspectiva de Processo Internos, através do comportamento dos seus indicadores, contribui em oitenta pontos percentuais para a performance individual.

Por último, os objectivos partilhados contribuem para os remanescentes dez pontos percentuais, equitativamente.

A figura 32 ilustra o BSC da função.

| Área Actividade | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM     | Fórmula de Cálculo   | Meta a atingir | Fonte             | Periodicidade                       | Ponderação |
|-----------------|-------------------|---|---|--------|--|----------------|-------------------|-------------------------------------|------------|
| Supply Chain    | Específico        | Minimizar impacto dos custos nos resultados                 | Peso dos custos de distribuição no total das vendas líquidas internas | %      | Valor acumulado de custos/Net Sales  | < 2,5%         | SAP               | Mensal                              | 10%        |
|                 | Específico        | Assegurar rentabilidade dos produtos                        | Poupança em COG's   | %      | Valor Real Cogs/Valor a 31.12.2008   | >= 15%         | SAP               | Annual                              | 20%        |
|                 | Específico        | Evitar desperdício mercadoria                               | Peso do valor de destruição de material no total das vendas líquidas  | %      | Valor previsão obsolescência/Net Sales*100   | < 1%           | SAP               | Mensal/Trimestral                   | 15%        |
|                 | Específico        |   | Gran médio de cobertura de stock                                      | Dias   | Valor Existências/Total Cogs*30 * n°. Meses decorridos                                     | < 180          | SAP               | Trimestral/Semestral                | 20%        |
|                 | Específico        | Assegurar resposta às encomendas de clientes                | Rupturas de Stock   | %      | Nº de dias em ruptura/Média diária venda do produto  | < 2%           | SAP               | Semestral/Annual                    | 15%        |
|                 | Específico        | Assegurar eficiência na gestão do processo de compras       | Nível de stock à chegada da encomenda                                 | Dias   | Valor Existências produto /Total Cogs*30 * n°. Meses decorridos -para produto recepcionado | 0<Nível<60     | SAP               | De acordo com recepção de encomenda | 10%        |
|                 | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional                   | Gran de impacto no negócio das novas ideias apresentadas              | Escala | Gran de impacto do rácio Proveitos resultantes-Totalidades Custos implementação            | >= 4           | inquérito         | Annual                              | 5%         |
|                 | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental | Valor médio do BSC departamental                                      | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental   | >= 4           | BSC departamental | Annual                              | 5%         |

**Figura 32: Balanced Scorecard: Supply Chain Manager.**

#### 4.1.5.5.5 Customer Services

A função agora em análise agrega em si responsabilidades de índole diversa. Estas incidem na sua maioria sobre as perspectivas Cliente e Processo Internos. Adicionalmente foi definido um outro objectivo, enquadrado na perspectiva **Financeira**, respeitante à minimização do impacto dos custos com a distribuição no total de vendas líquidas internas, o qual contribuirá em dez pontos percentuais para a performance individual.

No que diz respeito à perspectiva **Cliente**, foram definidos dois objectivos centrais assentes no eixo satisfação; assim, é desejo da organização ver melhorado o seu serviço ao cliente, medido pela percentagem de reclamações percebidas, e garantir um atendimento telefónico eficaz, medido através da qualidade percebida pelos clientes externos, através da realização de um inquérito. Há a salientar que apenas se entrará em conta com as reclamações percebidas que sejam de natureza interna, ou seja, que tenham como origem um erro de facturação, quer pela incorrecta inserção do produto, da quantidade ou do local de entrega da mercadoria, entre outras. No seu conjunto, os indicadores contribuirão em trinta pontos percentuais para a performance individual.

Quanto à perspectiva **Processos Internos**, a empresa definiu dois objectivos incorporados nos eixos estratégicos de organização e qualidade. Por um lado, pretende-se que os prazos de resposta ao cliente sejam diminuídos, tendo em especial atenção o grau de urgência

inerente ao contacto do cliente; para tal foi definida uma escala de correspondência entre a tipologia da chamada telefónica recepcionada e o tempo desejado de resposta ao cliente; assim uma chamada de tipologia urgente deverá ter resposta em menos de uma hora, uma chamada de tipologia média deverá ser retornada entre uma a três horas de intervalo e uma chamada de tipologia não relevante poderá ser respondida com um prazo superior a três horas de intervalo; por outro lado, pretende-se assegurar elevados níveis de serviço inerentes ao processo de inserção diária de encomendas dos clientes e respectiva colocação do cliente, dependente essencialmente da disponibilização atempada dessa informação ao nosso operador logístico. No seu conjunto, os indicadores seleccionados contribuirão em cinquenta pontos percentuais para a performance da organização.

Por último, os objectivos partilhados contribuem para os remanescentes dez pontos percentuais, equitativamente.

A figura 33 ilustra o BSC da função.

| Área Actividade   | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM     | Formula de Calculo   | Meta a atingir  | Fonte                                    | Periodicidade      | Ponderação |
|-------------------|-------------------|---|---|--------|--|---|--|--------------------|------------|
| Customer Services | Específico        | Minimizar impacto dos custos nos resultados                 | Peso dos custos de distribuição no total das vendas líquidas internas | %      | Valor acumulado de custos (expedição e transporte)/Net Sales                   | < 2,5%  | SAP                                      | Mensal             | 10%        |
|                   | Específico        | Melhoria do serviço ao cliente                              | Reclamações (apenas as de erro interno)                               | %      | Nº. De reclamações/Nº. Total de Expedições*100                                 | < 2%  | Plataforma Relatório                     | Mensal             | 20%        |
|                   | Específico        | Atendimento ao cliente eficaz                               | Qualidade do atendimento telefónico                                   | Nº.    | Resultados do Inquérito  | >= 90% Classificação de BOM   | Inquérito                                | Semestral          | 10%        |
|                   | Específico        | Garantir cumprimento de prazos de execução                  | Tempo médio de resposta   | Horas  | Tempo que medeia entre contacto de cliente e resposta da empresa               | < 1 hora - Tipologia urgente; entre 1 a 3 horas tipologia média > 3 h tipologia não relevante | Ferramenta Interna de registo e controlo | Mensal /Trimestral | 20%        |
|                   | Específico        | Assegurar elevado índice de nível de serviço                | Encomendas inseridas e colocadas no próprio dia                       | %      | Nº. Encomendas inseridas e colocadas Total de encomendas inseridas*100         | >= 95%  | SAP                                      | Diária/Semanal     | 30%        |
|                   | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional                   | Grav de impacto no negócio das novas ideias apresentadas              | Escala | Grav de impacto do rácio Proventos resultados-Tonalidades Custos Implementação | >= 4  | Inquérito                                | Anual              | 5%         |
|                   | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental | Valor médio do BSC departamental                                      | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental                             | >= 4  | BSC departamental                        | Anua               | 5%         |

**Figura 33: Balanced Scorecard: Customer Services.**

#### 4.1.5.5.6 IT

Tal como sucede com o operador logístico, a função IT é assegurada por uma dupla de colaboradores a trabalhar em regime de outsourcing. A razão de a incluir no presente trabalho prende-se com a inequívoca dependência da organização neste função quanto a garantir o bom funcionamento dos equipamentos e serviços de natureza informática.

Tendo presente esta premissa, o BSC definido para a área de IT agrega a sua avaliação nas quatro perspectivas BSC.

Integrado na perspectiva **Financeira** encontra-se o objectivo de otimizar recursos financeiros, traduzido pela poupança concretizada pela renegociação de contratos com fornecedores de material e prestação de serviços de cariz meramente informático; este indicador contribuirá em vinte pontos percentuais para a performance do departamento.

Associado à perspectiva **Cliente** encontra-se o eixo estratégico satisfação, medida pelo grau de satisfação dos colaboradores internos, quer no que diz respeito aos equipamentos informáticos e serviços colocados à disposição, quer pela qualidade (grau de importância e avaliação geral) das acções de formação promovidas e realizadas pelo departamento em causa. Os resultados dos inquéritos contribuirão em trinta e cinco pontos percentuais para a performance departamental.

Imputado à perspectiva de **Processos Internos** encontramos o eixo estratégico organização, medido pelo tempo médio de resposta aos pedidos de *helpdesk* por parte dos colaboradores internos; ao indicador estará indexada uma escala representativa do grau de urgência do pedido e o prazo encarado como aceitável de resposta ao pedido, de acordo com a importância e impacto do problema no negócio e actividades da organização; a escala utilizada corresponde à definida para a função Customer Services: menos de uma hora de intervalo para tipologia urgente, entre uma a três horas para tipologia média e intervalo superior a três horas para tipologia não relevante; o seu comportamento contribuirá em vinte e cinco pontos percentuais para a performance do departamento.

Para a perspectiva de **Inovação e Aprendizagem** foi seleccionado o eixo estratégico qualificação como prioritário, garantindo que os colaboradores detêm as competências necessárias ao bom desempenho da sua função, particularmente no que diz respeito a ferramentas *Office* e similares; neste sentido, a área de IT é responsável pela definição de um plano de formação, com carácter anual, o qual será avaliado sob a sua percentagem de concretização. Em conjunto com o objectivo partilhado, que agrega a mesma ponderação que em funções anteriores, os dois indicadores contribuem em vinte pontos percentuais para a performance do departamento.

A figura 34 ilustra o BSC para o departamento IT.

| Área/Actividade | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance   | UM     | Formula de Cálculo  | Meta a atingir  | Fonte               | Periodicidade      | Ponderação |
|-----------------|-------------------|---|--|--------|---|---|---------------------|--------------------|------------|
| IT              | Específico        | Otimizar recursos financeiros   | Posição concretizada na renegociação de contratos com fornecedores (custo informático) | €      | Custo real- custo anterior  | >= 50.000   | Relatório           | Anual              | 20%        |
|                 | Específico        | Averiguar grau de satisfação quanto aos equipamentos e serviços colocados à disposição        | Índice de Satisfação dos clientes internos   | Nº     | Resultados de Inquérito   | >= 95% com classificação de BOM   | Inquérito           | Semestral          | 25%        |
|                 | Específico        | Averiguar grau de satisfação quando às acções de formação desenhadas                          | Índice de Satisfação dos clientes internos   | Nº     | Resultados de Inquérito   | >= 95% com classificação de BOM   | Inquérito           | Semestral          | 10%        |
|                 | Específico        | Garantir resposta em tempo útil   | Tempo médio de resposta (Helpdesk)   | Horas  | Tempo que medeia entre o pedido de ajuda e o momento dado como concluído o pedido | < 1 hora - Tipologia urgente; entre 1 a 3 horas tipologia média ; > 3 h tipologia não relevante | Ferramenta HelpDesk | Mensal /Trimestral | 25%        |
|                 | Específico        | Garantir adequada qualificação dos colaboradores, através do seu desenvolvimento profissional | Taxa de execução do plano de formação  | %      | Nº. Acções realizadas/Nº. Total de acções programadas                             | >= 85%  | Plano de Formação   | Anual              | 10%        |
|                 | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional   | Grav de impacto no negócio das novas ideias apresentadas                               | Escala | Grav de impacto do rácio Proveitos resultantes- Totalidades Custos Implementação  | >= 4  | Inquérito           | Anual              | 5%         |
|                 | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental                                   | Valor médio do BSC departamental   | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental                                | >= 4  | BSC departamental   | Anual              | 5%         |

Figura 34: *Balanced Scorecard: IT.*

#### 4.1.6 Monitorização da Performance

A transformação do BSC num instrumento de monitorização de performance passa pelo acompanhamento do comportamento e sua evolução dos indicadores de performance anteriormente definidos, para cada uma das áreas englobadas.

A título exemplificativo, ilustra-se o quadro a ser utilizado pela figura 35.

| Empresa                     | Cicum Farma        | Área responsável  | Controlling & Reporting | Período de Análise | 1º Trimestre 2009 |         |         |          |                       |    |    |    |     |                      |  |
|-----------------------------|--------------------|---|-------------------------|--------------------|-------------------|---------|---------|----------|-----------------------|----|----|----|-----|----------------------|--|
| Perspectivas de Performance | Eixos Estratégicos | Indicadores de Performance  | UM                      | Metas a atingir    |                   |         |         |          | Resultados Alcançados |    |    |    |     | Acções a desenvolver |  |
|                             |                    |   |                         | T1                 | T2                | T3      | T4      | ANO      | T1                    | T2 | T3 | T4 | ANO |                      |  |
| Financeira                  | Rendibilidade      | Desvios na variável custos (Advertising, Leaseplan, entre outros) | €                       | < 3.000            | < 3.000           | < 3.000 | < 3.000 | < 12.000 | 1.132,83              |    |    |    |     |                      |  |
| Cliente                     | Satisfação         | Índice Satisfação dos Clientes Internos                           | Nº                      | >= 95%             | >= 95%            | >= 95%  | >= 95%  | >= 95%   | Não realizado         |    |    |    |     |                      |  |
| Processos Internos          | Organização        | Grav de Cumprimento do Calendário Stada (Reporting)               | Dias                    | >= 1               | >= 1              | >= 1    | >= 1    |          | 0,5                   |    |    |    |     |                      |  |
|                             |                    | Grav de Cumprimento do Calendário Stada (Budget Forecast)         | Dias                    | NA                 | NA                | NA      | NA      | >= 3     | NA                    | NA | NA | NA |     |                      |  |
| Inovação e Aprendizagem     | Inovação           | Grav de impacto no negócio das novas ideias apresentadas          | Escala                  | NA                 | NA                | NA      | NA      | >= 4     | NA                    | NA | NA | NA |     |                      |  |

Figura 35: *Quadro de Monitorização da Performance.*

### 4.1.7 Quadro resumo da performance

Para cada área sujeita a medição da performance segundo a metodologia BSC irá ser indexado um quadro resumo da performance alcançada para o período em causa, conforme ilustrado pela figura 36.

| Empresa                        | Ciclum Farma       |   |        | Área Responsável  | Controlling & Reporting |                        |                      | Período de Análise   | 2009                 |
|--------------------------------|--------------------|---|--------|-------------------|-------------------------|------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Perspectivas de Performance    | Eixos Estratégicos | Indicadores de Performance  | UM     | Resumo do período |                         |                        |                      |                      | Acções a desenvolver |
|                                |                    |   |        | Meta a atingir    | Resultado Alcançado     | Ponderação Perspectiva | Ponderação Indicador | Classificação Obtida |                      |
| <i>Financeira</i>              | Rendibilidade      | Desvios na variável custos (Advertising, Leaseplan, entre outros) | €      | < 12.000          |                         | NA                     | 25%                  |                      |                      |
| <i>Cliente</i>                 | Satisfação         | Índice Satisfação dos Clientes Internos                           | Nº.    | >= 95%            |                         | NA                     | 30%                  |                      |                      |
| <i>Processos Internos</i>      | Organização        | Grau de Cumprimento do Calendário Stada (Reporting)               | Dias   | >= 1              |                         | NA                     | 20%                  |                      |                      |
|                                |                    | Grau de Cumprimento do Calendário Stada (Budget Forecast)         | Dias   | >= 3              |                         | NA                     | 20%                  |                      |                      |
| <i>Inovação e Aprendizagem</i> | Inovação           | Grau de impacto no negócio das novas ideias apresentadas          | Escala | >= 4              |                         | NA                     | 5%                   |                      |                      |

Figura 36: Quadro Resumo da Performance.

## 4.2 Sistema de Avaliação de Desempenho

### 4.2.1 Âmbito

Para a temática agora em destaque, o objectivo deste trabalho é definir um sistema de avaliação de desempenho que possa ser adaptado a qualquer colaborador da *Ciclum*, ou seja, a qualquer nível da cadeia hierárquica (mais uma vez, excluindo a Força de Vendas, pelos motivos já explanados previamente noutros capítulos deste trabalho).

### 4.2.2 Modelo de Avaliação de Desempenho e Ciclos de Gestão do Desempenho

#### 4.2.2.1 Modelo

##### 4.2.2.1.1 Avaliação Individual

O sistema desenvolvido comporta dois modelos de avaliação: gestão por objectivos e avaliação de competências.

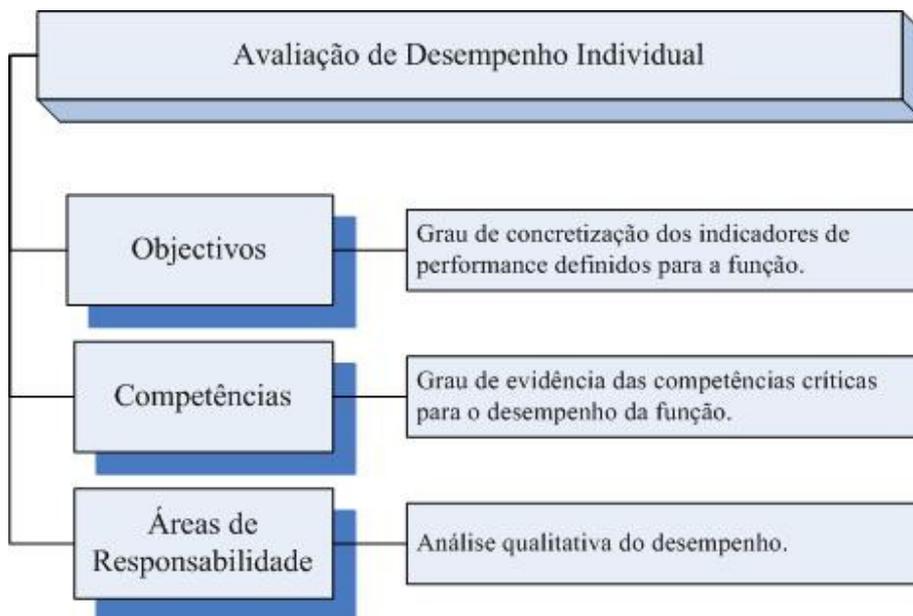
A gestão por objectivos dar-se-á com base nos indicadores de performance definidos para a função que o avaliado exerce, pela comparação entre as metas estabelecidos para os

mesmos e o seu grau de concretização. Dever-se-ão definir intervalos de concretização, aos quais serão atribuídos classificações e, de acordo com a ponderação e classificação atribuída a cada um, obter-se-á a classificação final nesta vertente da avaliação. Apesar de os objectivos e respectivos indicadores estarem enquadrados nas diferentes perspectivas de BSC, a classificação final a atribuir ao indivíduo resulta do grau de concretização dos objectivos pela ponderação atribuída a cada um deles, o que no seu conjunto, independentemente da perspectiva onde se encontra inserido, totaliza cem pontos percentuais; isto é, as ponderações são atribuídas pelo grau de relevância que esse objectivo e indicador têm no exercício das funções, o que indirectamente valoriza com maior ponderação conjunta a perspectiva onde os mesmos estão inseridos.

A avaliação de competências deverá contribuir para o desenvolvimento profissional do avaliado, pelo que abrangerá a avaliação de três níveis de competências: saber-saber, saber-fazer e saber-ser. Estas serão avaliadas pela chefia directa às quais atribuirá uma classificação individual que originará uma classificação média final para esta vertente da avaliação.

Por outro lado, é vontade da organização incorporar na avaliação individual uma vertente qualitativa.

Para que a avaliação seja o mais completa possível, o objectivo é ir caminhando para um sistema a 360°, onde a posse e uso de determinadas competências serão avaliadas não só pela chefia directa, como também pelos pares e subordinados. A classificação final obtida deverá utilizar a mesma escala definida para a gestão de objectivos. A figura 37 ilustra e descreve as diferentes componentes do sistema proposto.

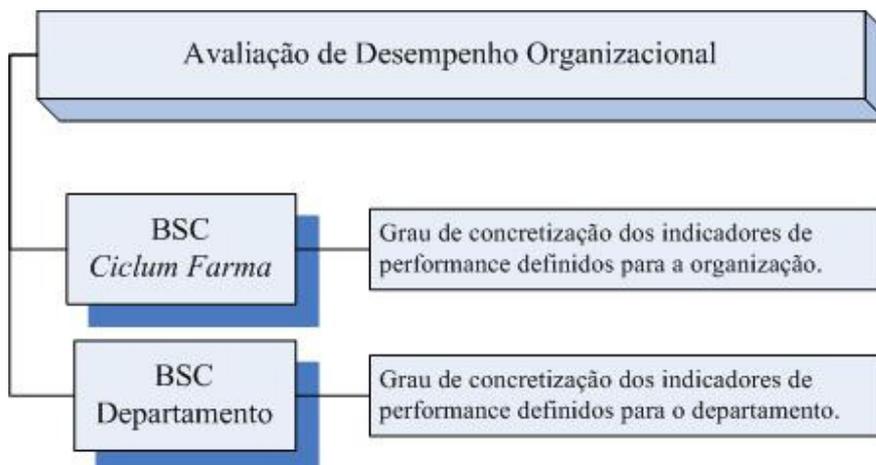


**Figura 37: Componentes da Avaliação de Desempenho Individual.**

#### **4.2.2.1.2 Avaliação de Desempenho Organizacional**

Não só o colaborador, enquanto indivíduo e elemento integrante da organização, será sujeito a avaliação. Assim, também a organização, como um todo, terá a sua classificação individual de acordo com a performance evidenciada no período em causa. Paralelamente, e porque a organização é um conjunto de departamentos a trabalharem para um fim comum, as áreas funcionais terão, também, os seus indicadores de performance, com metas definidas e graus de concretização, os quais produzem a classificação final para cada uma delas. O modelo adoptado para ambas centra-se na gestão por objectivos.

A figura 38 ilustra esta temática.



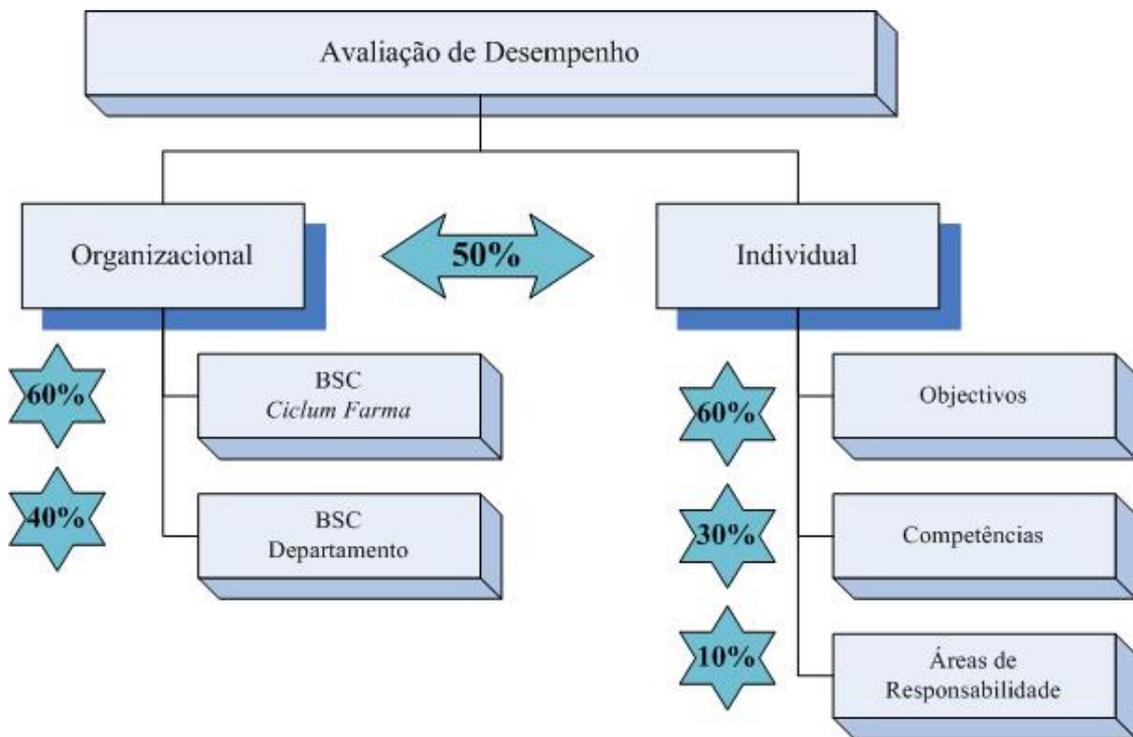
**Figura 38: Componentes da Avaliação de Desempenho Organizacional.**

#### **4.2.2.2 Sistema de Avaliação de Desempenho**

Conjugando a duas vertentes expostas nos pontos anteriores, obtemos o modelo de avaliação de desempenho a adotar para a empresa em estudo.

Ou seja, a avaliação de desempenho de cada colaborador corresponderá à média das classificações obtidas em cada uma das vertentes mencionadas.

Para o cálculo dessa classificação atribuem-se às diferentes vertentes as ponderações evidenciadas pela figura 39.



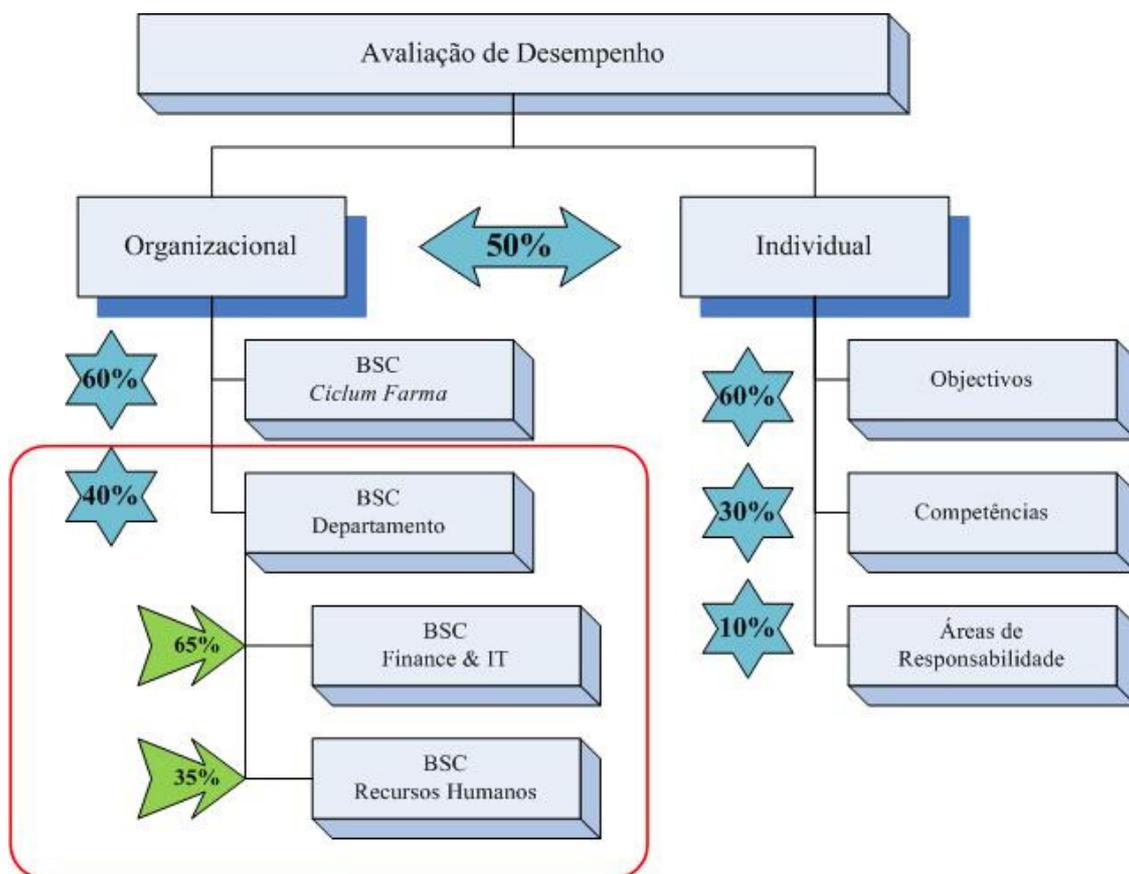
**Figura 39: Proposta de Modelo de Avaliação de Desempenho.**

#### 4.2.2.2.1 Especificidade

Integrando o departamento financeiro áreas tão distintas como a informática ou a gestão dos recursos humanos, e como descrito em capítulo anterior, foram desenvolvidos dois BSC distintos: um a englobar as áreas de cariz financeiro e serviços informáticos, um outro destacado para avaliar a performance na área de gestão de recursos humanos.

Assim, e como todos os elementos do departamento contribuem para a performance das diferentes áreas, a componente da avaliação respeitante ao grau de concretização dos objectivos departamentais corresponderá a uma média dos resultados obtidos pelos dois BSC: Finance & IT e Recursos Humanos (RH), sendo que contribuirão para a performance global do departamento em sessenta e cinco e trinta e cinco pontos percentuais, respectivamente.

A figura 40 ilustra a situação descrita nos parágrafos anteriores.



**Figura 40: Modelo de Avaliação de Desempenho: especificidade do departamento Financeiro, IT e RH.**

#### 4.2.2.3 Método

Cada colaborador possui uma folha de avaliação individual<sup>31</sup>, a qual é preenchida pelo colaborador no início de cada ano civil e posteriormente discutida, duas vezes por ano, com a chefia directa, em género de feedback mútuo.

Não abandonando a folha de avaliação já existente, o documento disponibilizado em anexo será parte integrante da mesma.

Existe, portanto, a cada seis meses, uma auto-avaliação por parte do colaborador, que será comentada e avaliada pela sua chefia directa.

<sup>31</sup> Vide anexo 4 para consulta de *template* de folha de avaliação.

#### 4.2.2.4 Escala

Para cada uma das vertentes da avaliação de desempenho a classificação a atribuir deverá respeitar a escala ilustrada pela figura abaixo.



Figura 41: Escala de classificação.

#### 4.2.2.5 Grau de concretização

Para que seja possível atribuir uma classificação a cada uma das diferentes posições que constituem a escala acima definida, torna-se necessário encontrar uma equivalência entre elas e o grau de concretização das metas estabelecidas para cada um dos objectivos.

A figura abaixo ilustra essa mesma correspondência.



Figura 42: Correspondência entre grau de concretização dos objectivos e a classificação atribuída.

## **4.2.2.6 Procedimento de Avaliação**

### **4.2.2.6.1 Definição e Contratualização de Objectivos e Competências**

#### **4.2.2.6.1.1 Objectivos**

Área reservada à apresentação e descrição dos objectivos quantitativos estipulados para cada função, acompanhadas das metas a serem atingidas e das respectivas ponderações.

Os objectivos assim definidos deverão posteriormente constar do BSC respeitante à função exercida por cada colaborador.

#### **4.2.2.6.1.2 Formação**

Área reservada à avaliação, pela chefia, de competências transversais e de competências específicas para o exercício de determinada função, previamente seleccionadas pelos clientes da mesma como críticas para um bom desempenho.

#### **4.2.2.6.1.3 Classificação Final**

Área reservada ao resumo das classificações obtidas em cada uma das componentes da avaliação individual do colaborador: objectivos, formação e qualitativa.

### **4.2.2.7 Especificidades**

O ciclo de gestão do desempenho terá início com a definição dos objectivos estratégicos da organização, os quais permitirão à gestão de topo definir indicadores de performance e metas a atingir, para posterior construção do BSC organizacional.

### **4.2.2.8 Reunião de Contratualização**

Dentro de cada área funcional, as chefias deverão reunir-se com os seus subordinados para, em conjunto, definirem os objectivos, indicadores de desempenho e metas a atingir durante o período em causa. Dessa mesma reunião, deverão surgir o conjunto de competências a incluir no Plano de Desenvolvimento Pessoal, as quais serão posteriormente sujeitas a avaliação. Cada colaborador deverá possuir uma folha de avaliação, da qual constem todas as vertentes sujeitas a avaliação (objectivos,

competências e avaliação qualitativa)<sup>32</sup>; a mesma deverá ficar na posse que do colaborador, quer da sua chefia directa e ainda como parte integrante da sua pasta interna de recursos humanos.

A informação resultante dessas reuniões permitirá construir o BSC alocado a cada colaborador e ainda o BSC de cada departamento enquanto parte integrante da organização.

#### **4.2.2.9 Monitorização**

Quer os instrumentos de medição de performance, quer a folha de avaliação de desempenho deverão estar sujeitos a uma revisão semestral, pelo que neste período deverão ocorrer as reuniões de feedback entre o colaborador e a chefia directa. Esta opção prende-se com a necessidade de manter, quer os instrumentos o mais possível adequados á realidade, como os colaboradores dotados de informação crucial para um bom desempenho da função exercida.

---

<sup>32</sup> Vide anexo 10 para consulta do formulário.

## **5 Conclusão**

A competitividade e sustentabilidade das organizações tornam-se variáveis fundamentais perante os fenómenos resultantes da globalização, dos avanços tecnológicos e necessária aprendizagem e antecipação de expectativas dos clientes. No sector de actividade farmacêutico estes fenómenos existem igualmente e impulsionam as organizações a atingirem performances cada vez maiores e, por conseguinte, com os melhores profissionais. No caso da empresa em estudo, a sua visão é tornar-se uma líder no seu segmento de mercado. A monitorização e avaliação da sua performance são processos fundamentais para alcançar a estratégia definida.

O presente trabalho teve como objectivo a escolha de um instrumento de medição da performance organizacional integrado com o sistema de avaliação de desempenho, cujo fim é a obtenção de alinhamento estratégico. O projecto aplicado desenvolve-se, como atrás referido, numa empresa farmacêutica de genéricos. Esta demonstrou interesse e disponibilidade para o efeito, particularmente por actuarem num mercado competitivo e em constante mutação.

Tendo por base o quadro teórico reflecte uma revisão de literatura nos temas da performance organizacional e da avaliação de desempenho decidiu-se internamente pela medição da performance organizacional baseada no BSC e para a avaliação de desempenho propuseram-se dois métodos distintos: o da gestão por objectivos e o da gestão de competências.

No projecto desenvolve-se o BSC a três níveis: organizacional, departamental e individual e a integração deste último no modelo de avaliação de desempenho. Foi utilizado como piloto o departamento Financeiro, Recursos Humanos e IT, abarcando, ainda, as respectivas áreas funcionais. As etapas condutoras à sua construção abrangeram a redefinição da visão da organização, a identificação dos objectivos estratégicos para o ano de 2009 e a sua integração nas perspectivas e eixos estratégicos seleccionados para a ferramenta. Seguiu-se a escolha dos indicadores, formas de cálculo e metas a atingir para cada um dos objectivos. Esta metodologia foi aplicada aos três níveis hierárquicos,

mediante ajustes e pressupostos adaptados às diferentes realidades. O modelo de avaliação de desempenho foi desenhado em função das actuais necessidades da empresa em estudo. Este agrega a avaliação sobre três componentes: a comparação entre os objectivos estabelecidos e os concretizados, a posse e aplicação das competências críticas ao desempenho de cada função e a propensão do colaborador para as áreas sob a sua responsabilidade.

Por este trabalho ter sido validado e aprovado pela organização, seguir-se-á a fase de implementação do sistema definido e a adopção permanente do BSC como instrumento de mediação da performance organizacional, com início programado para o mês de Junho do ano corrente.

As principais dificuldades prendem-se com a cultura organizacional existente e com o número reduzido de colaboradores envolvidos no projecto. Como reforços positivos destaca-se o apoio da gestão de topo, a motivação da equipa de projecto, a coerência e integridade do modelo de avaliação aos objectivos organizacionais estratégicos e a clara adaptação do instrumento seleccionado aos diferentes níveis de actuação. Acrescenta-se ainda a própria implementação, que por si só constitui uma mais-valia para o trabalho em causa.

De futuro, os objectivos passam pela definição de um modelo de avaliação de performance para os principais parceiros de negócio da empresa em estudo, uma vez que o presente trabalho já abrange a definição de um BSC, quer para o operador logístico, quer para o grupo de fornecedores de mercadorias. Por outro lado, é do interesse da organização definir um sistema de gestão de incentivos tendo por base todo o trabalho aqui desenvolvido. Por último, salienta-se a possibilidade de replicação do modelo aqui definido para as restantes empresas constituintes do grupo internacional *Stada*.

A performance e o desempenho são ferramentas indispensáveis para as organizações identificarem os seus factores diferenciadores, tornando-os na sua vantagem competitiva face à concorrência e eliminando os factores destruidores de valor.

## 6 Bibliografia

### *Monografias (livros):*

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

Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho: Metáforas, Conceitos, e Práticas*. Editora RH: Lisboa

Caetano, A. (2008), *Avaliação de Desempenho: O essencial que avaliadores e avaliadores precisam de saber*. Livros Horizonte: Lisboa

Olve, N., Roy, J., Wetter, M. (1999), *Performance Drivers*. Wiley

### *Teses:*

Batista, J.A. (2001), *O Balanced Scorecard como sistema de gestão estratégica: aplicado a uma PME portuguesa da indústria de pavimentos e revestimentos cerâmicos*. Tese de mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.

Pimentel, L.P.V. (2006), *Implementing the balanced scorecard: a case study in a Portuguese service company*. Tese de mestrado em Finanças, ISCTE.

Pinto, J.C.C. (2002), *O conceito de configuração organizacional como contributo para a explicação do desempenho: o caso da indústria farmacêutica*. Tese de doutoramento em Gestão, ISCTE.

### *Periódicos científicos:*

Bloomquist, P., Yeager, J., (2008). Using Balanced Scorecards to Align Organizational Strategies. *Healthcare Executive*, 23,1, páginas 24-28

Melo, S., Ribeiro, L., (2008). The two-way relationship the balanced scorecard and management control systems in organizations: lessons from a case study. *Portuguese Journal of Accounting and Management*, n.º. 6, páginas 31

Ahn, H., (2005). Insights from research How to individualise your balanced scorecard. *Measuring Business Excellence*, vol. 9 n.º. 1, páginas 5-12

Bourne, M., (2008). Performance measurement: learning from the past and projecting the future. *Measuring Business Excellence*, vol.12 n.º. 4, páginas 67-72

White, C., Thornboty, G., (2007). How to participate in appraisals. *Occupational Health*, 59, 1, página 26

Caruth, D.L., Humphreys, J.H., (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, vol.12 n°. 3, páginas 24-32

Sabeen, Z., Mehboob, S., (2008). Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal and its impact on overall job satisfaction. *The Business Review*, Cambridge, vol.10 n°. 2, páginas 185-191

Catano, V., Darr, W., Campbell, C., (2007). Performance appraisal of behaviour-based competencies: a reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 60, 1, páginas 201-230

O'Sullivan, S., (2009). International performance appraisals: a review of the literature & agenda for future research. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, vol.14 n°. 2, páginas 171-180

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

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

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

Jackman, J., Strober, M., (2003). Fear of feedback. *Harvard Business Review*,

Roberts, G., (2003). Employee performance appraisal system participation: technique that works. *Public Personnel Management*, vol.32 n°. 1, páginas 89-97

Mani, B., (2002). Performance appraisal systems, productivity, and motivation: a case study. *Public Personnel Management*, vol.31 n°.2, páginas 141-159

Cook, J., Crossman, A., (2004). Satisfaction with performance appraisal systems: a study of role perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19 n°. 5, páginas 526-541

Hammer, M., (2007). The 7 deadly sins of performance measurement (and how to avoid them). *MIT Sloan Management Review*, Special Report: Measuring to manage, páginas 19-28

Ryerson, A., (2008). Pharmaceutical sales performance: A proposed study measuring behavioural aspects of self-efficacy as compared to general self-efficacy. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, Bradford, vol. 2 n°. 3, páginas 181-194

Katsanis, L., Pitta, D., (1999). The performance appraisal process of pharmaceutical product managers in Canada: an empirical study. *The Journal of Product and Brand Management*, Santa Barbara, vol. 8, n°. 6, páginas 463-493

## 7 Anexos

### **Anexo 1: Descrição de Funções**

#### **Direcção Financeira**

Engloba várias áreas distintas, mas complementares: Recursos Humanos, Tesouraria, *Controlling*, *Tax & Accounting*, Logística, *Customer Services*.

Por um lado, na Função de *Human Resources & Treasury*, garante-se a realização de acções relacionadas, quer com a área de Recursos Humanos (processamento de salários, elaboração de contratos de trabalho, desenvolvimento de acções de formação, processamento de contas finais na saída de colaboradores, entre outras), quer com a área de Tesouraria (agendamento e processamento dos pagamentos aos fornecedores – internos e externos, gestão da caixa, controlo dos movimentos bancários, gestão dos recebimentos de clientes, entre outras).

Directamente relacionada, surge a função de *Tax & Accounting*, a qual é responsável pelo registo e contabilização no sistema informático da documentação da empresa (particularmente facturas de fornecedores e outros movimentos contabilísticos necessários ao fecho de contas), pela conferência e registo dos mapas de despesas ocasionais dos colaboradores – internos e externos, pelo apuramento dos demais impostos (Segurança Social, IRS, IVA, IRC), pela participação activa no fecho de contas – mensal e anual – pela elaboração das demonstrações de resultados segundo as normais nacionais de contabilidade – Plano Oficial de Contabilidade, entre outras acções que desenvolve, não só interligadas com a própria área de acção, mas também no âmbito dos seus projectos especiais.

Segue-se a área de *Controlling* que conjuga duas responsáveis principais: por um lado, acompanhar o comportamento das demais áreas que requeiram qualquer tipo de controlo (custos, vendas, previsão de vendas, entre outras) e apresentar propostas de melhoria nas situações que não de encontrem em conformidade, nomeadamente com os objectivos de

desenvolvimento da empresa; por outro lado, é responsável por todo o *Reporting* da empresa à casa mãe, particularmente pela elaboração das peças contabilísticas segundo as normas internacionais de contabilidade (*Flash Sales Report, Monthly Report, Quarterly Report, Forecast, Budget*).

As restantes áreas, Logística e *Customer Services*, cooperam entre si para que se garanta, por um lado, a existência de produto disponível, e em boas condições; por outro lado, que esse produto satisfaça as necessidades dos clientes e que as suas encomendas sejam saciadas em tempo útil. A gestão dos stocks dos produtos que compõem o portfolio da empresa é da responsabilidade da área de Logística, que deve garantir a melhor relação qualidade-preço com o fornecedor de cada mercadoria, os menores tempos de entrega da mesma e evitar a sua obsolescência, para que não haja, quer situações de ruptura de stocks, quer situações de stock em excesso que levem à destruição de produto, incorrendo assim a empresa num custo extraordinário.

Paralelamente, a área de *Customer Services* comporta o elemento de ligação entre a empresa e os clientes, sendo responsável não só pela inserção das suas encomendas e posterior facturação, como também pela gestão das suas reclamações, das suas devoluções de produto, sendo também responsável pela informação e divulgação aos clientes dos lançamentos de novos produtos, através de Mailings, normalmente enviados via fax.

Por outro lado, paralelamente à função imediatamente descrita acima, o colaborador assume ainda a função de Recepcionista, pelo que se torna responsável pelo atendimento telefónico, pela abertura, separação e distribuição da correspondência diária da empresa e pela coordenação e encaminhamento dos visitantes aos devidos departamentos.

## **IT**

Reporta à Direcção Financeira, sendo sustentada por colaboradores em regime de Outsourcing.

Além de todo o suporte técnico que providenciam sempre que solicitado por um qualquer colaborador da empresa, esta área é maioritariamente responsável por projectos

informáticos, que envolvam uma melhoria e optimização dos processos internos. Durante os últimos dois anos participaram nos seguintes:

- Definição da Política Interna de Utilização dos Meios Informáticos e de Comunicação;
- Desenvolvimento de uma ferramenta de *Help Desk* Interno (solicitação de pedidos online);
- Transferência do sistema informático de contabilidade, de Barcelona para Lisboa;
- Planeamento e agendamento de todas as acções necessárias para uma exequível mudança de instalações (Junho do ano de 2007);
- Entre outras.

## **Anexo 2: Processos Internos.**

O bom funcionamento da organização está assente nos seguintes processos:

### **Prospecção de Novos Produtos**

A direcção geral e a direcção de *Business Development* trabalham em conjunto de modo a seleccionarem moléculas potencialmente atractivas, capazes de virem a integrar o portfolio da companhia. As substâncias devem ser seleccionadas de uma listagem previamente fixada pelo Grupo *Stada* e responderem aos requisitos mínimos de comercialização.

Paralelamente a esta selecção, realiza-se uma análise de mercado onde cada uma das potenciais moléculas opera, a denominada área terapêutica a que a substância pertence.

### **Registos e Autorização de Introdução no Mercado**

O lançamento de um novo produto implica uma série de acções, normalmente agilizadas entre o departamento de Assuntos Regulamentares, Logística e Financeiro. Para que o produto esteja posteriormente disponível em stock, é necessário uma definição prévia do

*layout* e conteúdo da embalagem do novo produto, de acordo com critérios do *INFARMED*, o qual deve proceder à sua aprovação. Este *layout* deve ser modificado e corrigido sempre que haja, por exemplo, alterações de preços de venda.

Para se efectivar o registo do novo medicamento no *INFARMED*, é-nos solicitado a apresentação dos seguintes documentos: Dossier Científico – Estudos que comprovem a eficácia do medicamento e que a sua composição é semelhante à do medicamento original, *Supply Agreement* e *License Agreement*. A sua aprovação dará origem à Autorização de Introdução no Mercado (AIM); após a sua emissão, procede-se ao pedido de aprovação de preço de comercialização à *DGAE*<sup>33</sup>; assim que o preço esteja aprovado, envia-se o pedido de comparticipação do medicamento ao *INFARMED*.

## **Compras**

### **Mercadorias**

Após a decisão de comercialização de determinada substância activa, e seleccionadas as formas de apresentação sobre as quais esta vai ser feita, e após a obtenção da AIM junto das entidades responsáveis, o passo seguinte é proceder à escolha do fornecedor mais rentável e respectiva encomenda da mercadoria pretendida.

Esta realiza-se sob a forma de uma Ordem de Compra enviada ao fornecedor, a qual traduz as quantidades desejadas, sob o preço unitário acordado previamente com o mesmo.

Aquando da chegada da mercadoria ao armazém, são realizados testes ao do lote recepcionado, quer em termos de validade, quer em termos de condições específicas dos medicamentos; obtidos resultados positivos, a mercadoria é libertada, estando então disponível para se iniciar a sua comercialização.

À chegada da factura, é dada entrada da mercadoria no sistema contabilístico, e reajustadas as unidades encomendas comparativamente às recepcionadas em armazém

Cada processo individual termina com o pagamento da factura ao respectivo fornecedor.

---

<sup>33</sup> Direcção Geral das Actividades: [www.dgae.min-economia.pt/](http://www.dgae.min-economia.pt/).

## **Outros**

Além da compra de mercadorias, existem outras a serem realizadas para que a empresa opere eficaz e eficientemente. Estas englobam as seguintes rubricas: Serviços Gerais, Economato, Imobilizado, Formação, Reuniões de Ciclo, *Advertising*, Estadia em Hotel, Passagem aérea, entre outras.

O colaborador que pretenda adquirir um qualquer serviço enquadrado numa das rubricas acima referidas, deverá proceder ao preenchimento de um formulário de Requisição Interna, que deverá posteriormente ser aprovado pelo responsável do departamento; numa fase posterior, as áreas de Direcção R&D, Direcção Médica e *Controlling*, comprovam a sua veracidade em relação a legislação aplicável e conformidade com o orçamento e demais regras internas de aprovação. A validação final é realizada pelas Direcções Financeira e Geral, conforme o montante a que nos referimos.

A sua aprovação dá origem à emissão de uma Ordem de Compra, que será enviada ao respectivo fornecedor, o qual no seu devido tempo procederá ao envio da factura correspondente. À sua chegada, é anexa ao processo correspondente e validada a sua informação, para posterior contabilização. O processo termina com o pagamento desta ao fornecedor.

## **Facturação**

O processo inicia-se com a emissão de notas de encomenda por parte dos clientes, quer directamente, quer via Força de Vendas.

Estas encomendas são processadas no sistema contabilístico e enviadas ao armazém, o qual distribuirá a mercadoria conforme os documentos recepcionados. Junto a cada encomenda segue ainda o original da factura.

## **Pagamentos (a Fornecedores)**

O processo realiza-se semanalmente e de acordo com as directrizes da direcção financeira.

Por um lado, é extraída do sistema contabilístico uma listagem das facturas de fornecedores em atraso ou com pagamento próximo, à data da execução. São reunidas as

facturas correspondentes à listagem definitiva e, posteriormente, validadas pela área de *Controlling*, quer me termos de correspondência absoluta, quer em termos de existência das assinaturas devidas em cada factura.

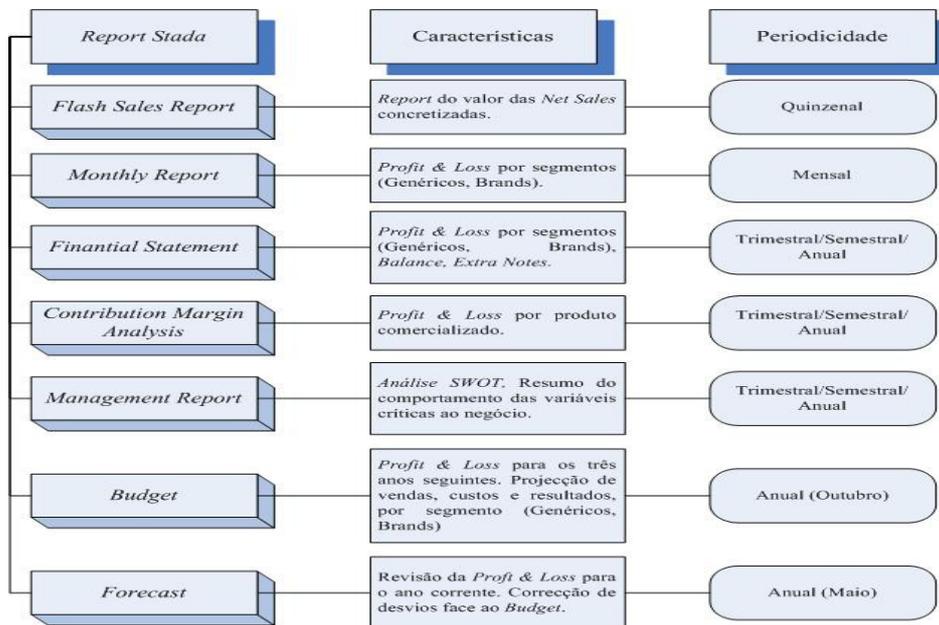
A validação final é feita pela direcção financeira, que dará o aval para se processe o pagamento, quer via transferência bancária, quer pela emissão de cheques.

### Recebimentos (de Clientes)

Os clientes pagam por duas vias: transferência bancária e cheque. Estes são recepcionados diariamente e depositados nas contas da empresa, conforme despacho da direcção financeira.

A sua contabilização é realizada com a mesma periodicidade.

### Anexo 3: Quadro resumo dos *Reports Stada*



#### Anexo 4: Actual Template da Folha de Avaliação de Desempenho

CICLUM FARMA

Avaliação de desempenho:

Empregado: \_\_\_\_\_ Função: \_\_\_\_\_ Chefia: \_\_\_\_\_ Data de  
revisão: \_\_\_\_\_

Parte I: Comentários ao desempenho

Instruções: 1) Com base nos objectivos definidos, avaliar o desempenho durante o período referido, para cada área. Os comentários, aos resultados atingidos, serão feitos pelo empregado na coluna do meio. Coloque um “X” na posição que melhor identifica o desempenho realizado. 2) A opinião do supervisor será colocada na coluna da direita. 3) Faça um comentário geral resumido na coluna inferior esquerda e documente em caso de necessidade. A folha deverá ser assinada por ambas as partes e arquivada uma cópia. O original deverá ser entregue nos RH.

| Objectivos Quantitativos                                  |    |    |    |    |   |
|---|----|----|----|----|---|
| •   |    |    |    |    |   |
| Avaliação dos objectivos quantitativos                    | NS | AE | DE | EE | E |
| Objectivos qualitativos (incluindo factor comportamental) |    |    |    |    |   |

|   |   |                  |
|---|---|------------------|
| <b>Objectivos de “comportamento” na empresa</b>                                       | <b>Comentários:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul> | <b>Feedback:</b> |
| <b>Outros objectivos adicionais de desenvolvimento</b><br><br>Performance Dimensions: | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> </ul>                     |                  |

|                                       |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Avaliação dos objectivos qualitativos | <input type="checkbox"/> |
|                                       | NS                       | AE                       | DE                       | EE                       | E                        |

**Anotações finais & áreas a melhorar**

|  |   |
|--|---|
| <b>Comentários gerais da supervisão:</b> | <b>Escala de desempenho</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• E=Excelente—O desempenho excede de forma consistente as exigências da função.. O Empregado ultrapassa os parâmetros exigidos na função &amp; contribui de maneira excepcional para os resultados da Ciclum.</li> <li>• EE=Excede as expectativas—O desempenho atinge as expectativas &amp; algumas vezes ultrapassa os requisitos da função. O empregado atinge as obrigações da função e frequentemente ultrapassa.</li> <li>• DE=Dentro das expectativas—Seguro e consistente na função. Atinge os resultados e, ocasionalmente, excede as exigências da função.</li> <li>• AE=Abaixo das expectativas—O desempenho está abaixo dos mínimos exigidos, em algumas áreas. Necessidade de melhoria.</li> <li>• NS=Não satisfaz—O desempenho está substancialmente abaixo do exigido na função, em áreas importantes. Necessita de supervisão constante e assessoria. Exige evolução de resultados rápidos.</li> </ul> |
|--|---|

|                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Avaliação geral | <input type="checkbox"/> |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

|   |  |   |                    |
|---|--|---|--------------------|
| <p style="text-align: center;">NS</p> <p><b>Assinatura do empregado</b></p> | <p style="text-align: center;">AE</p> <p><b>Data</b></p> | <p style="text-align: center;">DE      EE      E</p> <p><b>Validação da classificação</b></p> | <p><b>Data</b></p> |
| <p><b>Assinatura do supervisor</b></p>                                      | <p><b>Data</b></p>                                       |   |                    |

## CICLUM FARMA

### Discussão de avaliação

Empregado:

Função:

Chefia:

Data:

### Parte II: Aspiração e desenvolvimento profissional

Instruções: Antes da discussão de avaliação, o empregado deverá submeter, ao seu chefe, o plano de desenvolvimento profissional que pensa fazer. Durante a discussão de avaliação, o supervisor discutirá e acordará o plano de desenvolvimento desejado.

| <b>Aspirações de evolução na carreira profissional</b>  |  |
|---|--|
|   |  |
| <b>Competências mais importantes e requisitos necessários para a função</b>   |  |
| Que requisitos/competências que o empregado considera ser os seus pontos fortes para atingir estes objectivos?                    | Que requisitos/competências são necessários para que o empregado atinja os objectivos? |
| <b>Desenvolvimento profissional a longo prazo</b>   |  |
| Quais as principais acções que o empregado realizará nos próximos dois a três anos para atingir as suas aspirações profissionais? | Que acções a chefia suportará para que o empregado atinja as aspirações profissionais? |
|   |  |

**Anexo 5: Actual *Template* Plano de Desenvolvimento Pessoal (PDP) (adaptado de Excel)**

**Plano de Desenvolvimento Pessoal**

|   |  |
|---|--|
| <b>Comportamento a ser melhorado</b>                                    |  |
| <b>Objectivo Comportamental</b><br><br>(como quero vir a ser ou actuar) |  |

| <b>Acções a desenvolver</b><br><br>(o que fazer para alcançar o objectivo, prioritariamente) | <b>Calendarização</b><br><br>(quando o vou fazer) | <b>Indicadores de avaliação de melhoria</b><br><br>(critérios usados para avaliar o sucesso das acções) |
|--|---|---|
|  |   |   |
|  |   |   |
|  |   |   |
|  |   |   |

## Anexo 6: Actual Template Descrição de Funções

### DESCRIÇÃO DE FUNCÕES

|                          |  |                |
|--------------------------|--|----------------|
| <b>Título da Função:</b> |  |                |
| <b>Departamento:</b>     |  |                |
| <b>Elaborada por:</b>    |  |                |
| <b>Data:</b>             |  | <b>Rubrica</b> |
| <b>Aprovada por:</b>     |  |                |

**Missão da Função:**

**Posição na Organização:**

**Responsabilidades da Função:**

**Tarefas:**

| <b>Descrição</b> | <b>Frequência</b> |
|------------------|-------------------|
|                  |                   |
|                  |                   |
|                  |                   |

**Competências:**

(técnicas e comportamentais)

**Experiência/Habilitações:**

**Regras de substituição (em caso de ausência prolongada):**

**Anexo 7: Proposta de *Template de Job Description* (adaptado)**

**Job Description**

**Job Title:**

**Objectivo**

**Dimensão**

**Principais Responsabilidades**

**Conteúdo da Função**

**Perfil**

**Competências**

**KPI**

## Anexo 8: BSC Integrais

### BSC Organizacional

| Perspectivas de Performance           | Eixos Estratégicos                                | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM  | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir | Fonte                  | Periodicidade        | Ponderação | Tipo de Fonte         | Acessibilidade ao indicador                     |
|---------------------------------------|---|---|---|---|---|----------------|------------------------|----------------------|------------|-----------------------|---|
| <b>Financeira</b><br>35%              | Rendibilidade                                     | Assegurar rendibilidade da maior fonte de receitas  | Rendibilidade das Vendas (Margem Bruta)   | %   | Gross Profit/Net Sales*100  | >= 56%         | SAP                    | Mensal/Trimestral    | 20%        | Aplicação             | Exige alguma pesquisa                           |
|                                       | Crescimento                                       | Alargamento do Portfólio  | Peso das vendas dos lançamentos no total das vendas líquidas internas   | %   | Vendas dos novos produtos/Total Net Sales*100   | >= 30%         | SAP                    | Mensal/Trimestral    | 20%        | Aplicação             | Disponível constantemente                       |
|                                       |   | Crescimento sustentado do volume de negócios  | Taxa de crescimento das vendas líquidas internas  | %   | (Vendas ano X/Vendas ano X-1) * 100   | >= 10%         | SAP                    | Mensal               | 15%        | Aplicação             | Disponível constantemente                       |
|                                       | Criação de Valor                                  | Assegurar grau de cobertura dos custos operacionais   | Margem Operacional  | %   | Operating Profit/Net Sales*100  | >= 15%         | SAP                    | Mensal               | 15%        | Aplicação             | Exige alguma pesquisa                           |
|                                       |   | Garantir entrada constante de cash flow   | Prazo Médio de Recebimentos   | Nº. Dias  | Valor Dívida Clientes/Net Sales *30 * nº. Meses   | < 40           | SAP                    | Mensal               | 30%        | Aplicação             | Exige alguma pesquisa                           |
| <b>Cliente</b><br>30%                 | Satisfação  | Melhoria do serviço ao cliente  | Reclamações dos clientes  | %   | Nº. De reclamações/Nº. Total de Expedições*100  | < 2%           | Plataforma/Relatório   | Mensal               | 20%        | Relatório Interno     | Não disponível                                  |
|                                       |   | Assegurar satisfação do cliente   | Índice Satisfação dos Clientes  | Nº.   | Resultados do Inquérito   | >= 90%         | Inquérito              | Semestral            | 25%        | Relatório Interno     | Não disponível                                  |
|                                       | Retenção  | Aumentar participação no mercado de genéricos   | Quota de Mercado  | %   | Vendas Segmento Genéricos/Vendas Mercado Genéricos*100  | >= 3,5%        | IMS (entidade externa) | Mensal               | 35%        | Documento Externo     | Disponível constantemente                       |
|                                       |   | Avaliar a penetração no mercado hospitalar  | Peso do volume de negócios de novos clientes no total de vendas líquidas internas                             | %   | Vendas canal hospitalar/Total Net Sales *100  | >= 10%         | SAP                    | Mensal/Trimestral    | 20%        | Aplicação             | Não disponível; mas relatório constante pensado |
| <b>Processos Internos</b><br>20%      | Organização                                       | Garantir a eficiência de processo de registo de novos produtos                                | Produtos lançados no mercado antes da concorrência  | %   | N. de moléculas colocadas no mercado primeiro que concorrentes (1º, 2º ou 3º) em relação ao nº. Total | >=65%          | IMS (entidade externa) | Anual                | 20%        | Relatório Externo     | Disponível constantemente                       |
|                                       | Racionalização                                    | Evitar desperdício de mercadoria  | Peso do valor de destruição de material no total das vendas líquidas  | %   | Valor previsão obsolescência/Net Sales*100  | < 1%           | SAP                    | Mensal/Trimestral    | 30%        | Aplicação             | Disponível constantemente                       |
|                                       |   |   | Grau médio de cobertura do stock  | Nº dias   | Valor Existências/Total Cogs*30 * nº. Meses decorridos  | < 180          | SAP                    | Trimestral/Semestral | 35%        | Aplicação             | Exige alguma pesquisa                           |
| Qualidade                             | Assegurar níveis elevados de aceitação do produto | Devoluções por não conformidade da mercadoria (caducidade/qualidade/correção)                 | %   | Valor total das devoluções/Valor bruto das vendas*100 | <= 1,7%   | SAP            | Mensal/Trimestral      | 15%                  | Aplicação  | Exige alguma pesquisa |   |
| <b>Inovação e Aprendizagem</b><br>15% | Inovação  | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional   | Projectos implementados resultantes das ideias inovadoras apresentadas (com grau de impacto para negócio >=4) | Nº.   | Nº. De projectos implementados resultantes das novas ideias apresentadas                              | >= 2           | Inquérito              | Anual                | 20%        | Documento interno     | Não disponível                                  |
|                                       | Satisfação  | Assegurar satisfação dos colaboradores  | Índice Satisfação dos Colaboradores   | Nº.   | Resultados do Inquérito   | >= 90%         | Inquérito              | Semestral            | 40%        | Documento interno     | Não disponível                                  |
|                                       |   |   | Turnover  | %   | Nº. Saídas/Nº. Médio de Colaboradores*100   | <= 3%          | Primavera              | Trimestral/Semestral | 25%        | Aplicação             | Exige alguma pesquisa                           |
|                                       | Qualificação                                      | Garantir adequada qualificação dos colaboradores, através do seu desenvolvimento profissional | Horas de Formação   | Horas   | Nº. Horas de Formação   | >= 35          | Primavera              | Anual                | 15%        | Aplicação             | Disponível constantemente                       |

## BSC Indicadores Stada

| Perspectivas de Performance | Eixos Estratégicos | Objectivos Gerais                             | Indicadores de Performance                                 | UM                 | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir  | Fonte                  | Periodicidade        | Ponderação    | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|-----------------------------|--------------------|---|--|--------------------|---|---|------------------------|----------------------|---------------|-------------------|-----------------------------|
| <i>Financeira</i>           | Rendibilidade      | Assegurar um equilíbrio financeiro            | Peso dos custos departamentais no total de vendas líquidas | %                  | $\text{Custos departamentais} / \text{Net Sales} * 100$                                       | $\leq 30\%$   | SAP                    | Mensal               | Não aplicável | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                             | Crescimento        | Crescimento sustentado do volume de negócios  | Taxa de crescimento das vendas líquidas internas           | %                  | $(\text{Vendas ano X} / \text{Vendas ano X-1}) * 100$   | $\geq 10\%$   | SAP                    | Mensal               | Não aplicável | Aplicação         | Disponível constantemente   |
|                             | Criação de Valor   | Garantir entrada constante de cash flow       | Prazo Médio de Recebimentos                                | Nº. Dias           | $\text{Valor Dívida Clientes} / \text{Net Sales} * 30 * \text{n}^\circ \text{ Meses}$         | $< 180$   | SAP                    | Mensal               | Não aplicável | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                             |                    |   | Taxa de crescimento de Earnings Before Taxes               | %                  | $(\text{EBT ano x} / \text{EBT ano x-1}) * 100$   | $\geq 10\%$   | SAP                    | Mensal               | Não aplicável | Aplicação         | Exige muita pesquisa        |
|                             |                    |   | Assegurar grau de cobertura dos custos operacionais        | Margem Operacional | %   | $\text{Earnings Before Taxes} / \text{Net Sales} * 100$ | $\geq 15\%$            | SAP                  | Mensal        | Não aplicável     | Aplicação                   |
| <i>Cliente</i>              | Retenção           | Aumentar participação no mercado de genéricos | Quota de Mercado   | %                  | $\text{Vendas Segmento Genéricos} / \text{Vendas Mercado Genéricos} * 100$                    | $\geq 10\%$   | IMS (entidade externa) | Mensal               | Não aplicável | Documento Externo | Disponível constantemente   |
| <i>Processos Internos</i>   | Racionalização     | Evitar desperdício de mercadoria              | Grau médio de cobertura do stock                           | Nº dias            | $\text{Valor Existências} / \text{Total Cogs} * 30 * \text{n}^\circ \text{ Meses decorridos}$ | $< 180$   | SAP                    | Trimestral/Semestral | Não aplicável | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |

## BSC Sodilog

| Perspectivas de Performance           | Eixos Estratégicos | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM | Fórmula de Cálculo   | Meta a atingir                              | Fonte             | Periodicidade     | Ponderação | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|---------------------------------------|--------------------|---|---|----|--|---|-------------------|-------------------|------------|-------------------|-----------------------------|
| <i>Financeira</i><br>20%              | Rendibilidade      | Minimizar impacto dos custos nos resultados                 | Custos de Distribuição (Armazenagem, manuseamento e distribuição) | %  | Valor acumulado de custos/Net sales*100  | < 2,5%                                      | SAP               | Mensal            | 100%       | Aplicação         | Disponível constantemente   |
| <i>Cliente</i><br>30%                 | Satisfação         | Melhoria Serviço ao Cliente                                 | Reclamações dos clientes  | %  | Nº. Reclamações Imputadas à Distribuição/Nº. Total de Expedições *100                  | <= 2%                                       | Relatório Sodilog | Mensal/Trimestral | 100%       | Relatório Externo | Disponível constantemente   |
| <i>Processos Internos</i><br>35%      | Organização        | Garantir cumprimento de nível de serviço                    | Encomendas entregues ao cliente em menos de 24 horas              | %  | Encomendas entregues ao cliente em menos de 24 horas/Total de encomendas expedidas*100 | >= 95%                                      | Relatório Sodilog | Diária            | 50%        | Relatório Externo | Exige alguma pesquisa       |
|                                       | Qualidade          | Assegurar que o produto é entregue nas condições desejáveis | Situações de inconformidade                                       | %  | Nº. Erros cometidos/Nº. De Expedições*100  | <= 5%                                       | Relatório Sodilog | Mensal/Trimestral | 50%        | Relatório Externo | Disponível constantemente   |
| <i>Inovação e Aprendizagem</i><br>15% | Inovação           | Monitorizar a prestação de serviços                         | Poupanças obtidas através das propostas melhoria apresentadas     | €  | Valor das poupanças obtidas com as propostas de melhoria                               | >= 10% dos Custos efectivos de distribuição | Relatório         | Semestral         | 100%       | Relatório Interno | Não disponível              |

## BSC Fornecedores de Mercadorias

| Perspectivas de Performance           | Eixos Estratégicos    | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance   | UM     | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir | Fonte                               | Periodicidade   | Ponderação | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|---------------------------------------|-----------------------|---|--|--------|---|----------------|-------------------------------------|-----------------|------------|-------------------|-----------------------------|
| <i>Financeira</i><br>30%              | Rendibilidade         | Quantificar perdas oriundas de um fornecimento defeituoso   | Perda de vendas por situações de ruptura   | €      | Nº. Dias em ruptura* venda média diária do produto  | ≤ 5.000        | SAP                                 | Semestral       | 50%        | Aplicação         | Exige muita pesquisa        |
|                                       |                       | Assegurar relação custo-benefício                           | Margem de Bruta de Venda dos Produtos  | %      | (PVA-COG)/PVA   | ≥ 50%          | SAP                                 | Trimestral      | 50%        | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
| <i>Cliente</i><br>25%                 | Satisfação            | Melhoria serviço ao cliente                                 | Reclamações de Qualidade   | %      | Nº. Reclamações Qualidade/Nº. Total de Expedições*100                                     | < 2%           | Relatório avaliação de fornecedores | Trimestral      | 100%       | Documento Interno | Exige alguma pesquisa       |
| <i>Processos Internos</i><br>30%      | Organização           | Garantir cumprimento de prazos de execução                  | Cumprimento do calendário de encomendas fornecidas                               | Dias   | Nº. De dias de intervalo entre a previsão de chegada e chegada efectiva                   | ≤ 15           | Relatório avaliação de fornecedores | Semestral/Anual | 40%        | Documento Interno | Exige alguma pesquisa       |
|                                       | Qualidade             | Assegurar elevados níveis de aceitação do produto adquirido | Peso das ocorrências de não conformidade do produto nas encomendas ao fornecedor | %      | Nº. Ocorrências não conformidade/Nº total de encomendas ao fornecedor*100                 | ≤ 5%           | Relatório avaliação de fornecedores | Semestral/Anual | 35%        | Documento Interno | Exige alguma pesquisa       |
|                                       | Eficiência e Eficácia | Avaliar a exactidão das encomendas                          | Proporção da quantidade fornecida face à quantidade encomendada ao fornecedor    | %      | Quantidade fornecida/ quantidade encomendada*100  | ≤100%≤98%      | Relatório avaliação de fornecedores | Semestral/Anual | 25%        | Documento Interno | Exige alguma pesquisa       |
| <i>Inovação e Aprendizagem</i><br>15% | Inovação              | Monitorizar a prestação de serviços                         | Grau de impacto no negócio das situações de melhoria detectadas                  | Escala | Grau médio de impacto das melhorias registadas na performance do conjunto de fornecedores | ≥ 4            | Relatório avaliação de fornecedores | Semestral       | 100%       | Documento Interno | Exige alguma pesquisa       |

## BSC Departamento

### BSC Financeiro & IT

| Perspectivas de Performance    | Eixos Estratégicos   | Objectivos Gerais  | Indicadores de Performance   | UM  | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir                  | Fonte                | Periodicidade           | Ponderação        | Tipo de Fonte             | Acessibilidade ao indicador |
|--------------------------------|--|--|--|---|---|---------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Financeira<br>30%              | Rendibilidade  | Minimizar impacto dos custos de variáveis críticas nos resultados        | Desvios na variável custos (Advertising Leaseplan, entre outros)                       | €   | Custos reais-custos previstos   | <= 1.000                        | SAP                  | Mensal/Trimestral       | 15%               | Aplicação                 | Exige alguma pesquisa       |
|                                | Criação de Valor   | Garantir entrada constante de cash flow                                  | Prazo Médio de Recebimentos  | Dias  | Valor Dívida Clientes/Net Sales *30 * n°. Meses                                 | <= 40                           | SAP                  | Mensal                  | 30%               | Aplicação                 | Exige alguma pesquisa       |
|                                |  | Optimizar recursos financeiros   | Poupanças oriundas de renegociação de contratos com fornecedores (excepto mercadorias) | €   | Custos após renegociação - custos antes renegociação                            | >= 250.000                      | Relatório            | Anual                   | 25%               | Relatório Interno         | Disponível constantemente   |
|                                |  | Garantir exactidão fiscal  | Proveitos de planeamento fiscal  | €   | Valor total dos benefícios fiscais e outros proveitos                           | 100.000                         | Declaração fiscal    | Anual                   | 20%               | Relatório Interno         | Disponível constantemente   |
|                                |  | Identificar produtos não geradores de valor                              | Representatividade dos produtos que concretizam 80& do Gross Profit                    | %   | Nº. De produtos que representam 80% do Gross Profit/Nº. Total de produtos *100  | >= 20                           | SAP                  | Mensal/Trimestral       | 10%               | Aplicação                 | Exige alguma pesquisa       |
| Cliente<br>25%                 | Satisfação   | Melhoria do serviço ao cliente   | Reclamações dos clientes   | %   | Nº. De reclamações/Nº. Total de Expedições*100                                  | <= 2%                           | Plataforma/Relatório | Mensal                  | 55%               | Relatório Interno         | Não disponível              |
|                                |  | Atendimento ao cliente eficaz  | Qualidade do atendimento telefónico  | Nº.   | Resultados do Inquérito   | >= 90%<br>Classificação de BOM  | Inquérito            | Semestral               | 45%               | Documento interno         | Não disponível              |
| Processos Internos<br>30%      | Organização  | Garantir cumprimento de prazos de execução                               | Grau de cumprimento dos calendários (Fiscal, Contabilístico, Stada)                    | Dias  | Dias excedidos do limite individual   | 0                               | Observação           | Mensal/Trimestral/Anual | 20%               | Outros                    | Disponível constantemente   |
|                                | Racionalização   | Assegurar rentabilidade dos produtos                                     | Poupança em COG's  | %   | Valor Real Cog's/Valor a 31.12.2008   | >= 15%                          | SAP                  | Anual                   | 20%               | Aplicação                 | Disponível constante        |
|                                |  | Evitar Desperdício   | Peso do valor de destruição de material no total das vendas líquidas                   | %   | Valor previsão obsolescência/Net Sales*100                                      | < 1%                            | SAP                  | Mensal/Trimestral       | 20%               | Aplicação                 | Disponível constantemente   |
|                                |  |  | Grau médio de cobertura de stock   | Dias  | Valor Existências/Total Cogs*30 * n°. Meses decorridos                          | < 180                           | SAP                  | Trimestral/Semestral    | 25%               | Aplicação                 | Exige alguma pesquisa       |
| Qualidade                      | Assegurar elevados níveis de aceitação do trabalho realizado | Advertências no relatório externo de auditoria financeira                | Nº.  | Nº. De advertências de correcção de resultados > 50.000€ e n°. De advertências ao sistema interno de controlo de gestão | 0   | Relatório                       | Semestral            | 15%                     | Relatório Externo | Disponível constantemente |                             |
| Inovação e Aprendizagem<br>15% | Inovação   | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional                                | Grau de impacto no negócio das novas ideias apresentadas                               | Escala  | Grau de impacto do rácio Proveitos resultantes-Totalidades Custos Implementação | >= 4                            | Inquérito            | Anual                   | 40%               | Documento interno         | Não disponível              |
|                                | Satisfação   | Averiguar grau de satisfação face a serviços e equipamentos informáticos | Índice de Satisfação dos clientes internos   | Nº.   | Resultados de Inquérito   | >= 95% com classificação de BOM | Inquérito            | Semestral               | 60%               | Documento Interno         | Não disponível              |

## BSC RH

| Perspectivas de Performance           | Eixos Estratégicos | Objetivos Gerais  | Indicadores de Performance                     | UM    | Fórmula de Cálculo   | Meta a atingir                       | Fonte     | Periodicidade        | Ponderação | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|---------------------------------------|--------------------|---|--|-------|--|--------------------------------------|-----------|----------------------|------------|-------------------|-----------------------------|
| <i>Financeira</i><br>15%              | Rendibilidade      | Maximizar a produtividade por colaborador   | Vendas por colaborador                         | €     | Valor vendas líquidas internas/nº. Total de colaboradores                        | $\geq 250.000$                       | SAP       | Anual                | 100%       | Aplicação         | Disponível constantemente   |
| <i>Cliente</i><br>35%                 | Satisfação         | Assegurar satisfação do cliente   | Índice Satisfação dos Clientes Internos        | Nº.   | Resultados do Inquérito  | $\geq 90\%$                          | Inquérito | Semestral            | 65%        | Documento interno | Não disponível              |
|                                       |                    | Averiguar grau de satisfação quanto às ações de formação desenvolvidas                        | Índice de Satisfação dos clientes internos     | Nº.   | Resultados de Inquérito  | $\geq 95\%$ com classificação de BOM | Inquérito | Semestral            | 35%        | Documento interno | Não disponível              |
| <i>Processos Internos</i><br>15%      | Qualidade          | Assegurar elevados níveis de aceitação do trabalho realizado                                  | Advertências no relatório de auditoria interna | Nº.   | Nº. De advertências à área de recursos humanos no relatório interno de auditoria | $\leq 2$                             | Relatório | Semestral            | 100%       | Documento Interno | Disponível constantemente   |
| <i>Inovação e Aprendizagem</i><br>35% | Satisfação         | Assegurar satisfação dos colaboradores  | Turnover                                       | %     | Nº. Saídas/Nº. Médio de Colaboradores*100  | $\leq 2\%$                           | Primavera | Trimestral/Semestral | 60%        | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                                       | Qualificação       | Garantir adequada qualificação dos colaboradores, através do seu desenvolvimento profissional | Horas de Formação                              | Horas | Nº. Horas de Formação  | $\geq 35$                            | Primavera | Anual                | 40%        | Aplicação         | Disponível constantemente   |

## BSC Função

### Tax & Accounting

| Área Actividade  | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance                               | UM     | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir | Fonte             | Periodicidade     | Ponderação | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|------------------|-------------------|---|--|--------|---|----------------|-------------------|-------------------|------------|-------------------|-----------------------------|
| Tax & Accounting | Específico        | Garantir exactidão fiscal                                   | Proveitos de planeamento fiscal                          | €      | Valor total dos benefícios fiscais e outros proveitos                           | 100 Mil €      | Declaração fiscal | Anual             | 30%        | Relatório Interno | Disponível constantemente   |
|                  | Específico        |   | Custos de Planeamento Fiscal                             | €      | Valor total de perdas decorrentes de aspectos fiscais (multas, juros e outros)  | < 1.500€       | Declaração fiscal | Anual             | 20%        | Relatório Interno | Disponível constantemente   |
|                  | Específico        | Garantir cumprimento de prazos de execução                  | Grau de cumprimento do calendário fiscal                 | Dias   | Nº de dias de atraso: diferença entre a data agendada e a data real de execução | <=0            | Observação        | Mensal Trimestral | 20%        | Outros            | Disponível constantemente   |
|                  |                   |   | Grau de cumprimento do calendário contabilístico         | Dias   | Dias de intervalo entre fecho contabilístico e a data limite reporting Stada    | >= 3           | Observação        | Mensal            | 20%        | Outros            | Disponível constantemente   |
|                  | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional                   | Grau de impacto no negócio das novas ideias apresentadas | Escala | Grau de impacto do rácio Proveitos resultantes-Totalidades Custos Implementação | >= 4           | Inquérito         | Anual             | 5%         | Documento interno | Não disponível              |
|                  | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental | Valor médio do BSC departamental                         | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental                              | >= 4           | BSC departamental | Anual             | 5%         | Documento interno | Não disponível              |

### Treasury & HR

| Área Actividade | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance                               | UM     | Fórmula de Cálculo   | Meta a atingir | Fonte             | Periodicidade | Ponderação | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|-----------------|-------------------|---|--|--------|--|----------------|-------------------|---------------|------------|-------------------|-----------------------------|
| Treasury & HR   | Específico        | Eficiente gestão da carteira de clientes                    | Dívidas Clientes Overdue                                 | %      | Valor de facturas vencidas com prazo >= 90 dias / Total facturas a receber * 100     | <= 3%          | SAP               | Mensal        | 20%        | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                 | Específico        | Eficiente gestão da carteira de fornecedores                | Dívidas Fornecedores Overdue                             | %      | Valor de facturas vencidas com prazo >= 60 dias / Total dívidas a fornecedores * 100 | <= 5%          | SAP               | Mensal        | 20%        | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                 | Específico        | Garantir entrada constante de cash flow                     | Prazo Médio de Recebimentos                              | Dias   | Valor Dívida Clientes / Net Sales * 30 * n.º. Meses                                  | <= 40          | SAP               | Mensal        | 30%        | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                 | Específico        | Assegurar satisfação do cliente                             | Índice Satisfação dos Clientes Internos                  | Nº.    | Resultados do Inquérito  | >= 90%         | Inquérito         | Semestral     | 20%        | Documento interno | Não disponível              |
|                 | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional                   | Grau de impacto no negócio das novas ideias apresentadas | Escala | Grau de impacto do rácio Proveitos resultantes-Totalidades Custos Implementação      | >= 4           | Inquérito         | Anual         | 5%         | Documento interno | Não disponível              |
|                 | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental | Valor médio do BSC departamental                         | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental                                   | >= 4           | BSC departamental | Anual         | 5%         | Documento interno | Não disponível              |

## Controlling & Reporting

| Área Actividade         | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM     | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir | Fonte             | Periodicidade     | Ponderação | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|-------------------------|-------------------|---|---|--------|---|----------------|-------------------|-------------------|------------|-------------------|-----------------------------|
| Controlling & Reporting | Específico        | Minimizar impacto dos custos nos resultados   | Desvios na variável custos (Advertising, Leaseplan, entre outros) | €      | Custos reais-custos previstos   | <= 1000        | SAP               | Mensal            | 25%        | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                         | Específico        | Averiguar da taxa de utilização, adequabilidade, etc. da informação e instrumentos disponibilizados | Índice Satisfação dos Clientes Internos                           | Nº.    | Resultados do Inquérito   | >= 95%         | Inquérito         | Trimestral        | 25%        | Documento interno | Não disponível              |
|                         | Específico        | Garantir cumprimento de prazos de execução  | Grau de Cumprimento do Calendário Stada (Reporting)               | Dias   | Dias de intervalo entre o término do relatório e a data reporting à Stada       | >= 1           | Observação        | Mensal Trimestral | 20%        | Outros            | Disponível constantemente   |
|                         | Específico        |   | Grau de Cumprimento do Calendário Stada (Budget Forecast)         | Dias   | Dias de intervalo entre o término do relatório e a data reporting à Stada       | >= 3           | Observação        | Anual             | 20%        | Outros            | Disponível constantemente   |
|                         | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional   | Grau de impacto no negócio das novas ideias apresentadas          | Escala | Grau de impacto do rácio Proveitos resultantes-Totalidades Custos Implementação | >= 4           | Inquérito         | Anual             | 5%         | Documento interno | Não disponível              |
|                         | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental   | Valor médio do BSC departamental                                  | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental                              | >= 4           | BSC departamental | Anual             | 5%         | Documento interno | Não disponível              |

## Supply Chain Manager

| Área Actividade | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM     | Fórmula de Cálculo   | Meta a atingir | Fonte             | Periodicidade                       | Ponderação | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|-----------------|-------------------|---|---|--------|--|----------------|-------------------|-------------------------------------|------------|-------------------|-----------------------------|
| Supply Chain    | Específico        | Minimizar impacto dos custos nos resultados                 | Peso dos custos de distribuição no total das vendas líquidas internas | %      | Valor acumulado de custos/Net Sales  | < 2,5%         | SAP               | Mensal                              | 10%        | Aplicação         | Disponível constantemente   |
|                 | Específico        | Assegurar rentabilidade dos produtos                        | Poupança em COG's   | %      | Valor Real Cogs/Valor a 31.12.2008   | >= 15%         | SAP               | Anual                               | 20%        | Aplicação         | Disponível constantemente   |
|                 | Específico        | Evitar desperdício mercadoria                               | Peso do valor de destruição de material no total das vendas líquidas  | %      | Valor previsão obsolescência/Net Sales*100   | < 1%           | SAP               | Mensal Trimestral                   | 15%        | Aplicação         | Disponível constantemente   |
|                 | Específico        |   | Grau médio de cobertura de stock                                      | Dias   | Valor Existências/Total Cogs*30 * n°. Meses decorridos                                     | < 180          | SAP               | Trimestral/Semestral                | 20%        | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                 | Específico        | Assegurar resposta às encomendas de clientes                | Rupturas de Stock   | %      | Nº de dias em ruptura/Média diária venda do produto  | < 2%           | SAP               | Semestral/Anual                     | 15%        | Aplicação         | Exige muita pesquisa        |
|                 | Específico        | Assegurar eficiência na gestão do processo de compras       | Nível de stock à chegada da encomenda                                 | Dias   | Valor Existências produto /Total Cogs*30 * n°. Meses decorridos -para produto recepcionado | 0<Nível<60     | SAP               | De acordo com recepção de encomenda | 10%        | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                 | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional                   | Grau de impacto no negócio das novas ideias apresentadas              | Escala | Grau de impacto do rácio Proveitos resultantes-Totalidades Custos Implementação            | >= 4           | Inquérito         | Anual                               | 5%         | Documento interno | Não disponível              |
|                 | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental | Valor médio do BSC departamental                                      | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental   | >= 4           | BSC departamental | Anual                               | 5%         | Documento interno | Não disponível              |

## Customer Services

| Área Actividade   | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM     | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir  | Fonte                                    | Periodicidade       | Ponderação | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|-------------------|-------------------|---|---|--------|---|---|--|---------------------|------------|-------------------|-----------------------------|
| Customer Services | Específico        | Minimizar impacto dos custos nos resultados                 | Peso dos custos de distribuição no total das vendas líquidas internas | %      | Valor acumulado de custos (expedição e transporte) / Net Sales                    | < 2,5%  | SAP                                      | Mensal              | 10%        | Aplicação         | Disponível constantemente   |
|                   | Específico        | Melhoria do serviço ao cliente                              | Reclamações (apenas as de erro interno)                               | %      | Nº. De reclamações / Nº. Total de Expedições * 100                                | < 2%  | Plataforma Relatório                     | Mensal              | 20%        | Relatório Interno | Não disponível              |
|                   | Específico        | Atendimento ao cliente eficaz                               | Qualidade do atendimento telefónico                                   | Nº.    | Resultados do Inquérito   | >= 90% Classificação de BOM   | Inquérito                                | Semestral           | 10%        | Documento interno | Não disponível              |
|                   | Específico        | Garantir cumprimento de prazos de execução                  | Tempo médio de resposta   | Horas  | Tempo que medeia entre contacto de cliente e resposta da empresa                  | < 1 hora - Tipologia urgente; entre 1 a 3 horas tipologia média ; > 3 h tipologia não relevante | Ferramenta Interna de registo e controlo | Mensal / Trimestral | 20%        | Aplicação         | Não disponível              |
|                   | Específico        | Assegurar elevado índice de nível de serviço                | Encomendas inseridas e colocadas no próprio dia                       | %      | Nº. Encomendas inseridas e colocadas / Total de encomendas inseridas * 100        | >= 95%  | SAP                                      | Dúria / Semanal     | 30%        | Aplicação         | Exige alguma pesquisa       |
|                   | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional                   | Grau de impacto no negócio das novas ideias apresentadas              | Escala | Grau de impacto do rácio Proveitos resultantes - Totalidades Custos Implementação | >= 4  | Inquérito                                | Anual               | 5%         | Documento interno | Não disponível              |
|                   | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental | Valor médio do BSC departamental                                      | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental                                | >= 4  | BSC departamental                        | Anual               | 5%         | Documento interno | Não disponível              |

## IT

| Área Actividade | Tipo de Objectivo | Objectivos Gerais   | Indicadores de Performance  | UM     | Fórmula de Cálculo  | Meta a atingir  | Fonte               | Periodicidade       | Ponderação | Tipo de Fonte     | Acessibilidade ao indicador |
|-----------------|-------------------|---|---|--------|---|---|---------------------|---------------------|------------|-------------------|-----------------------------|
| IT              | Específico        | Optimizar recursos financeiros  | Poupança concretizada na renegociação de contratos com fornecedores (curiz informático) | €      | Custo real- custo anterior  | >= 50.000   | Relatório           | Anual               | 20%        | Documento interno | Exige alguma pesquisa       |
|                 | Específico        | Averiguar grau de satisfação quanto aos equipamentos e serviços colocados à disposição        | Índice de Satisfação dos clientes internos  | Nº.    | Resultados de Inquérito   | >= 95% com classificação de BOM   | Inquérito           | Semestral           | 25%        | Documento interno | Não disponível              |
|                 | Específico        | Averiguar grau de satisfação quando às acções de formação desenvolvidas                       | Índice de Satisfação dos clientes internos  | Nº.    | Resultados de Inquérito   | >= 95% com classificação de BOM   | Inquérito           | Semestral           | 10%        | Documento interno | Não disponível              |
|                 | Específico        | Garantir resposta em tempo útil   | Tempo médio de resposta (Helpdesk)  | Horas  | Tempo que medeia entre o pedido de ajuda e o momento dado como concluído o pedido | < 1 hora - Tipologia urgente; entre 1 a 3 horas tipologia média ; > 3 h tipologia não relevante | Ferramenta HelpDesk | Mensal / Trimestral | 25%        | Aplicação         | Disponível constantemente   |
|                 | Específico        | Garantir adequada qualificação dos colaboradores, através do seu desenvolvimento profissional | Taxa de execução do plano de formação   | %      | Nº. Acções realizadas / Nº. Total de acções programadas                           | >= 85%  | Plano de Formação   | Anual               | 10%        | Documento interno | Não disponível              |
|                 | Partilhado        | Melhoria e Desenvolvimento Organizacional   | Grau de impacto no negócio das novas ideias apresentadas                                | Escala | Grau de impacto do rácio Proveitos resultantes - Totalidades Custos Implementação | >= 4  | Inquérito           | Anual               | 5%         | Documento interno | Não disponível              |
|                 | Partilhado        | Assegurar o cumprimento dos objectivos do BSC departamental                                   | Valor médio do BSC departamental  | Escala | Valor da classificação obtida no BSC departamental                                | >= 4  | BSC departamental   | Anual               | 5%         | Documento interno | Não disponível              |

## **Anexo 9: Novo *Template* Perfil Profissional**

### **Perfil Profissional Tax & Accounting**

#### **PERFIL PROFISSIONAL**

**FUNÇÃO TAX & ACCOUNTIGN MANAGER**

**DEPARTAMENTO FINANCE AND PEOPLE**

**REPORTE HIERÁRQUICO FINANCE AND PEOPLE DIRECTOR**

#### **1. MISSÃO**

Planifica, organiza, coordena e assegura as operações contabilísticas e fiscais da organização, mantendo uma preocupação constante com a optimização de soluções tributárias, e minimiza os riscos fiscais.

#### **2. PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES E ACTIVIDADES**

- a.** Planifica, organiza e coordena a execução da contabilidade e assegura a regularidade técnica das áreas contabilística e fiscal.
- b.** Garante o *compliance* com as normas e legislação aplicável ao sector, através do cumprimento dos requisitos definidos em cada área fiscal.
- c.** Cumpre as obrigações fiscais da empresa, de acordo com os prazos estabelecidos pela administração.
- d.** Assegura os fechos contabilísticos e fiscais mensais e anuais, de acordo com os deadlines definidos pelo Grupo *Stada*.
- e.** Prepara avaliações da situação económica e financeira da organização, comparando-a com a informação económica e financeira das empresas concorrentes.
- f.** Procede à elaboração de pré-encerramentos, de modo a espelhar trimestralmente a situação fiscal da empresa e à elaboração das demonstrações financeiras de cada ano fiscal e Relatório & Contas.
- g.** Apoia as auditorias externas, em termos contabilísticos e fiscais.

- h.** Fornece ao *Management*, em tempo útil, a informação crítica sobre o negócio e sobre a organização, através da criação de um sistema eficaz de divulgação de informação.
- i.** Avalia a possibilidade de automatização de tarefas – Taxa INFARMED, Leaseplan, Despesas dos Delegados de Informação Médica e Apuramento do IVA –, de modo a maximizar os recursos envolvidos nos processos contabilísticos e fiscais.
- j.** Organiza e arquiva todos os documentos relativos à actividade contabilística e fiscal.

### **3. SABERES-FAZER TÉCNICOS**

- a.1.** Estabelecer prioridades de actuação pelas diferentes áreas da contabilidade e fiscalidade.
- a.2.** Efectuar lançamentos contabilísticos no *software* de informação SAP.
- a.3.** Verificar os requisitos legais e fiscais da documentação referente ao sector (facturas nacionais e estrangeiras, entre outros documentos), validando-a.
- b.1.** Garantir a correcta classificação contabilística – de acordo com Plano Oficial de Contabilidade.
- b.2.** Aplicar e interpretar a legislação aplicável ao sector.
- b.3.** Verificar os requisitos legais e fiscais dos documentos contabilísticos.
- c.1.** Garantir o pagamento dos impostos da organização.
- c.2.** Entregar as declarações fiscais obrigatórias.
- c.3.** Assegurar o cumprimento dos prazos estabelecidos pela Administração Fiscal.
- d.1.** Elaborar as peças contabilísticas da organização de acordo com as normas internacionais de contabilidade, garantindo a fiabilidade e transparência da realidade económica e financeira da organização.
- d.2.** Diagnosticar situações de contabilização anómala e propor alternativas de correcção.

- d.3.** Acompanhar e avaliar o comportamento das diversas variáveis constituintes dos relatórios que elabora e questionar a sua razoabilidade e coerência para com os objectivos organizacionais.
- d.4.** Analisar os desvios mais significativos e com impacto no negócio e apresentar propostas de actuação sobre os mesmos.
- e.1.** Elaborar os rácios económico-financeiros da organização.
- e.2.** Analisar e comparar os rácios económico-financeiros da organização com os da concorrência.
- f.1** Elaborar e analisar pré-encerramentos, tal como as demonstrações financeiras de cada ano fiscal.
- f.2.** Actualizar as notas do anexo ao balanço.
- f.3.** Efectuar a previsão da Modelo 22.
- g.1.** Preparar a informação relevante, com os principais elementos de auditoria, facilitando a actuação dos auditores externos.
- g.2.** Justificar os lançamentos contabilísticos efectuados, bem como outras informações relevantes.
- h.1.** Explicar a origem de todos os custos imputados à organização.
- h.2.** Fornecer os elementos principais e críticos relativos ao negócio da organização.
- i.1.** Encontrar soluções e mecanismos de controlo que permitam a automatização de tarefas.
- j.1.** Encontrar soluções eficazes de arquivamento da informação financeira e contabilística, facilitando a sua consulta.

## **4. SABERES**

Conhecimentos sólidos de contabilidade e análise financeira.

- **a.1. + a.2. + a.3. + b.1. + b.2. + b.3. + c.1. + d.1. + d.2. + d.3. + d.4. + e.1. + e.2. + f.1. + f.2. + f.3. + g.1. + g.2. + h.1. + h.2.**

Conhecimentos sólidos das normas internacionais de contabilidade.

- **a.1. + a.2. + a.3. + b.1. + b.2. + b.3. + c.1. + d.1. + d.2. + d.3. + d.4. + f.1. + f.2. + f.3. + g.1. + g.2. + h.1. + h.2.**

Conhecimentos sólidos de fiscalidade.

- **a.1. + a.3. + b.3. + c.1. + c.2. + c.3. + d.1. + d.2. + d.3. + d.4. + f.1. + f.2. + f.3. + g.1. + g.2. + h.1. + h.2.**

Conhecimentos sólidos dos prazos estabelecidos pela Administração Fiscal.

- **c.3.**

Conhecimentos sólidos do negócio, objectivos, produtos/serviços e segmentos de clientes e fornecedores da empresa.

- **a.1. + g.1. + g.2. + h.2.**

Conhecimentos sólidos do *software* de informação SAP.

- **a.2.**

Conhecimentos sólidos de Microsoft Excel.

- **i.1.**

Conhecimentos fundamentais de auditoria.

- **g.1. + g.2.**

Conhecimentos fundamentais de controlo e organização no trabalho e gestão do tempo

- **a.1. + g.1. + i.1. + j.1.**

Conhecimentos fundamentais da Língua Inglesa.

- **a.3.**

Conhecimentos fundamentais da Língua Espanhola.

- a.3.

## **5. SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS**

### **5.1. Competências Transversais:**

#### **RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS (*Problem Solving*)**

- Reconhece, age, assume e tenta resolver os problemas com que se depara, utilizando metodologias rigorosas, sem recorrer constantemente à hierarquia superior.
- Apresenta soluções alternativas para os problemas, reunindo e integrando as informações necessárias para a resolução dos mesmos.
- Procede à tomada de decisões e implementa soluções, procedendo ao seu acompanhamento a curto, médio e longo prazo.

#### **ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS (*Drive for Results*)**

- Define e persegue metas, considerando as prioridades da organização.
- Realiza com empenho, rigor e perseverança as metas definidas, não desistindo antecipadamente.
- Atinge ou excede as expectativas, apresentando resultados nos *timings* pré-estabelecidos, sem comprometer a qualidade dos mesmos.
- Atinge os objectivos de forma consistente e auxilia os colegas a alcançar os seus próprios objectivos.

#### **INTEGRIDADE E CONFIANÇA (*Integrity and Trust*)**

- Mantém a confidencialidade, neutralidade e a discrição no tratamento de determinados assuntos.
- Compreende e valoriza a importância da integridade e confiança.
- Promove os valores integridade e confiança por toda a organização.

## **5.2. Competências Específicas**

### **FUNCIONAL E TÉCNICA (*Functional/Technical Skills*)**

- Demonstra um ávido interesse na melhoria contínua das actuais competências, apreendendo novos conhecimentos.
- Aplica conhecimentos técnicos e funcionais avançados, de modo a resolver problemas complexos e a apresentar soluções inovadoras.
- Selecciona e combina as ferramentas apropriadas para o desempenho da função e melhora, redesenha e automatiza processos.
- Partilha conhecimentos técnicos e funcionais especializados.

### **ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE (*Customer Focus*)**

- Colabora de modo construtivo e cooperativo quer com os clientes externos, quer com os clientes internos, desenvolvendo relações de trabalho com os mesmos.
- Proporciona assistência rápida, eficiente e personalizada aos pedidos, exigências e preocupações dos clientes da função.
- Mantém os clientes informados e actualizados relativamente a decisões que os afectem.

### **ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES (*Priority Setting*)**

- Organiza e prioriza todas as actividades que lhe estão afectas.
- Gere o seu tempo com precisão, em função das actividades realmente importantes e prioritárias para a organização.
- Antecipa as informações de que os clientes da função poderão necessitar.

### **PLANEAMENTO (*Planning*)**

- Controla e imputa custos e assegura a utilização racional dos recursos.

- Determina e avalia com precisão a dificuldade e a prioridade das actividades a desenvolver.
- Define metas e objectivos claros, realistas e mensuráveis e compreende as etapas do processo de trabalho.

### **INFORMAÇÃO (*Informing*)**

- Divulga informação em tempo útil aos clientes da função.
- Destaca as informações mais importantes e evita sobrecarregar os clientes da função com as informações irrelevantes.
- Actualiza informações e informa os clientes da função das mudanças que afectam o seu trabalho.

### **APRENDIZAGEM TÉCNICA (*Technical Learning*)**

- Integra rapidamente novos conhecimentos e competências técnicas.
- Participa com sucesso em cursos técnicos, seminários e conferências.
- Procura oportunidades para aplicar os conhecimentos e competências técnicas adquiridos, contribuindo para a resolução de problemas organizacionais.

## **6. FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL**

- Formação base em Contabilidade/Finanças/Gestão.
- Formação complementar nas áreas de Contabilidade (Normas Internacionais de Contabilidade) e Fiscalidade.
- Experiência profissional na área de contabilidade e fiscalidade, de 3 a 5 anos.

## **7. KEY PERFORMANCE INDICATORS**

- Proveitos de planeamento fiscal: Valor total dos benefícios fiscais e outros proveitos

- Custos de planeamento fiscal: Valor total de perdas de cariz fiscal (multas, juros e outros)
- Grau de cumprimento dos calendários fiscal e contabilístico, medido pelo n.º. de dias de intervalo entre a data efectiva e a data desejada

## **Perfil Profissional Controlling & Reporting**

### **PERFIL PROFISSIONAL**

**FUNÇÃO CONTROLLER JUNIOR**

**DEPARTAMENTO FINANCE AND PEOPLE**

**REPORTE HIERÁRQUICO FINANCE AND PEOPLE DIRECTOR**

#### **2. MISSÃO**

Define, acompanha e supervisiona o sistema de controlo de gestão da organização, elaborando relatórios de controlo de gestão que servem de suporte à tomada de decisão, e apresenta propostas de melhoria face a eventuais desvios encontrados.

#### **2. PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES E ACTIVIDADES**

- a.** Elabora o *reporting* financeiro da organização e participa na realização de outros *reports* sempre que solicitado.
- b.** Participa no processo de revisão anual do *Budget – Forecast*.
- c.** Realiza as auditorias internas da organização.
- d.** Analisa e identifica os desvios significativos nas diferentes áreas de acção do *Controlling* (*Advertising* e gestão de frota automóvel), bem como as suas causas e medidas correctivas de melhoria.
- e.** Participa no controlo e gestão do processo de compras da organização.
- f.** Actualiza os valores referentes às vendas internas da organização.

- g.** Apoia as áreas de Contabilidade e Logística sempre que solicitado.
- h.** Divulga e coloca à disposição de todos os *stakeholders* a informação vital sobre as áreas críticas da organização.
- i.** Actualiza constantemente as bases de dados do *software* de informação SAP, garantindo a fiabilidade da informação.
- j.** Actualiza o *Balance Scorecard Ciclum* mensalmente.

### 3. SABERES-FAZER TÉCNICOS

- a.1.** Elaborar as peças contabilísticas da organização de acordo com as normas internacionais de contabilidade, garantindo a fiabilidade e transparência da realidade económica e financeira da organização.
- a.2.** Diagnosticar situações de contabilização anómala e propor alternativas de correcção.
- a.3.** Acompanhar e avaliar o comportamento das diversas variáveis constituintes dos relatórios que elabora e questionar a sua razoabilidade e coerência para com os objectivos organizacionais.
- a.4.** Analisar os desvios mais significativos e com impacto no negócio e apresentar propostas de actuação sobre os mesmos.
- b.1.** Definir uma calendarização de actividades, atribuindo-lhes prazos de conclusão, e acompanhar constantemente o seu desenvolvimento.
- b.2.** Desenvolver mecanismos de análise das variáveis que incorporam os relatórios de controlo de gestão, dinamizando o seu processo de construção.
- c.1.** Seleccionar as áreas de negócio mais relevantes para a realização das auditorias internas.
- c.2.** Identificar as variáveis das áreas de negócio que serão sujeitas a estudo e avaliação.
- c.3.** Definir uma calendarização de actividades e, conseqüentemente, marcar reuniões com os responsáveis das áreas de negócio seleccionadas.

- c.4.** Diagnosticar situações de irregularidade nas auditorias efectuadas e propor acções correctivas e prazos de conclusão dos trabalhos.
- c.5.** Redigir relatórios de auditoria, de acordo com as normas universais.
- d.1.** Desenvolver e actualizar constantemente os mecanismos de controlo.
- d.2.** Acompanhar o comportamento das variáveis implícita nas áreas de *Advertising* e gestão de frota automóvel, identificar irregularidades e promover a sua regularização.
- e.1.** Identificar as áreas intrínsecas ao processo de compras, bem como as normas internas a que o mesmo se sujeita.
- e.2.** Analisar o conteúdo dos pedidos de compra, nomeadamente a coerência do valor em causa, a validade do processo e o grau de relevância para o negócio da organização.
- f.1.** Actualizar diariamente os valores das vendas internas da organização, através da utilização dos *softwares* de informação SAP e *Microsoft Excel*.
- g.1.** Proceder à realização de tarefas ocasionais de apoio à contabilidade e logística e satisfazer todos os pedidos de informação que lhe são dirigidos.
- h.1.** Identificar os principais clientes da função.
- h.2.** Diagnosticar as suas necessidades e desenvolver mapas e relatórios que as satisfaçam
- h.3.** Garantir a transparência, veracidade e actualidade dos mapas e relatórios desenvolvidos.
- h.4.** Avaliar se as necessidades da organização estão a ser satisfeitas e, em caso negativo, definir um novo plano de acção e desenhar um novo relatório mais adequado às necessidades da mesma.
- i.1.** Identificar os requisitos exigidos pelo *software* de informação SAP, relativamente à: criação de material, fornecedores e clientes, inserção de novos preços de venda, associação de preços de venda a um cliente específico e de preços de compra a um fornecedor específico e criação de uma ordem de compra a um determinado fornecedor.

- j.1.** Acompanhar o comportamento das variáveis analisadas no *Balance Scorecard Ciclum* e identificar os desvios significativos face ao orçamentado e propor acções de correcção.

#### 4. SABERES

Conhecimentos sólidos de análise financeira e finanças empresariais. [**a.1. + a.2. + a.3.+ +a.4. + b.2. + c.1. + c.2. + c.3. + c.4. + c.5. + g.1. + h.2. + h.3. + h.4.**]

Conhecimentos sólidos das normas internacionais de contabilidade. [**a.1. + a.2. + a.3.+ +a.4. + b.2. + c.4. + c.5. + g.1. + h.2. + h.3. + h.4.**]

Conhecimentos sólidos de sistemas de controlo de gestão. [**a.1. + a.2. + a.3. + a.4.+ +b.1. + b.2. + c.1. + c.2. + c.3. + c.4. + c.5. + d.1. + d.2. + e.1. + e.2. + f.1. + g.1.+ +h.2. + h.3. + h.4. + i.1. + j.1.**]

Conhecimentos sólidos de todas as rubricas constituintes do *Budget* anual, de modo a garantir a equidade da previsão. [**b.1. + b.2.**]

Conhecimentos sólidos das regras impostas pelo Grupo *Stada* no preenchimento dos formulários associados a cada um dos relatórios que integram o *Budget – Forecast*. [**b.1. + b.2.**]

Conhecimentos sólidos das variáveis implícitas nas áreas de *Advertising* e gestão da frota automóvel. [**d.1. + d.2.**]

Conhecimentos sólidos dos processos de compras da organização. [**e.1. + e.2.**]

Conhecimentos sólidos dos processos de vendas da organização. [**f.1.**]

Conhecimentos sólidos do negócio, objectivos, produtos/serviços e segmentos de clientes da empresa. [**a.1. + a.2. + a.3. + a.4. + c.1. + c.2. + c.3. + c.4. + c.5. + d.1.+ +d.2. + e.1. + e.2. + f.1. + g.1. + h.1. + h.2. + h.3. + h.4. + i.1. + j.1.**]

Conhecimentos sólidos de *Balance Scorecard*. [**j.1.**]

Conhecimentos sólidos de *Microsoft Excel*. [**f.1.**]

Conhecimentos sólidos do *software* de informação SAP. [**f.1. + i.1.**]

Conhecimentos sólidos da Língua Inglesa. [a.1. + b.2. + c.5. + d.1. + h.2. + h.3. + h.4.+ +j.1.]

Conhecimentos fundamentais de auditoria. [c.1. + c.2. + c.3. + c.4. + c.5.]

Conhecimentos fundamentais de controlo e organização no trabalho e gestão do tempo [a.1. + a.2. + a.3. + a.4. + b.1. + b.2. + c.3. + c.4. + c.5. + d.1. + d.2. + e.2. + e.1.+ +f.1. + g.1. + h.2. + h.4. + i.1. + j.1.]

Conhecimentos fundamentais de *Microsoft Word, Access e PowerPoint*.

Conhecimentos fundamentais da Língua Espanhola.

## 5. SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS

Competências Transversais:

### **Problem Solving**

- Reconhece, age, assume e tenta resolver os problemas com que se depara, utilizando metodologias rigorosas, sem recorrer constantemente à hierarquia superior.
- Apresenta soluções alternativas para os problemas, reunindo e integrando as informações necessárias para a resolução dos mesmos.
- Proceda à tomada de decisões e implementa soluções, procedendo ao seu acompanhamento a curto, médio e longo prazo.

### **Drive for Results**

- Define e persegue metas, considerando as prioridades da organização.
- Realiza com empenho, rigor e perseverança as metas definidas, não desistindo antecipadamente.
- Atinge ou excede as expectativas, apresentando resultados nos *timings* pré-estabelecidos, sem comprometer a qualidade dos mesmos.
- Atinge os objectivos de forma consistente e auxilia os colegas a alcançar os seus próprios objectivos.

### ***Integrity and Trust***

- Mantém a confidencialidade, neutralidade e a discrição no tratamento de determinados assuntos.
- Compreende e valoriza a importância da integridade e confiança.
- Promove os valores integridade e confiança por toda a organização.

Competências Técnicas:

### ***Customer Focus***

- Colabora de modo construtivo e cooperativo quer com os clientes externos, quer com os clientes internos, desenvolvendo relações de trabalho com os mesmos.
- Proporciona assistência rápida, eficiente e personalizada aos pedidos, exigências e preocupações dos clientes da função.
- Mantém os clientes informados e actualizados relativamente a decisões que os afectem.

### ***Planning***

- Determina e avalia com precisão a dificuldade e a prioridade das actividades a desenvolver.
- Define metas e objectivos claros, realistas e mensuráveis e compreende as etapas do processo de trabalho.
- Controla e imputa custos e assegura a utilização racional dos recursos.

### ***Informing***

- Divulga informação em tempo útil aos clientes da função.
- Destaca as informações mais importantes e evita sobrecarregar os clientes da função com as informações irrelevantes.

- Actualiza informações e informa os clientes da função das mudanças que afectam o seu trabalho.

### ***Priority Setting***

- Organiza e prioriza todas as actividades que lhe estão afectas.
- Gere o seu tempo com precisão, em função das actividades realmente importantes e prioritárias para a organização.
- Antecipa as informações de que os clientes da função poderão necessitar.

### ***Process Management***

- Aplica conhecimentos, *skills* e técnicas para definir, visualizar, medir, controlar, comunicar e melhorar os processos de gestão, com o objectivo de satisfazer as necessidades dos clientes da organização.
- Percepciona os processos de gestão, de modo a cumprir os objectivos da sua função.
- Simplifica processos de gestão complexos e sabe organizar as actividades incluídas nesses mesmos processos.

### ***Technical Learning***

- Integra rapidamente novos conhecimentos e competências técnicas.
- Participa com sucesso em cursos técnicos, seminários e conferências.
- Procura oportunidades para aplicar os conhecimentos e competências técnicas adquiridos, contribuindo para a resolução de problemas organizacionais.

|   |
|---|
| <b>6. FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL</b> |
|---|

- Formação base em Gestão/Economia/Finanças.
- Formação complementar nas áreas de Controlo de Gestão e Contabilidade (Normas Internacionais de Contabilidade).
- Experiência profissional na área de Controlo de Gestão, de 1 a 2 anos.

- Conhecimento prévio do mercado farmacêutico.

## 7. KEY PERFORMANCE INDICATORS

- Desvios na variável custos (*Leaseplan, Advertising*, outros)
- Índice de satisfação dos clientes internos
- Grau de cumprimento do calendário *Stada (Reporting, Budget/Forecast)*, medido pelo nº. de dias de intervalo entre a data efectiva e a data desejada

### Perfil Professional Receptionist

#### PERFIL PROFISSIONAL

**FUNÇÃO RECEPTIONIST**

**DEPARTAMENTO FINANCE AND PEOPLE**

**REPORTE HIERÁRQUICO FINANCIAL DIRECTOR**

#### 1. MISSÃO

Reencaminha as chamadas telefónicas, mensagens de correio electrónico e correspondência pelos respectivos departamentos e executa a recepção e o atendimento dos clientes e/ou visitantes da organização.

#### 2. PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES E ACTIVIDADES

- Recebe e procede à filtragem das chamadas telefónicas, reencaminhando-as pelos diversos departamentos da organização.
- Verifica a recepção de mensagens de correio electrónico, reencaminhando-as pelos diversos departamentos da organização.
- Recepção, abre e distribui a correspondência endereçada à organização.
- Procede à recepção e atendimento dos clientes e/ou visitantes da organização.

- e. Auxilia no planeamento e preparação de reuniões, nomeadamente no acompanhamento de pessoas e marcação de salas.
- f. Participa em projectos especiais sempre que solicitado.

### 3. SABERES-FAZER TÉCNICOS

- a.1. Expressar-se oralmente, em língua portuguesa, inglesa e espanhola, de forma a facilitar a comunicação com clientes nacionais e estrangeiros e outros interlocutores.
- a.2. Aplicar as técnicas de atendimento telefónico e registo de informações.
- a.3. Encaminhar as chamadas telefónicas em função do tipo de assunto, da sua urgência e do destinatário.
- b.1. Utilizar os meios informático aplicados à recepção de mensagens de correio electrónico.
- b.2. Seleccionar as mensagens de correio electrónico, em função do tipo de assunto, da sua urgência e do destinatário.
- b.3. Encaminhar as mensagens de correio electrónico e assegurar o recebimento das mesmas.
- c.1. Utilizar os procedimentos adequados à recepção, separação e distribuição da correspondência.
- d.1. Aplicar as técnicas de atendimento e recepção de clientes e/ou visitantes.
- d.2. Aplicar as técnicas de comunicação adequadas no contacto com os clientes e/ou visitantes da organização.
- e.1. Acompanhar os clientes e/ou visitantes da organização até à sala de reuniões, demonstrando profissionalismo, e assegurar o conforto dos mesmos.
- e.2. Aplicar os procedimentos adequados à marcação de salas de reunião, garantindo a não sobreposição de reuniões na mesma sala.

## 4. SABERES

Conhecimentos sólidos da Língua Portuguesa.

- **a.1.**

Conhecimentos fundamentais das normas internas quanto a procedimentos.

- **e.2.**

Conhecimentos fundamentais das áreas de actividade e principais funções da organização.

- **a.3. + b.2. + b.3. + c.1.**

Conhecimentos fundamentais de organização no trabalho e gestão do tempo.

- **a.3. + b.2. + b.3. + c.1. + e.2.**

Conhecimentos fundamentais de técnicas de atendimento e recepção de clientes.

- **d.1. + e.1.**

Conhecimentos fundamentais de técnicas de comunicação

- **b.2.**

Conhecimentos fundamentais de técnicas de atendimento telefónico e de registo de informação.

- **a.2. + a.3.**

Conhecimentos fundamentais da Língua Inglesa.

- **a.1.**

Conhecimentos fundamentais da Língua Espanhola.

- **a.1.**

Conhecimentos fundamentais de informática na óptica do utilizador.

- **b.1. + b.2. + b.3.**

## 5. SABERES-FAZER SOCIAIS E RELACIONAIS

### 5.1. Competências Transversais:

#### RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS (*Problem Solving*)

- Reconhece, age, assume e tenta resolver os problemas com que se depara, utilizando metodologias rigorosas, sem recorrer constantemente à hierarquia superior.
- Apresenta soluções alternativas para os problemas, reunindo e integrando as informações necessárias para a resolução dos mesmos.
- Procede à tomada de decisões e implementa soluções, procedendo ao seu acompanhamento a curto, médio e longo prazo.

#### ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS (*Drive for Results*)

- Define e persegue metas, considerando as prioridades da organização.
- Realiza com empenho, rigor e perseverança as metas definidas, não desistindo antecipadamente.
- Atinge ou excede as expectativas, apresentando resultados nos *timings* pré-estabelecidos, sem comprometer a qualidade dos mesmos.
- Atinge os objectivos de forma consistente e auxilia os colegas a alcançar os seus próprios objectivos.

#### INTEGRIDADE E CONFIANÇA (*Integrity and Trust*)

- Mantém a confidencialidade, neutralidade e a discrição no tratamento de determinados assuntos.
- Compreende e valoriza a importância da integridade e confiança.
- Promove os valores integridade e confiança por toda a organização.

## **5.2. Competências Técnicas**

### **ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE (*Customer Focus*)**

- Colabora de modo construtivo e cooperativo quer com os clientes externos, quer com os clientes internos, desenvolvendo relações de trabalho com os mesmos.
- Proporciona assistência rápida, eficiente e personalizada aos pedidos, exigências e preocupações dos clientes da função.
- Mantém os clientes informados e actualizados relativamente a decisões que os afectem.

### **ESTABELECIMENTO DE PRIORIDADES (*Priority Setting*)**

- Organiza e prioriza todas as actividades que lhe estão afectas.
- Gere o seu tempo com precisão, em função das actividades realmente importantes e prioritárias para a organização.
- Antecipa as informações de que os clientes da função poderão necessitar.

### **INFORMAÇÃO (*Informing*)**

- Divulga informação em tempo útil aos clientes da função.
- Destaca as informações mais importantes e evita sobrecarregar os clientes da função com as informações irrelevantes.
- Actualiza informações e informa os clientes da função das mudanças que afectam o seu trabalho.

### **ORGANIZAÇÃO (*Organizing*)**

- Organiza informação de forma eficiente e eficaz, de modo a responder às solicitações do seu trabalho.
- Encontra novos métodos e formas de organização do trabalho, permitindo a sua realização de modo mais eficiente.

- Determina e avalia com precisão a prioridade e a urgência das actividades a desenvolver.

### **COMPOSTURA (*Composure*)**

- Demonstra serenidade na execução do seu trabalho.
- Mantém a calma e sabe lidar com as situações de stress decorrentes do seu trabalho.
- Age de forma eficiente sob pressão.

### **APRENDIZAGEM TÉCNICA (*Technical Learning*)**

- Integra rapidamente novos conhecimentos e competências técnicas.
- Participa com sucesso em cursos técnicos, seminários e conferências.
- Procura oportunidades para aplicar os conhecimentos e competências técnicas adquiridos, contribuindo para a resolução de problemas organizacionais.

## **6. FORMAÇÃO ACADÉMICA E PROFISSIONAL**

- Ensino secundário completo.
- Formação complementar em técnicas de comunicação, atendimento e recepção.
- Experiência profissional como recepcionista, de 6 meses a 1 ano.

## **7. KEY PERFORMANCE INDICATORS**

- Qualidade do atendimento telefónico, medido através de inquérito a realizar ao grupo de clientes
- Tempo médio de resposta, medido através do nº. De horas que medeia entre o contacto do cliente e a resposta da empresa

## **Anexo 10: *Template* de Complemento a Folha de Avaliação de Desempenho**

### **Controlling & Reporting**

#### **Nome do Colaborador:**

Raquel Franco

---

#### **Tipo de avaliação:**

Heteroavaliação

Autoavaliação

| <b>Função</b>  | <b>Controlling &amp; Reporting</b>            |
|----------------|---|
| Departamento   | Departamento Financeiro e de Recursos Humanos |
| Chefia Directa | Direcção Financeira                           |

#### **Missão:**

Define, acompanha e supervisiona o sistema de controlo de gestão da organização, elaborando relatórios de controlo de gestão que servem de suporte à tomada de decisão, e apresenta propostas de melhoria face a eventuais desvios encontrados.

## I. Objectivos

| Objectivo  | Indicador  | Ponderação | Meta   | Classificação |
|--|--|------------|--|---------------|
| Minimizar impacto dos custos nos resultados                            | Desvios na variável custos: <i>Advertising, Leaseplan, etc.</i>    | 20%        | $\leq 1.000 \text{ €}$   |               |
| Assegurar a adequabilidade dos instrumentos de gestão disponibilizados | Índice de satisfação de clientes internos                          | 30%        | $\geq 90\%$  |               |
| Cumprimento de prazos de execução                                      | Grau de cumprimento do calendário <i>Stada – Reporting</i>         | 20%        | No mínimo 1 dia de intervalo entre o término do relatório e a data imposta pelo grupo  |               |
| Cumprimento de prazos de execução                                      | Grau de cumprimento do calendário <i>Stada – Budget e Forecast</i> | 20%        | No mínimo 3 dias de intervalo entre o término do relatório e a data imposta pelo grupo |               |
| Melhoria e Desenvolvimento organizacional                              | Grau de impacto no negócio de novas ideias apresentadas            | 5%         | $\geq$ Grau de impacto 4   |               |
| Assegurar cumprimento dos objectivos do BSC departamental              | Valor médio global do BSC departamental                            | 5%         | $\geq 4$   |               |

## II. Formação

| Competências Transversais  | Descrição   | Classificação |
|----------------------------|---|---------------|
| Resolução de Problemas     | Reconhecer problemas, apresentar soluções alternativas e tomada de decisão                        |               |
| Orientação para Resultados | Apresentação de resultados nos prazos pré-estabelecidos, sem comprometer a qualidade do trabalho. |               |
| Integridade e Confiança    | Manter a confidencialidade, neutralidade e discrição de determinados assuntos.                    |               |

| Competências Técnicas             | Descrição   | Classificação |
|-----------------------------------|---|---------------|
| Orientação para o cliente         | Proporcionar assistência rápida, eficiente e personalizada aos pedidos dos clientes, mantendo-os informados e actualizados.                           |               |
| Planeamento                       | Definir metas e objectivos atribuindo grau de prioridade às actividades a desenvolver e garantindo uma utilização racional dos recursos.              |               |
| Capacidade de informar e divulgar | Destacar, actualizar e divulgar em tempo útil a informação relevante para os seus clientes.   |               |
| Definição de Prioridades          | Gerir o tempo em função das actividades realmente importantes para a organização e antecipar pedidos de clientes.                                     |               |
| Gestão de Processos               | Reconhecer, perceber e simplificar processos de gestão, de modo a cumprir os objectivos da sua função e satisfazer as necessidades dos clientes.      |               |
| Aprendizagem Técnica              | Integração de novos conhecimentos adquiridos pela procura de oportunidades de os aplicar, contribuindo para a resolução de problemas organizacionais. |               |

### III. Classificação Final

| Vertente    | Classificação Média | Ponderação |
|-------------|---------------------|------------|
| Objectivos  |                     | 60%        |
| Formação    |                     | 30%        |
| Qualitativa |                     | 10%        |

| Classificação Final |  |
|---------------------|--|
|---------------------|--|

**Data da Avaliação:**

**Assinaturas:**

---

(Avaliado)

---

(Avaliador)

#### IV. Plano de Desenvolvimento Pessoal

|   |   |
|---|---|
| <b>Comportamento a ser melhorado</b>                                | Customer Focus  |
| <b>Objectivo Comportamental</b><br>(como quero vir a ser ou actuar) | Antever necessidades de clientes internos e satisfazê-las convenientemente; Saber relacionar-se com o cliente externo e resolver os seus problemas. |

| <b>Acções a desenvolver</b><br>(o que fazer para alcançar o objectivo, prioritariamente)   | <b>Calendarização</b><br>(quando o vou fazer)  | <b>Indicadores de avaliação de melhoria</b><br>(critérios usados para avaliar o sucesso das acções)   |
|--|--|---|
| 1) Agendar reuniões com os clientes internos para averiguar se as suas necessidades estão a ser satisfeitas com as informações/relatórios actualmente transmitidas/realizados. Caso se verifiquem desvios, procurar a articulação de interesses; | 1) Reunião com clientes internos a cada trimestre/semestre (termos periódicos) e sempre que se mostre necessário, por qualquer mudança ocorrida no negócio que produza novas necessidades de relatórios e/ou análises; | 1) Questionário a clientes internos para avaliar o meu comportamento e qualidade dos relatórios e informação fornecidos (avaliar determinadas variáveis como o tempo de entrega, a apresentação, a utilidade, a qualidade, etc.); |
| 2) Em termos de relação com o cliente externo, a formação acaba por ser a melhor solução, quer externa, quer internamente, em conjunto com outros colaboradores que tenham a mesma necessidade.  | 2) Durante o 1º trimestre de 2009.   | 2) Questionário que avalie Nível de satisfação dos clientes externos quanto ao atendimento (análise de variáveis como rapidez, qualidade, capacidade de resolução de problemas, tempo de espera, etc.)                            |

|   |  |
|---|--|
| <b>Comportamento a ser melhorado</b>                                | Technical Learning   |
| <b>Objectivo Comportamental</b><br>(como quero vir a ser ou actuar) | Saber transpor os conhecimentos adquiridos em formação especializada para a realidade empresarial da Ciclum. |

| <b>Acções a desenvolver</b><br>(o que fazer para alcançar o objectivo, prioritariamente)  | <b>Calendarização</b><br>(quando o vou fazer)   | <b>Indicadores de avaliação de melhoria</b><br>(critérios usados para avaliar o sucesso das acções) |
|---|---|---|
| 1) Desenvolvimento do projecto "Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho - Estudo de Caso numa Empresa Farmacêutica de Genéricos"; | 1) Novembro 2008 a Abril 2009, com defesa entre 1 Junho e 15 Julho;   | 1) Prazo de implementação do projecto e taxa de aceitação por parte dos colaboradores;              |
| 2) Selecção das matérias com maior potencial de se adaptarem à Ciclum - cumprimento de um dos objectivos estabelecidos para 2008.           | 2) O tempo de execução depende da área a ser tratada, ou seja, pode ser mais conveniente uma matéria para o <i>Budget/Forecast</i> e outra para <i>report</i> mensal. | 2) Grau de melhoria no preenchimento de forms (automatização) e realização de análises.             |

|   |  |
|---|--|
| <b>Comportamento a ser melhorado</b>                                | Drive for Results  |
| <b>Objectivo Comportamental</b><br>(como quero vir a ser ou actuar) | Saber partilhar os sucessos e construção de espírito de equipa |

| <b>Ações a desenvolver</b><br>(o que fazer para alcançar o objectivo, prioritariamente)  | <b>Calendarização</b><br>(quando o vou fazer) | <b>Indicadores de avaliação de melhoria</b><br>(critérios usados para avaliar o sucesso das acções)   |
|--|---|---|
| 1) Enquadrar a função Controller na empresa: construção de um mapa das ligações entre o Controlling e as restantes áreas de actividade   | 1) 1º Trimestre de 2009                       | 1) Autoavaliação;   |
| 2) Desenvolvimento de uma rotina que facilite a transmissão de feedback da área de Controlling às demais que trabalham com a mesma (estou a falar de, por exemplo, processos a Joana, fecho a Sofia, etc.) |   | 2) Questionário a outros colaboradores sobre a relação área Controlling e restante empresa - o que se espera desta área, o que está a faltar. |