

Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos

Carlos Jorge Elias dos Santos

Projecto de Mestrado em Contabilidade

Orientador:

Prof. Doutor José Azevedo Rodrigues, Prof. Associado Convidado, ISCTE Business
School – IUL, Departamento de Contabilidade

Co-orientadora:

Professora Doutora Ana Maria Simões, Prof. Auxiliar ISCTE Business School – IUL,
Departamento de Contabilidade

Novembro 2010

Agradecimentos

A realização deste trabalho não teria sido possível sem a ajuda e o apoio de várias pessoas, às quais quero agradecer.

Começo por agradecer ao Professor Azevedo Rodrigues por ter aceitado orientar esta tese e por toda a ajuda que me deu.

Da mesma forma quero agradecer à Professora Ana Maria Simões, que co-orientou esta tese e que esteve sempre disponível para me apoiar e tornar este trabalho melhor.

Quero agradecer à empresa onde trabalho a possibilidade que me deu para desenvolver este trabalho, bem como aos meus colegas que, sempre que foi necessário, não hesitaram em ajudar-me.

Uma palavra de agradecimento para os meus amigos, todos aqueles que de uma forma ou de outra me ajudaram nos momentos menos fáceis.

Para a minha família um agradecimento muito especial, por todo o apoio que sempre me deram, em particular para os meus pais, Carmen e Carlos.

Por fim, o meu maior agradecimento vai para a Adriana. Pelo apoio incondicional, pela confiança e pela motivação.

Resumo

O tema deste trabalho está centrado na Avaliação de Desempenho e nos Sistema de Incentivos, enquanto instrumentos dos Sistemas de Controlo de Gestão.

O objectivo geral é a definição de um modelo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores e de um Sistema de Incentivos, que vise melhorar o Modelo de Gestão existente numa empresa industrial.

Dadas as características específicas da organização estudada, nomeadamente tratar-se de uma empresa industrial, propõe-se um modelo que combina o *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*.

Com a implementação desta proposta, espera-se:

- (i) Utilizar o Modelo de Gestão para alinhar os colaboradores com a estratégia da organização;
- (ii) Utilizar a Avaliação de Desempenho e o Sistema de Incentivos para aumentar a motivação dos colaboradores.

Dada a abertura da empresa para esta proposta, é expectável a implementação do Modelo de Avaliação e Sistema de Incentivos aqui proposto durante o ano de 2011. Espera-se que, com a implementação deste modelo, o desempenho dos colaboradores envolvidos seja potenciado e, conseqüentemente, o desempenho de toda a organização.

Palavras-chave: Estratégia, Avaliação de Desempenho, Sistema de Incentivos, Alinhamento

Abstract

This work focuses on performance evaluation and incentive system, as instruments of the System of Management Control.

The main goal of this work is to prepare a model of Performance Evaluation of employees and an Incentive Scheme, which aim at improving the existing management model in an industrial company.

Due to the specific characteristics of the studied organization, in particular the fact of being an industrial company, this study proposes a performance evaluation model that combines the Balanced Scorecard and Tableau de Bord.

With the implementation of this proposal it is expected to:

- (i) Use the Management Model to align employees with company's strategy;
- (ii) Use the Performance Evaluation and Incentive Scheme to raise staff motivation.

Given the commitment of the company to the Performance Evaluation and Incentive Scheme model proposed, their implementation is expected to occur during the year of 2011. It is expected that with the implementation of the model, the performance of the employees involved will increase and consequently the performance of the entire organization.

Key words: Strategy, Performance Evaluation, Incentive Scheme, Alignment

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract.....	iii
Índice de Figuras.....	vi
Lista de Abreviaturas	viii
1. Introdução	1
1.1. Tema e Objectivos	1
1.2. Definição do contexto do problema.....	1
1.3. Metodologia	2
1.4. Estrutura do trabalho.....	3
2. Sistemas de Controlo de Gestão: alguns pressupostos teóricos.....	4
2.1. Sistemas de Controlo de Gestão	4
2.2. Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos.....	8
2.2.1. Definição de Avaliação de Desempenho	8
2.2.2. Medir o Desempenho.....	10
2.2.3. Fontes de Avaliação de Desempenho	11
2.2.4. Instrumentos de apoio à Avaliação de Desempenho	12
2.2.5. Sistema de Incentivos	20
3. Caracterização da Empresa.....	22
3.1. A Indústria dos Plásticos.....	22
3.2. A Empresa.....	26
4. Modelo de Gestão Existente	29

4.1. Missão	31
4.2. Linhas de Orientação Estratégica.....	31
4.3. Plano Estratégico 3 anos	31
4.4. Plano Operacional Anual	32
4.5. Análise do Desempenho da INDÚSTRIA	33
5. Proposta de Modelo de Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos.....	35
5.1. Necessidade de Melhoria do Modelo de Gestão.....	35
5.2. Proposta de Modelo de Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos...	35
5.2.1. A Missão e Orientações Estratégicas do GRUPO	36
5.2.2. <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo.....	37
5.2.3. Caracterização e Definição dos Objectivos e dos Indicadores	39
5.2.4. Avaliação do Desempenho e Incentivos	45
5.3. Colaboradores Envolvidos na Avaliação	50
6. Conclusões	52
7. Bibliografia	54
8. Anexos	56

Índice de Figuras

Figura 1- Processo de Controlo de Gestão.....	7
Figura 2 – Sistema de Gestão.....	8
Figura 3 – O <i>Balanced Scorecard</i> enquanto Sistema de Gestão Estratégica: os quatro processos.....	18
Figura 4 – Exemplo de Mapa Estratégico – Relações de causa e efeito.....	19
Figura 5 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	20
Figura 6 – Produção mundial de plásticos, em milhões de toneladas, 1950-2008	22
Figura 7 – Evolução Indústria Plásticos em Portugal 2006 e 2007	24
Figura 8 – Distribuição dos Recursos Humanos da INDÚSTRIA (2010).....	27
Figura 9 – Evolução do Volume de Negócios e Toneladas Transformadas 2008 – 2010.....	28
Figura 10 – Modelo Gestão anterior à venda.....	29
Figura 11 – Modelo de Gestão Existente.....	30
Figura 12 – Missão do GRUPO – 2010.....	36
Figura 13 – <i>Balanced Scorecard</i> Corporativo - 2010.....	38
Figura 14 – Alinhamento da INDÚSTRIA.....	39
Figura 15 – Matriz de Indicadores do Departamento Comercial.....	42
Figura 16 – Matriz de Indicadores do Departamento Financeiro	42
Figura 17 – Matriz de Indicadores do Departamento Industrial	42
Figura 18 – Mapa Geral de Indicadores.....	44
Figura 19 – <i>Tableau Bord</i> da INDÚSTRIA.....	47
Figura 20 – Contrato Individual de Objectivos entre a INDÚSTRIA e os Colaboradores	49
Figura 21 – Organograma da INDÚSTRIA.....	50

Figura 22 – Funções da Equipa Gestão Alargada.....51

Lista de Abreviaturas

- **APIP**: Associação Portuguesa da Indústria de Plásticos
- **BSCC**: *Balanced Scorecard* Corporativo
- **CO2**: Dióxido de carbono
- **EBITDA**: Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization
- **EGA**: Equipa de Gestão Alargada
- **GEP**: Gabinete de Estratégia e Planeamento
- **INE**: Instituto Nacional de Estatística
- **KPI's**: *Key Performance Indicators*
- **OVAR**: Objectivos, Variáveis de Acção e Responsáveis
- **PME**: Pequena e Média Empresa

1. Introdução

1.1. Tema e Objectivos

O tema deste trabalho está centrado na Avaliação de Desempenho e no Sistema de Incentivos, enquanto instrumentos do Sistema de Controlo de Gestão.

O objectivo geral é a definição de um modelo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores e de um Sistema de Incentivos, que visa melhorar o Modelo de Gestão existente numa empresa industrial. A partir do objectivo geral identificaram-se três objectivos específicos:

- 1- Definir um Modelo de Gestão capaz de alinhar os colaboradores à estratégia da organização;
- 2- Definir um Modelo de Avaliação de Desempenho, em função do Modelo de Gestão (objectivos para a avaliação de desempenho alinhados com a estratégia);
- 3- Propor um Sistema de Incentivos integrado com o Modelo de Avaliação de Desempenho.

Através do desenvolvimento deste modelo, pretende-se que exista um alinhamento transversal a toda a organização, traduzido no desdobramento da estratégia, desde a Missão e das Orientações Estratégicas até aos Indicadores de Desempenho. Pretende-se ainda aumentar a motivação dos colaboradores através do efeito da recompensa.

1.2. Definição do contexto do problema

A empresa estudada foi recentemente adquirida por um grupo multinacional. Após o processo de integração, passou a usufruir de metodologias e ferramentas de controlo e *report*. No entanto, não está a utilizar todo o potencial disponível, nomeadamente no que diz respeito à participação dos colaboradores na gestão. A proposta apresentada consiste na definição de um modelo de avaliação de desempenho e de um sistema de incentivos com o objectivo de dotar a empresa de novos instrumentos de gestão.

A problemática da avaliação e medição do desempenho, das organizações em geral e dos seus colaboradores em particular, tem sido alvo de vários estudos ao longo dos anos. Vários modelos e instrumentos foram criados para que fosse possível utilizar os Sistemas de Controlo de Gestão na implementação da estratégia, na Avaliação de Desempenho e nos Sistemas de Incentivos.

Segundo Anthony e Govindarajan (2007), os Sistemas de Controlo de Gestão devem ser utilizados para apoiar o ciclo que começa na estratégia e termina na Avaliação de Desempenho, de acordo com a seguinte sequência:

- (i) Definir a estratégia;
- (ii) Implementar a estratégia;
- (iii) Avaliar o impacto da estratégia
- (iv) Redefinir ou reajustar a estratégia.

Esta proposta visa potenciar o envolvimento e motivação dos colaboradores na gestão da organização e no desenvolvimento da estratégia desde a Missão até à Avaliação de Desempenho.

1.3. Metodologia

Este estudo foi desenvolvido a partir do conhecimento que o autor tinha da organização estudada e das suas limitações.

O autor do trabalho é colaborador da empresa estudada, com responsabilidades na área financeira, nos recursos humanos e nos sistemas de informação. No exercício das suas funções percebeu que a empresa tinha um Modelo de Gestão implementado com bastante potencial mas incompleto, uma vez que não possuía nenhum instrumento de Avaliação de Desempenho e de Sistema de Incentivos.

Este foi o ponto de partida para este trabalho. Para fazer face às necessidades identificadas e aos objectivos propostos, foi adoptada uma metodologia qualitativa e o método de investigação do estudo de caso. Este método é considerado o mais

adequado, quando se pretende analisar assuntos contemporâneos e desenvolver práticas com aplicabilidade nas organizações empresariais (Yin, 2003).

Numa primeira fase, o autor desenvolveu uma pesquisa bibliográfica com o objectivo de: (i) analisar os pressupostos teóricos relevantes para o desenvolvimento de presente estudo; (ii) escolher as práticas que melhor se ajustam à empresa em estudo.

De seguida, foram recolhidos dados relevantes para a caracterização da empresa em estudo e para o sector em que se insere.

Por fim, foi desenvolvido um modelo de Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos que visa complementar o Modelo de Gestão existente.

1.4. Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta os objectivos propostos do estudo, contextualiza o problema em análise e descreve qual a metodologia que vai ser utilizada. O segundo capítulo apresenta alguns pressupostos teóricos acerca das temáticas a serem desenvolvidas. Neste âmbito, é apresentado o conceito de Sistemas de Controlo de Gestão e os seus instrumentos, nomeadamente a Avaliação de Desempenho e os Sistemas de Incentivos. São ainda detalhadas algumas ferramentas importantes para o estudo, como é o caso do *Balanced Scorecard* e o *Tableau de Bord*. No terceiro capítulo são dadas a conhecer algumas particularidades da indústria dos plásticos, na qual se insere a organização a ser estudada. O quarto capítulo descreve o Modelo de Gestão existente actualmente na empresa estudada, mostrando as potencialidades que podem ser exploradas. O quinto capítulo apresenta as melhorias que este trabalho pretende introduzir no Modelo de Gestão existente com a implementação da Avaliação de Desempenho e o do Sistema de Incentivos. Por fim, o sexto capítulo mostra quais são as conclusões que se podem tirar do trabalho desenvolvido e quais são os impactos esperados na organização.

2. Sistemas de Controlo de Gestão: alguns pressupostos teóricos

Sendo o objectivo deste trabalho o desenvolvimento de um modelo de Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos, neste capítulo pretende-se rever literatura relevante neste domínio.

A Avaliação de Desempenho e o Sistema de Incentivos constituem dois instrumentos dos Sistemas de Controlo de Gestão. Como tal, este capítulo começa por caracterizar os Sistemas de Controlo de Gestão de uma forma mais abrangente (secção 2.1), passando de seguida à apresentação da Avaliação de Desempenho e Sistemas de Incentivos de forma mais detalhada.

2.1. Sistemas de Controlo de Gestão

Para definir Sistemas de Controlo de Gestão ou simplesmente Controlo de Gestão, Jordan *et al.* (2008) começam por apresentar duas possíveis definições. A primeira definição centra-se na motivação e esforço dos gestores, que deve ser permanente, para alcançar os objectivos definidos. De acordo com esta definição, o cumprimento da missão e dos objectivos está a cargo exclusivamente dos gestores de topo.

A segunda definição foca o aspecto instrumental, referindo-se ao Controlo de Gestão como um sistema em que os instrumentos necessários devem estar disponíveis para todos os responsáveis da organização. Esta definição difere da primeira já que privilegia os objectivos gerais da empresa em detrimento dos objectivos dos responsáveis de topo.

Os autores rejeitam contudo estas duas definições, dado que têm subjacente uma visão de Controlo de Gestão que se afasta do que os autores preconizam. Em particular, as duas definições são consideradas desajustadas por: (i) considerarem o Controlo de Gestão uma ferramenta da direcção geral, que tem o intuito único de fiscalizar; (ii) apresentarem um controlador de gestão com uma atitude considerada hostil; (iii) apresentarem o Controlo de Gestão como um conjunto de instrumentos reservado exclusivamente ao controlador de gestão.

Em alternativa às duas primeiras definições, os autores defendem uma terceira alternativa que define, “*O controlo de gestão é 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 *et al.*, 2008: 21).

Na linha desta última hipótese, Anthony e Govindarajan (2007) apresentam os Sistemas de Controlo de Gestão de forma mais simplificada, definindo autonomamente os termos: Controlo, Gestão e Sistemas.

Assim, os **Sistemas** são definidos como “...*a prescribed and usually repetitious way of carrying out an activity or a set of activities*.” (Anthony e Govindarajan 2007: 5).

O processo **Gestão** é considerado um processo transversal, em que todos os gestores nos vários níveis garantem que eles próprios e os seus colaboradores implementam as estratégias definidas.

Por fim, os sistemas de **Controlo** contemplam, pelo menos, quatro elementos:

- (i) *Detector* – regista a informação do que está a acontecer;
- (ii) *Assessor* – compara com um *standard* e determina o significado do que está a acontecer;
- (iii) *Effector* – influencia o comportamento, se for necessário (também designado de *feedback*);
- (iv) *Communications network* – articula a informação entre os elementos mencionados anteriormente.

Ainda no âmbito da definição destes conceitos, cabe referir o impacto que os Sistemas de Controlo de Gestão têm no comportamento dos colaboradores. Como refere Flamholtz (1996), “*Organizational control systems are intended to held influence the behavior of people as members of a formal organization*.” (Flamholtz, 1996: 610).

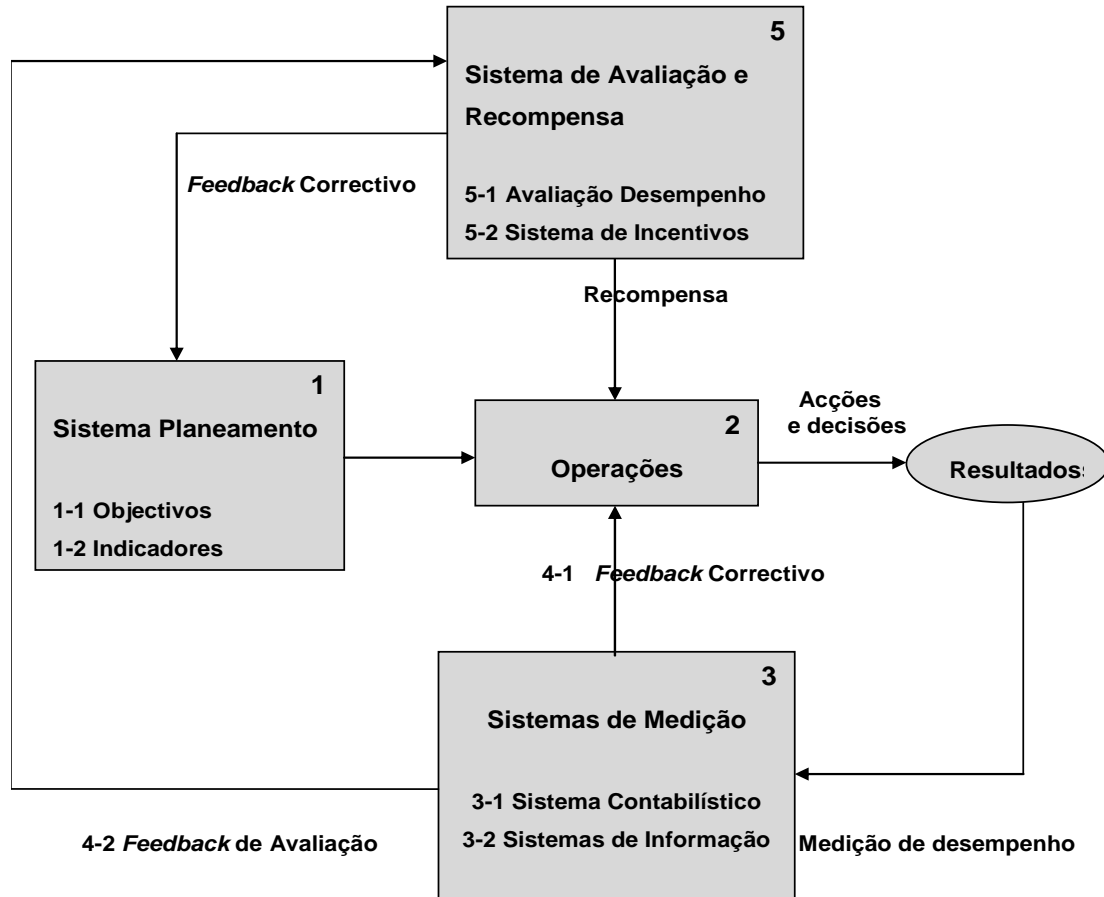
É consensualmente aceite pelos autores acima mencionados que os Sistemas de Controlo de Gestão devem ser utilizados para implementar a missão e as orientações estratégias através do recurso aos seguintes instrumentos:

- (i) Plano Operacional – Preparação dos planos operacionais (médio prazo) e dos objectivos indicadores e planos de acção (curto prazo);
- (ii) Motivação e influência comportamental – Diálogo e alinhamento dos responsáveis nos vários níveis da organização;
- (iii) Medição e avaliação de desempenho – Avaliação dos vários responsáveis, mediante os resultados que obtiveram em consequência das medidas que implementaram;
- (iv) Recompensa e sistema de incentivos – Programa de incentivos, ligado à avaliação de desempenho.

Por outro lado, estes autores defendem, que o sistema de controlo deverá funcionar de forma articulada e sequencial. O processo inicia-se na implementação com a estratégia e termina na avaliação de desempenho. Tal permite utilizar a avaliação de desempenho para formular ou reformular nova estratégia. Assim, como representado de forma esquemática na Figura 1, a sequência lógica será:

1. Definição do plano estratégico e do plano operacional;
2. Desenvolvimento e aplicação dos planos de acção;
3. Medição dos resultados obtidos com eventual aplicação de medidas correctivas;
4. Avaliação de desempenho com eventual atribuição de incentivos ou informação para ajustamento do plano estratégico e/ou plano operacional.

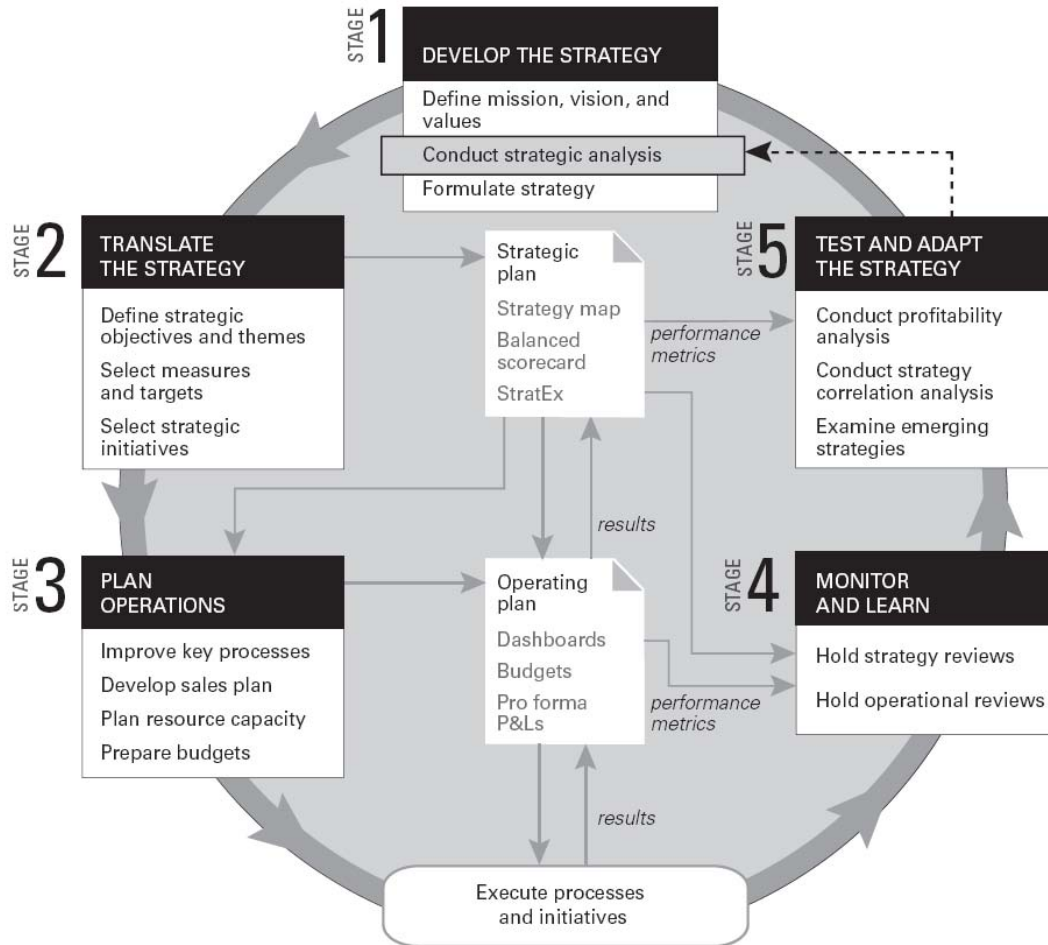
Figura 1- Processo de Controlo de Gestão



Fonte: Adaptado de Flamholtz (1996: 600)

Também Kaplan e Norton (2008) reforçaram este aspecto, atribuindo ao Sistema de Gestão a “responsabilidade” de alinhar a estratégia às operações. Segundo estes autores, as organizações que não conseguem este alinhamento terão provavelmente pior desempenho. O ciclo do Sistema de Gestão apresentado na Figura 2 ilustra este alinhamento:

Figura 2 – Sistema de Gestão



Fonte: Kaplan e Norton (2008: 4)

O esquema circular apresentado na Figura 2 ilustra de forma bastante clara a sequência de etapas que o Sistema de Gestão introduz na organização, desde o desenvolvimento da estratégia até ao *feedback* dos resultados da sua implementação.

2.2. Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos

2.2.1. Definição de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que permite avaliar o desempenho dos colaboradores e simultaneamente o desempenho da organização.

Existem várias abordagens quanto à definição e ao objectivo da avaliação de desempenho.

Para Anthony e Govindarajan (2007), os sistemas de medição e avaliação de performance têm como objectivo principal a implementação da estratégia e, conseqüentemente, a superação dos factores críticos de sucesso nela definidos. Assim, se esses factores forem avaliados e recompensados, os colaboradores sentir-se-ão motivados para os alcançar.

Caruth e Humphreys (2008) reforçam esta ideia, referindo que “... *a avaliação deverá constituir um instrumento estratégico de medida de 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 gestores de topo, passando pelos intermédios e não ignorando os de carácter operacional.*” (Caruth e Humphreys 2008, citado por Franco 2009:13).

Também Caetano (2008) salienta a importância da Avaliação de Desempenho para o alinhamento dos objectivos. Citando Bernardin e Beatty (1984) e Carroll e Schneier (1982), define a Avaliação de Desempenho 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.*”

Uma outra dimensão que é destacada na literatura diz respeito à Avaliação de Desempenho enquanto instrumento de aprendizagem e melhoria contínua da organização. Segundo Streib and Poister 1999, (citado por Franco, 2009), o controlo de gestão, a delegação de poderes, a descentralização e atribuição de responsabilidades permitem melhorar o processo de decisão e a respectiva *performance* da organização (Franco, 2009).

Por fim, é de referir que a avaliação pode ser definida como o simples acto de aferir o desempenho de um colaborador na sua actividade. Como refere Caetano (2008), “...*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*”.

2.2.2. Medir o Desempenho

Para que o processo de Avaliação de Desempenho faça sentido, é necessário medir o desempenho. Tal permitirá distinguir desempenhos melhores de desempenhos piores, tendo como referência as estimativas iniciais.

De acordo com Caetano (2008), a medição do desempenho é um dos pontos mais sensíveis na Avaliação de Desempenho. Por isso, é determinante que os critérios de medição estejam correctamente relacionados com as funções desempenhadas e medidas.

A definição dos indicadores de desempenho pode tornar-se mais ou menos difícil em virtude do tipo de função a aferir. Por este facto, torna-se necessário, por vezes, a utilização de indicadores de carácter quantitativo e qualitativo. Outro aspecto fundamental é que a medição incida sobre indicadores que de facto podem ser influenciados por quem está a ser avaliado.

Caetano (2008) apresenta quatro métodos de medir a (avaliação de) desempenho, focalizados: (i) nas pessoas; (ii) nos comportamentos; (iii) na comparação com os outros; (iv) nos resultados.

1. Focalizado nas **Pessoas** – Sistema mais tradicional de medição de desempenho, no qual o responsável hierárquico avalia o colaborador por “traços de personalidade”. Esta avaliação pode ser realizada através de escala quantitativa ou qualitativa. Dada a perversidade desta avaliação, este método foi progressivamente substituído a partir da década de setenta do século passado;
2. Focalizado nos **Comportamentos** – Estes sistemas foram desenvolvidos como alternativa aos sistemas focalizados nas pessoas e têm como objectivo medir o desempenho comportamental. Para isso foram desenvolvidos vários tipos de escalas. Pela sua importância destacam-se as seguintes:
 - a) Escalas ancoradas em comportamentos – escalas que incidem sobre a forma como o avaliado desenvolve as suas principais funções;

- b) Escalas de observação comportamental – consistem em “descrições precisas de comportamentos”. A medição é feita em função da frequência de cumprimento;
 - c) Incidentes Críticos – consiste no registo apenas dos comportamentos que influenciam de forma significativa o comportamento. Esta é a medição que melhor proporciona o desenvolvimento dos colaboradores, já que permite ao avaliador intervir nos aspectos realmente críticos.
3. Focalizado na **Comparação com os outros** – Esta medição pode simplesmente ser feita por “ordenação simples” dos colaboradores do melhor para o pior ou vice-versa, mas também pode ser feita por “comparação sistemática por pares”, em que cada colaborador é comparado com cada um dos colegas. Existe ainda outra forma que tem vindo a ser mais utilizada que é a “distribuição forçada”, “...em que se comparam grupos de pessoas com graus de desempenho considerados idênticos” (Caetano, 2008: 43);
4. Focalizado nos **Resultados** – É o sistema mais generalizado para medir e avaliar o desempenho nas organizações com Sistemas de Controlo de Gestão. A avaliação pode ser feita por comparação com os padrões normais da empresa ou por comparação com objectivos previamente estimados.

2.2.3. Fontes de Avaliação de Desempenho

Um outro aspecto importante para a Avaliação de Desempenho é a escolha das fontes a utilizar para a recolha da informação.

Tradicionalmente a “chefia directa” é a fonte mais utilizada. Não obstante, autores como Caetano (2008) sugerem que sistemas de Avaliação de Desempenho que utilizem várias fontes serão mais adequados às exigências das organizações mais evoluídas. Assim, este autor refere três fontes de avaliação que podem complementar a avaliação mais tradicional:

- 1. Auto-avaliação – Esta fonte foi introduzida com o intuito de complementar a chefia directa. O colaborador passa a ter uma participação activa no seu

processo de avaliação. Esta fonte tem a vantagem de envolver avaliador e avaliado num processo de avaliação de desempenho solidário e de desenvolvimento pessoal recíproco. Existem várias limitações à introdução da auto-avaliação nas organizações, desde logo limitações de ordem hierárquica e cultural;

2. Avaliação pelos pares – A introdução do conceito de trabalho em equipa proporcionou o aparecimento de uma outra fonte de avaliação. Esta fonte consiste basicamente na avaliação que os outros elementos da equipa atribuem a cada colaborador;
3. Avaliação de 360 graus – Esta fonte utiliza todos os envolvidos no processo como fonte de avaliação, sejam eles internos ou externos (por exemplo clientes externos ou fornecedores). Os intervenientes assumem simultaneamente papel de avaliador e avaliado. Para que seja possível a utilização destas fontes é necessário que na organização exista um clima de abertura e confiança. A confidencialidade assume um papel crítico nos processos de Avaliação de Desempenho.

2.2.4. Instrumentos de apoio à Avaliação de Desempenho

Para implementar a Avaliação de Desempenho nas organizações, é necessária a concepção de modelos que conduzam à sua concretização.

De acordo com Jordan *et al.* (2005), existem três tipos de instrumentos que materializam os modelos de avaliação de desempenho:

- (i) Instrumentos de diálogo;
- (ii) Instrumentos de orientação;
- (iii) Instrumentos de pilotagem.

Os instrumentos de diálogo têm como função principal a comunicação em todo o modelo de gestão, desde a apresentação da estratégia até às reuniões operacionais. São instrumentos de desenvolvimento pessoal e transversais a toda a organização, que têm a vantagem de aproximar e envolver todos os actores da pirâmide organizacional.

Os instrumentos de orientação têm como objectivo focalizar os gestores para a estratégia definida pela empresa e com isso potenciar as boas decisões e os bons resultados, não só pessoais, mas também organização. Estes instrumentos permitem que as hierarquias mais altas deleguem a sua autoridade sem recear que esta seja mal utilizada. Estes instrumentos permitem que os responsáveis mais operacionais conheçam claramente quais os limites da sua autoridade, mas também da sua responsabilidade. Como referem Jordan *et al.*, (2008: 43), *”É mais confortável conhecer com antecedência os critérios de desempenho sobre os quais cada um será julgado, do que fazer a descoberta, à última hora, de critérios desconhecidos e frequentemente alterados.”*.

Os instrumentos de pilotagem permitem na globalidade que os gestores concretizem o Sistema de Controlo de Gestão, com especial destaque para a Avaliação de Desempenho. Servem para definir os objectivos, para preparar e monitorizar os planos de acção, e em especial, acompanhar os resultados. Estes instrumentos podem ser:

- (i) Previsionais – Plano Operacional e Orçamento
- (ii) Acompanhamento de Resultados – Tableau de Bord e *Balanced Scorecard*.

Plano Operacional

O plano operacional é o documento que traduz a estratégia para o médio prazo. Segundo Jordan *et al.*, (2008), o que distingue o plano operacional do plano estratégico é a sua duração. Assim, o plano operacional é de médio prazo (três anos) e o plano estratégico de longo prazo (cinco anos). O plano operacional apresenta todas as políticas definidas pela organização, concretamente políticas comerciais e de *pricing*, políticas de investimento, políticas de gestão de recursos humanos e políticas financeiras.

Também é função do plano operacional encontrar o caminho para pôr em prática o plano estratégico com sucesso.

Orçamento

Esta é a ferramenta utilizada para preparar o plano de curto prazo – plano anual. Deverá estar em linha com o plano operacional e, a partir das políticas definidas para o médio prazo, traçar os objectivos de curto prazo.

Jordan *et al.* (2008) distinguem o “instrumento” Orçamento, que inclui os vários planos de acção para o curto prazo, do conjunto de demonstrações financeiras previsionais que servem para o controlo orçamental, e que correntemente são denominadas pelo mesmo nome.

Para Anthony e Govindarajan (2007), o conceito de Orçamento (*Budget*) tem uma função mais centrada na vertente financeira – em gastos e rendimentos, ou seja, resultados. Com uma periodicidade anual, pretende:

- (i) Ser uma sintonia fina do plano estratégico;
- (ii) Ser uma ferramenta de coordenação e alinhamento dos vários departamentos da organização;
- (iii) Responsabilizar todos os gestores pelas estimativas aprovadas e ao mesmo tempo limitar a utilização monetária os montantes aprovados;
- (iv) **Servir de base para a avaliação de desempenho.**

Tableau de Bord vs Balanced Scorecard

De acordo com Jordan, *et al.* (2008), o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard*, apesar de terem surgido em épocas diferentes, são duas ferramentas que apresentam objectivos comuns, já que ambos:

- (i) Visam a medição de performance e avaliação de desempenho;
- (ii) Apresentam informação de cariz financeiro e não financeiro;
- (iii) Visam promover o diálogo dentro da organização e identificar os factores críticos;
- (iv) Produzem informação simples e resumida (mas com possibilidade de detalhar);

- (v) Criam uma ligação muito directa entre os objectivos e o gestor responsável;
- (vi) Pretendem produzir informação para ligar a um sistema de incentivos.

Por outro lado, também existem alguns aspectos que diferenciam os dois instrumentos:

- (i) O *Tableau de Bord* é um instrumento mais focado na componente operacional enquanto o *Balanced Scorecard* é mais focado na componente estratégica;
- (ii) O *Tableau de Bord* privilegia a utilização de “variáveis-chave” (acção a desenvolver com vista à obtenção de um determinado resultado), enquanto o *Balanced Scorecard* utiliza o conceito de “factor crítico” (elemento que condiciona a obtenção do objectivo);
- (iii) No *Tableau de Bord*, os objectivos são definidos de forma livre, enquanto no *Balanced Scorecard* são estabelecidos em função das quatro perspectivas do instrumento.

Estas ferramentas são também caracterizadas como instrumentos de apoio à implementação e desdobramento da estratégia ao longo da organização (Epstein e Manzoni, 1998).

Tableau de Bord

Por vezes comparado com o painel de controlo de um carro ou de um avião, o *Tableau de Bord* tem, para as organizações, uma utilidade similar. Deverá ser um instrumento de consulta rápida de informação sintética para actuação no curto prazo (Jordan, *et al.* 2008).

Este instrumento tem três utilizações distintas, mas que se complementam. Funciona como **instrumento de comparação**, já que permite o acompanhamento permanente dos resultados obtidos e sua comparação com os objectivos previamente estimados. Esta utilização é importante na medida em que proporciona ao gestor a possibilidade de melhor identificar os factores-chave e de agir mediante os desvios.

A segunda grande utilidade do *Tableau de Bord* é **ajudar a tomar decisões**. Confrontado com os desvios, o gestor deverá identificar as causas e decidir quais deverão ser as medidas correctivas para inverter a situação.

Por último, mas não menos importante, o *Tableau de Bord* é utilizado como instrumento que **fomenta o diálogo** entre as hierarquias de forma mais orientada e regular. O facto de existir diálogo significa também que há avaliação. Como salientam Jordan, *et al.* (2008: 233), “O *Tableau de Bord* é um quadro de avaliação objectiva de desempenho dos subordinados, já que ilustra através dos resultados se as acções correctivas foram tomadas e se foram oportunas.”.

A concepção de um *Tableau de Bord* deve seguir o método OVAR (Objectivos, Variáveis de Acção e Responsáveis). Trata-se de uma metodologia que se desenvolve em cinco etapas:

- 1- Definição do Organigrama de Gestão;
- 2- Determinação dos objectivos e das variáveis-chave de acção;
- 3- Escolha dos indicadores;
- 4- Recolha das informações;
- 5- Construção e regras de utilização.

Balanced Scorecard

Como resultado de estudos elaborados em várias organizações norte americanas, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram, em 1992, o conceito de *Balanced Scorecard*. Com o objectivo de servir como sistema de **Avaliação de Desempenho** organizacional.

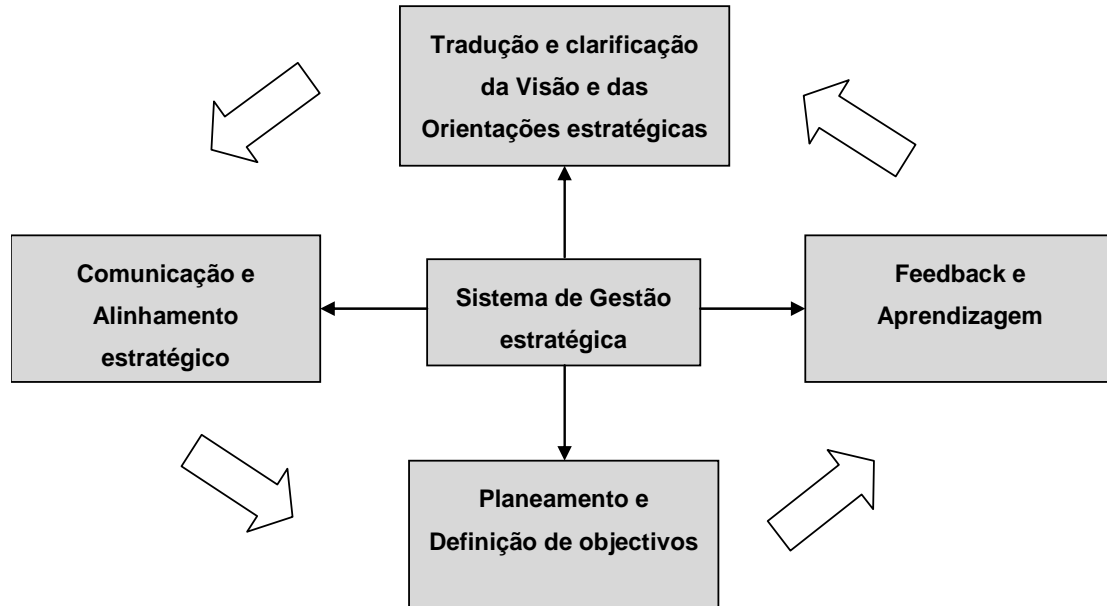
O potencial apresentado por este instrumento fez com que depressa passasse a ser privilegiado como sistema de gestão estratégica. Esta adopção decorreu da necessidade de as organizações terem um instrumento que permitisse: (i) ligar indicadores de desempenho à estratégia; (ii) dar aos gestores uma visão global e

integrada do desempenho; (iii) alinhar a gestão operacional à visão e às orientações estratégicas; (iv) focalizar os gestores no que é importante (Jordan, *et al.*, 2008).

Assim, Kaplan e Norton (1996) definiram o *Balanced Scorecard* como um sistema de gestão estratégica, desenvolvido com base em quatro processos estratégicos:

- (i) Tradução da Visão – Clarificação da Visão e consenso em torno das orientações estratégicas por parte dos vários responsáveis da organização;
- (ii) Comunicação e Alinhamento Estratégico – Apresentação da estratégia a toda a organização, garantindo que todos os níveis da organização perceberam a estratégia e estão alinhados;
- (iii) Planeamento e Definição dos Objectivos – Operacionalização do plano estratégico com a definição de objectivos, indicadores e planos de acção;
- (iv) *Feedback* e Aprendizagem – Avaliação da implementação da estratégia que permitirá corrigir ou melhorar a estratégia.

A articulação destes quatro processos, em torno do Sistema de Gestão Estratégico (*Balanced Scorecard*), é apresentada na Figura 3.

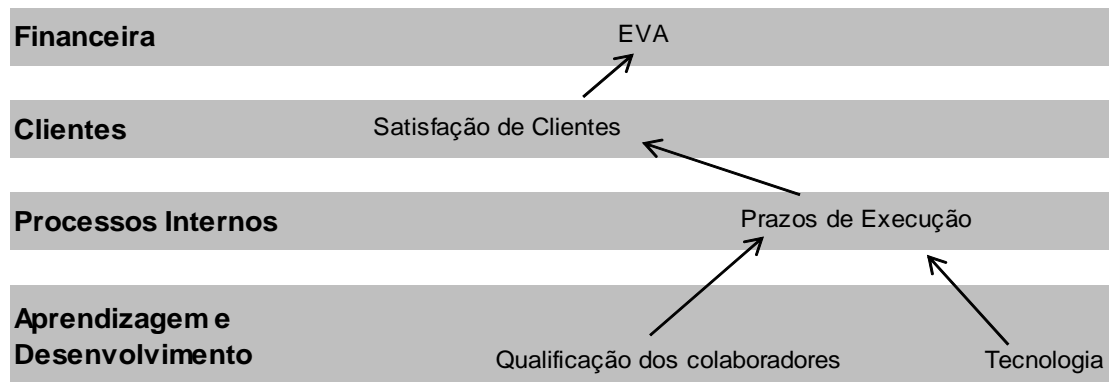
Figura 3 – O *Balanced Scorecard* enquanto Sistema de Gestão Estratégica: os quatro processos

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996: 77)

Jordan *et al.* (2008) reforçam a ideia de que o *Balanced Scorecard* proporciona um “cadeia de relações de causa e efeito” *que traduzem a missão e as orientações estratégicas em “objectivos estratégicos, factores críticos de sucesso e respectivos indicadores de desempenho”*.

A cadeia de relações de causa e efeito é estabelecida em função de diferentes perspectivas, como se ilustra no mapa estratégico apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Exemplo de Mapa Estratégico – Relações de causa e efeito

PERSPECTIVAS

Fonte: Jordan *et al.* (2008: 266)

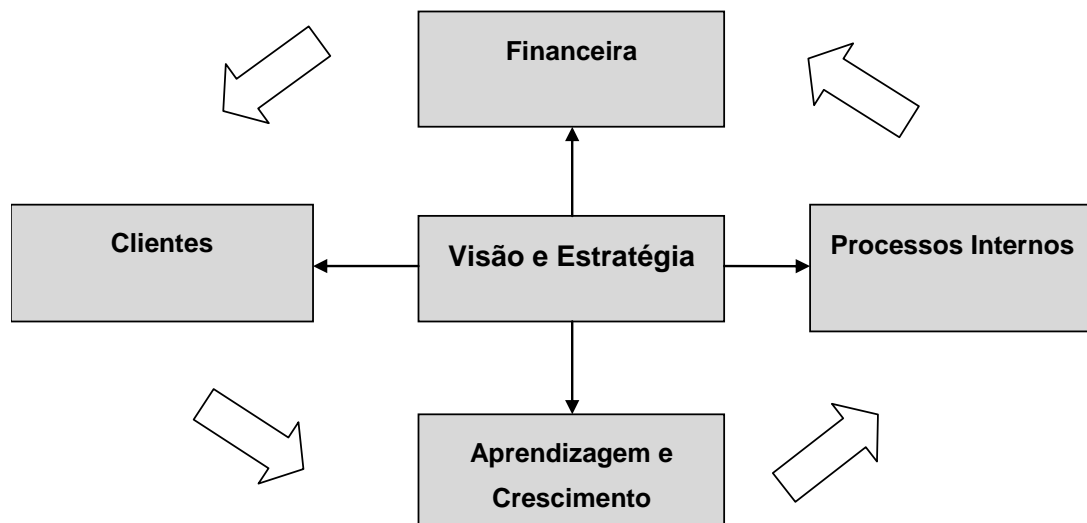
As quatro perspectivas utilizadas por Kaplan e Norton (1996) para traduzir a Visão e as Orientações estratégicas foram:

- (i) Financeira – É uma perspectiva considerada como corporativa e do accionista. É traduzida em indicadores financeiros e privilegia os resultados financeiros da organização;
- (ii) Cliente – É uma perspectiva que traduz a cumplicidade e nível de parceria que existe com os clientes. O indicador utilizado no mapa estratégico é a satisfação dos clientes. Quanto maior for a satisfação, melhor será o efeito na perspectiva financeira;
- (iii) Processos Internos – É uma perspectiva que visa otimizar os processos internos e avaliar quais geram mais valor para a organização. Processos otimizados geram qualidade dos produtos e serviços e significam clientes satisfeitos na relação de causa e efeito;
- (iv) Aprendizagem e Crescimento – É uma perspectiva focalizada, por um lado, na aprendizagem contínua dos colaboradores (como elemento fundamental para a sua motivação e envolvimento na estratégia da organização) e, por outro lado, na inovação e desenvolvimento tecnológico (como garantia de

competitividade e preservação do futuro). Colaboradores motivados e tecnologia moderna garantem qualidade nos produtos e serviços.

Na Figura 5, Kaplan e Norton (1996) sistematizam a forma como a Visão e as Orientações estratégicas se traduzem nas diferentes perspectivas.

Figura 5 – As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1996: 76)

2.2.5. Sistema de Incentivos

O Sistema de Incentivos é também um instrumento dos Sistemas de Controlo de Gestão. Tem como função principal motivar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho e a alcançarem os objectivos da organização.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), os Sistemas de Incentivos devem, por um lado, influenciar o comportamento dos colaboradores e, por outro lado, alinhar os objectivos pessoais dos colaboradores com objectivos da organização.

Também Flamholtz (1996) partilha da mesma opinião. Considera que para o Sistema de Incentivos ser eficaz e motivador, a recompensa deve estar “ligada” aos objectivos do colaborador. Estes, por sua vez, devem estar alinhados com os objectivos da organização. Deve ser claro para os colaboradores que o desenvolvimento das suas funções de forma alinhada é o melhor caminho para terem um bom desempenho e alcançarem os seus próprios objectivos.

Este autor considera ainda que, quando os colaboradores desempenham as suas funções de forma adequada, esperam ser reconhecidos e recompensados. Essa recompensa deverá ser o Incentivo previamente definido.

Caetano (2008) subscreve as ideias acima mencionadas, acrescentando todavia dois aspectos importantes a ter em conta na definição do Sistema de Incentivos. Em primeiro lugar, os objectivos não podem ser demasiado difíceis de alcançar. Em segundo lugar, a atribuição do Incentivo não pode ter lugar apenas quando o objectivo é atingido na sua totalidade. Em ambos os casos, o impacto pode ser prejudicial para a empresa. Por um lado, quando os colaboradores perceberem que não vão conseguir alcançar os objectivos e o respectivo Incentivo, vão piorar o seu desempenho e, conseqüentemente, o desempenho da organização. Por outro lado, pode-se gerar um conflito de interesses, com os colaboradores a tentarem negociar objectivos pouco ambiciosos ou até mesmo demasiado fáceis.

Também Kaplan e Norton (1996) discutem a ideia de “ligar” os Sistema de Incentivos ao desempenho, tendo em conta os vários existentes. Caso seja esse o caminho a seguir, sugerem que previamente se certifique se os indicadores são adequados e se a informação disponível é válida e de confiança.

Em suma, é consensual que o Sistema de Incentivos é um instrumento importante para melhorar a performance das organizações, devendo contudo ser implementado mediante algumas precauções.

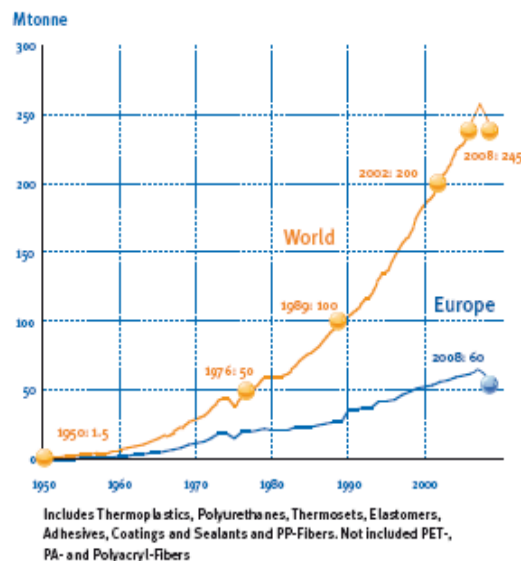
3. Caracterização da Empresa

3.1. A Indústria dos Plásticos

Ao longo das últimas décadas, os plásticos alcançaram inúmeros avanços tecnológicos e desempenham hoje um papel importante na sociedade moderna, através do seu *design* inovador, das múltiplas formas e aplicações registadas, assim como dos reduzidos custos associados à sua produção. Pode dizer-se que, graças ao plástico, a única limitação para a criatividade actualmente é a mente e não o material.

A versatilidade e utilidade dos produtos de plástico, assim como a inovação permanente de processos, permitiram que esta indústria crescesse, no mundo, em média, 9% ao ano. De acordo com os dados disponibilizados pela Plastics Europe (2009), em 1950, a produção mundial de plásticos registou 1,5 milhões de toneladas e, em 2008, para o mesmo indicador, o valor ascendeu a 245 milhões de toneladas. Este crescimento só foi invertido em 2008, em consequência da crise mundial que também afectou o sector dos plásticos. Na Figura 6, pode observar-se a evolução da produção mundial e europeia de plásticos, no período compreendido entre 1950 e 2008.

Figura 6 – Produção mundial de plásticos, em milhões de toneladas, 1950-2008



Fonte: Sítio da *Plastics Europe* (2009)

Esta indústria atende às necessidades da sociedade em geral através da produção cada vez mais eficiente e ecológica de muitos produtos que utilizamos diariamente, como por exemplo, as embalagens protectoras, os componentes para a indústria automóvel, os telefones móveis, os materiais de isolamento destinados à construção civil, os equipamentos médicos e produtos para aplicações tão diferentes como a produção de energias renováveis e os produtos de protecção em condições extremas.

Com referência à indústria automóvel, importa salientar que cerca de 40% da sua produção é realizada com base em matérias plásticas, que contribuem para a redução do peso do veículo, permitindo assim uma economia de combustível e uma redução das emissões de CO₂. Estima-se que a redução no peso de um veículo automóvel pela utilização de matérias plásticas na sua produção permita economizar mais de 500 litros de combustível por cada 150.000 quilómetros percorridos. Adicionalmente, mais de 60% dos plásticos empregues na produção automóvel permitem aumentar o conforto e segurança dos veículos. No que se refere à taxa de reciclagem de resíduos plásticos do sector automóvel, esta continuou a aumentar em 2008, tendo atingido um valor de cerca de 10%.

Por outro lado, as embalagens plásticas permitem também uma economia de recursos, devido à forma como protegem os alimentos e os objectos aquando do seu transporte, evitando contaminação ou dano. A utilização de embalagens plásticas no transporte e preservação de produtos é possível devido ao baixo custo de produção das mesmas, permitindo desta forma uma poupança de recursos naturais valiosos. No que concerne à reciclagem de embalagens plásticas, cerca de 40% das garrafas e filmes industriais produzidos na Europa são reciclados. Também mais de 90% das caixas produzidas são recicladas. Quanto às embalagens de plástico mistas, a sua taxa de reciclagem é ainda baixa em toda a Europa, sendo o seu valor inferior a 10% do total de embalagens plásticas mistas produzidas. Contudo, a taxa de embalagens plásticas recicladas na Europa aumentou em 2008 para 29% contra 28%, registado em 2007.

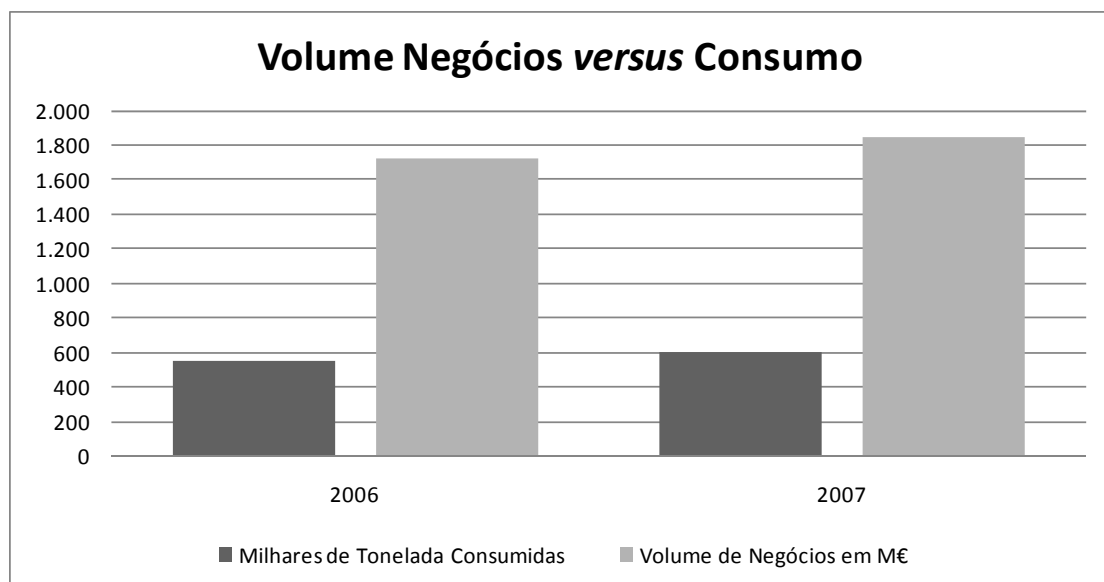
Tal como o resto do mundo, Portugal utiliza cada vez mais produtos plásticos. A utilização destes produtos é transversal a quase todos os sectores de actividade da economia portuguesa. São utilizados na indústria eléctrica e electrónica, na

agricultura, na embalagem alimentar, na indústria farmacêutica, na construção civil, etc.

De acordo com dados fornecidos pela APIP – Associação Portuguesa da Indústria de Plásticos, o consumo *per capita* era de 55,7 quilogramas em 2005, 62,9 quilogramas em 2006 e 62,1 quilogramas em 2007. Ainda não existem disponíveis dados de 2008 e 2009 mas devido à crise mundial é expectável que tenha havido uma redução no consumo.

Ainda de acordo com a APIP, citando o INE – Instituto Nacional de Estatística, em 2007, a Indústria dos Plásticos gerou um volume de negócios que ascendeu a 1.850 milhões de euros. Em 2006 este valor foi de 1.720 milhões de euros.

Figura 7 – Evolução Indústria Plásticos em Portugal 2006 e 2007



Fonte: Sítio da APIP

Segundo a APIP, que cita dados do GEP – Gabinete de Estratégia e Planeamento, em 2008, existiam em Portugal cerca de 750 empresas directamente ligadas à Indústria dos Plásticos. Estas empresas empregavam aproximadamente 19.000 trabalhadores

A APIP – Associação portuguesa da indústria dos plásticos foi fundada em 1975 e representa cerca de 60% das empresas da Indústria dos Plásticos em Portugal. Tem a sede em Lisboa e delegações em Leiria e no Porto. *É uma Associação Sectorial, de*

âmbito nacional, sem fins lucrativos, que tem como principais objectivos a promoção e o desenvolvimento de acções de apoio às indústrias de produção e de transformação de matérias plásticas bem como a defesa dos seus interesses – económicos, técnicos, sociais e associativos - junto das entidades nacionais e organismos internacionais. Na prossecução dos seus fins estatutários, a APIP mantém estreitas ligações com os vários departamentos governamentais, com as suas congéneres europeias e com as várias instâncias comunitárias.¹

¹ Informação retirada do site da APIP

3.2. A Empresa

A empresa sobre a qual vai incidir o presente estudo (doravante designada INDÚSTRIA) é uma empresa industrial de transformação de matérias plásticas, constituída em 1961 e sediada no distrito de Leiria.

Até há cerca de dois anos tratava-se de uma PME – Pequena e Média Empresa familiar, com todas as características próprias de uma gestão familiar. A gerência estava ao cargo do dono e fundador.

Em meados de 2008, a INDÚSTRIA foi adquirida por uma multinacional líder de mercado na Europa, que passará a ser designada por GRUPO. Trata-se de um grupo empresarial com cerca de 30 unidades industriais de transformação de plásticos, em cinco países diferentes, e com uma unidade de produção de matéria-prima. Este último aspecto é particularmente importante em termos estratégicos, uma vez que permite ao GRUPO a verticalização do seu negócio.

Com esta nova realidade, a INDÚSTRIA passou a usufruir de todas as sinergias que podem advir da integração numa multinacional. A “importação” e implementação do Modelo de Gestão foi um dos aspectos com impacto mais significativo e positivo no desenvolvimento da INDÚSTRIA.

Actualmente, a INDÚSTRIA tem duas unidades fabris, uma no distrito de Leiria e outra no distrito do Porto. Conta ainda com dois armazéns de comercialização e distribuição, um no distrito de Setúbal e outro na Galiza – Espanha.

No início de 2010, a INDÚSTRIA contava com 145 colaboradores, distribuídos por três grupos. Dois grupos estão directamente ligados à produção nas unidades fabris de Leiria e do Porto. Do terceiro grupo, designado internamente como *Serviços Centrais*, fazem parte todos os colaboradores que não estão directamente ligados à produção, nomeadamente comerciais, administrativos, financeiros e responsáveis pelos serviços de qualidade, ambiente e segurança. A distribuição dos colaboradores pelos três grupos é apresentada na Figura 8 abaixo.

Figura 8 – Distribuição dos Recursos Humanos da INDÚSTRIA (2010)

Fonte: Departamento Recursos Humanos da INDÚSTRIA

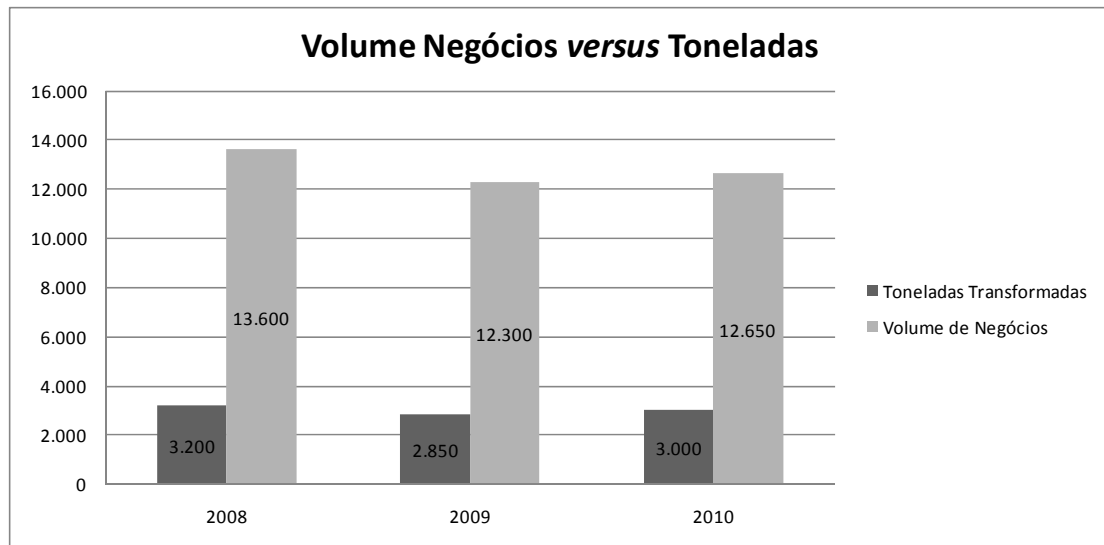
Nos anos que antecederam a venda da INDÚSTRIA, houve uma preocupação em dotar a empresa dos recursos técnicos e humanos necessários para encarar o futuro com optimismo e confiança, face aos desafios que se adivinhavam.

A empresa tem hoje equipamentos tecnologicamente avançados e capazes de satisfazer as necessidades do mercado. Tem também um *know-how* interno adquirido ao longo dos últimos 50 anos. Tem uma marca conhecida e prestigiada no mercado e recentemente, melhorou de forma significativa os sistemas de informação.

A INDÚSTRIA produz e comercializa artigos para vários segmentos de mercado, nomeadamente para a indústria alimentar, indústria farmacêutica, indústria automóvel e construção civil. Com uma quota de cerca de 45%, é líder de mercado em Portugal.

A evolução no Volume de Negócios e a correspondente tonelagem de Matéria-Prima Transformada, relativas ao período de 2008 a 2010², são apresentadas na Figura 9.

² Note-se que os valores de 2010 são estimativas.

Figura 9 – Evolução do Volume de Negócios e Toneladas Transformadas 2008 – 2010

Fonte: Departamentos Comercial e Industrial da INDÚSTRIA

Outro aspecto fundamental para a competitividade da empresa é qualidade dos produtos e dos serviços. Nesse sentido, muito cedo se sentiu a necessidade de desenvolver e implementar sistemas que garantissem padrões de qualidade. Assim, a INDÚSTRIA obteve a certificação de Qualidade pela ISO 9001:2008 em 1996 e certificação Ambiental pela ISO 14001:2006 em 2009.

Perante todas estas valências, a INDÚSTRIA é um caso de sucesso há cerca de 50 anos. No entanto, para manter este nível de competitividade é necessário continuar com esta atitude de inovação e desenvolvimento.

4. Modelo de Gestão Existente

O Modelo de Gestão que existia antes da aquisição era um modelo simples e de cariz familiar. O poder de decisão estava centralizado na gerência, à qual cabia a definição da estratégia. Os objectivos mais operacionais eram definidos e acompanhados em conjunto com os colaboradores. Contudo, nem sempre era estabelecida de forma explícita a correlação entre esses objectivos e os resultados da empresa

O Modelo de Gestão anterior à venda é apresentado, de forma esquemática, na Figura 10. Como se pode observar, tratava-se de uma gestão vertical, em que a participação dos colaboradores era limitada e a monitorização não tinha uma frequência regular.

Figura 10 – Modelo Gestão anterior à venda

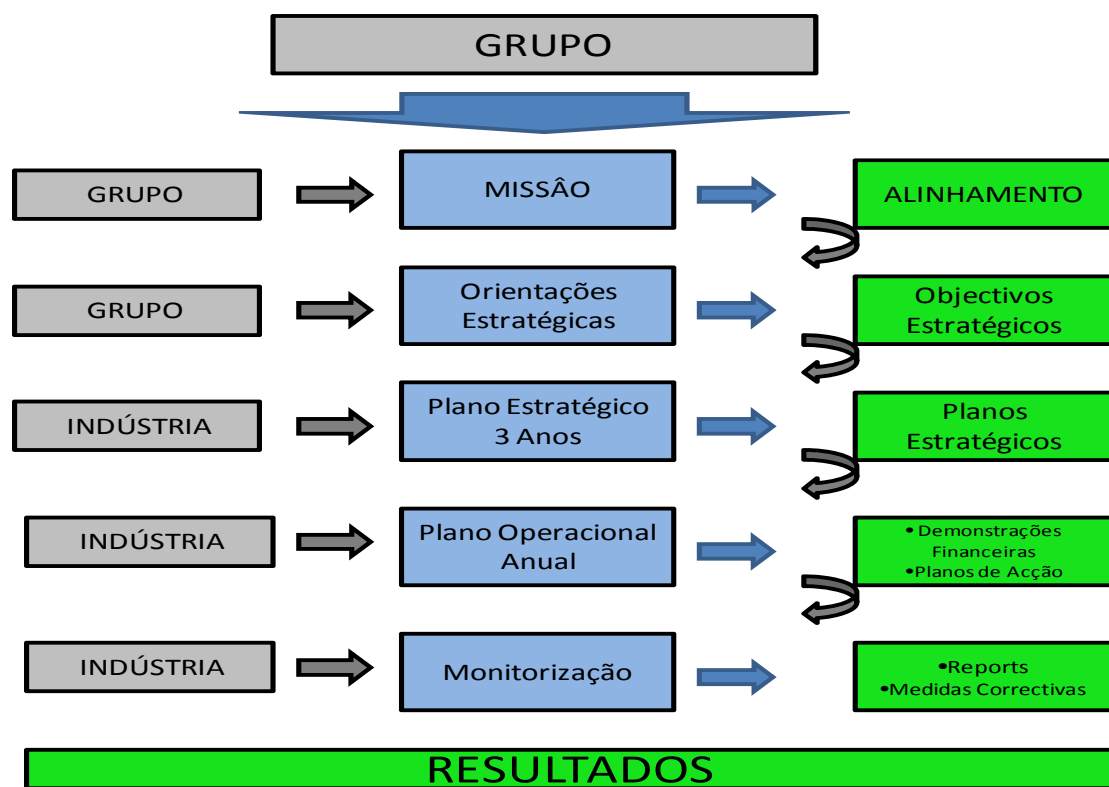


Fonte: o Próprio

Após a aquisição da INDÚSTRIA, foi implementado um novo Modelo de Gestão, que assenta na sistematização de processos. É um modelo que concilia orientações e objectivos estratégicos com indicadores e planos operacionais. Estas ferramentas apoiam a gestão na monitorização do desempenho da empresa.

O funcionamento deste Modelo é apresentado, de forma esquemática, na Figura 11. Como se pode observar, existe um encadeamento entre os Planos Operacionais da gestão corrente e as orientações estratégicas do GRUPO. A título de exemplo, note-se que um Plano de Acção definido no Plano Operacional Anual não é definido de forma unilateral, mas sim tendo sempre por base os Planos Estratégicos do Plano Estratégico 3 anos.

Figura 11 – Modelo de Gestão Existente



Fonte: o Próprio

De seguida é apresentada a descrição mais detalhada de como o Modelo de Gestão está articulado desde a definição da Missão até à análise de desempenho da empresa.

4.1. Missão

O GRUPO define a sua Missão, estabelecendo os fundamentos que orientam a formulação de estratégias e padrões para o desenvolvimento da organização em múltiplas dimensões. A Missão é revista apenas quando existem alterações significativas no contexto empresarial.

4.2. Linhas de Orientação Estratégica

Com a sua Missão sempre presente, a Administração GRUPO apresenta aos Gestores de *Cluster* as linhas estratégicas para o triénio seguinte. Estas orientações sugerem quais os caminhos e prioridades que devem sustentar a estratégia do GRUPO. É um processo que acontece todos os anos, normalmente entre os meses de Junho e Julho. Para além das linhas estratégicas, são também sugeridos objectivos estratégicos e temas para reflexão.

4.3. Plano Estratégico 3 anos

Sob a orientação das linhas estratégicas definidas pelo GRUPO, a INDÚSTRIA prepara o seu Plano Estratégico 3 anos. Trata-se de um plano abrangente, que deve conter os seguintes Planos:

- Plano Comercial
- Plano de Operações
- Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos
- Plano de Investimentos
- Plano Qualidade e Ambiente
- Plano Higiene e Segurança
- Plano Financeiro
- Plano Tesouraria

- Plano Sistemas de Informação
- Plano de Avaliação de Riscos

Este documento deverá ser preparado e submetido para aprovação durante o mês de Setembro. Cabe à Direcção do GRUPO a aprovação do Plano Estratégico a 3 anos.

Quando o Plano inicial não é aprovado, deve a Direcção da INDÚSTRIA proceder aos ajustamentos sugeridos, no sentido de alinhar o seu Plano com os restantes Planos do GRUPO. Se necessário, este processo repete-se até que o documento seja aprovado.

4.4. Plano Operacional Anual

O Plano Operacional Anual é a ferramenta mais utilizada no acompanhamento da actividade da empresa durante o ano. Tendo por base o primeiro ano do Plano Estratégico a 3 anos, apresenta todo o detalhe necessário para que a avaliação do desempenho da empresa seja devidamente monitorizado.

Para além das Demonstrações Financeiras³ mensais, este plano apresenta também quais os planos de acção de curto prazo com impacto mais imediato na actividade da empresa, nomeadamente: acções de cariz comercial e *pricing*, acções de optimização de custos, acções de reorganização dos recursos humanos, acções de optimização de processos com ou sem recurso a investimentos.

Os investimentos devem estar devidamente detalhados e fundamentados, contendo a justificação para o investimento e respectivo impacto, bem como o *pay-back* esperado.

Ao contrário do Plano Estratégico, esta é uma ferramenta de trabalho que deve estar “em cima da secretária” todo ano.

³ Ver Anexos 1, 2 e 3

O Plano Operacional tem que ser aprovado pelo GRUPO. Para o efeito, é desenvolvido um processo de negociação e ajustamentos, que culminará na aprovação do documento final.

O Plano Operacional é desenvolvido durante o mês de Outubro e aprovado durante o mês de Novembro.

4.5. Análise do Desempenho da INDÚSTRIA

Para garantir a comparabilidade e consolidação, os *reports* e respectivos períodos estão uniformizados para todas as empresas do GRUPO. Para efeito de análise, o GRUPO divide o seu ano em trimestres e cada trimestre em 3 períodos de 4,4,5 semanas.

Até 5 dias úteis após o fecho de cada período, toda a informação deve estar disponível para análise e avaliação. Entre o quinto e o oitavo dia após o fecho do período a INDÚSTRIA tem que desenvolver as novas previsões de desempenho para os 12 meses seguintes, obtendo assim: (i) a melhor estimativa para o desempenho do ano corrente; (ii) a estimativa para os 12 meses seguintes; (iii) o desempenho efectivo dos doze meses anteriores à data em análise (que serve para comparar com a estimativa referida em (ii)).

É importante referir que, apesar de mensalmente se preparar uma nova estimativa de desempenho para o ano, o Plano Operacional permanece inalterado durante todo ano.

A monitorização feita mensalmente é apoiada por várias ferramentas. Para além de todas as Demonstrações Financeiras, Balanço, Demonstração de Resultados, Demonstração de Fluxos de Caixa, Movimentos de Capital Próprio, Movimentos de Activos Financeiros, Tangíveis ou Intangíveis, o GRUPO disponibiliza informação mais operacional, materializada numa bateria de KPI's bastante diversificada. Para além dos KPI's mais tradicionais como a percentagem de absentismo, o número de dias de recebimento, pagamento ou *stocks*, são apresentados KPI's mais específicos para: (i) avaliar índices de consumo; (ii) avaliar custos de manutenção; (iii) relacionar

vendas, custos e resultados (Margem Bruta ou EBITDA) com toneladas de matéria-prima ou com número de colaboradores.

A INDÚSTRIA tem ainda ao seu dispor os Planos de Contingência, que deve utilizar sempre que se justifique. Trata-se de uma ferramenta mais abstracta e sem modelo específico. Em função da necessidade, o Plano de Contingência deve ser ajustado de forma a obter o melhor resultado possível.

5. Proposta de Modelo de Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos

5.1. Necessidade de Melhoria do Modelo de Gestão

Com a integração no GRUPO, a INDÚSTRIA passou a usufruir de metodologias e ferramentas de controlo e *report*. No entanto, não está a tirar partido de todo o potencial agora disponibilizado, nomeadamente no que diz respeito ao envolvimento e influência dos colaboradores na gestão.

Actualmente, é pedido aos colaboradores que participem e influenciem a gestão e os resultados, contudo este processo não é feito de uma forma sistemática e controlada. Em particular, não é determinado o impacto que o envolvimento dos colaboradores tem no desempenho da empresa.

Assim, para evoluir para um modelo de gestão mais eficaz, é fundamental a introdução de uma ferramenta que permita envolver, comprometer e recompensar uma equipa de gestão mais alargada. Para responder a esta necessidade, propõe-se na secção 5.2, um modelo de Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos.

5.2. Proposta de Modelo de Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos

Com vista a melhorar o Modelo de Gestão, nesta secção apresenta-se uma proposta de *Avaliação de Desempenho e Sistema de Incentivos*, que complementa os instrumentos de controlo que a empresa já possui.

Pretende-se: (i) explicar como a Missão e as Orientações Estratégicas do GRUPO são alinhadas nas várias áreas de actuação da INDÚSTRIA; (ii) mostrar como são definidos os vários tipos de objectivos e indicadores e qual a importância da sua diferenciação; (iii) indicar como se processa a avaliação e a eventual atribuição do incentivo.

5.2.1. A Missão e Orientações Estratégicas do GRUPO

A última versão da Missão do GRUPO é datada de Junho de 2010. Na Figura 12, é apresentado o original, redigido em inglês.

Figura 12 – Missão do GRUPO – 2010

MISSION STATEMENT

“Innovation through passion”

GRUPO strives to be the leading specialist in foamed plastics, with special focus on XXX, YYY, bio based and silicate coated materials. With passion for technology and innovation we develop, produce and bring to market Industrial Products & Solutions (IPS) and Sustainable Insulation Systems (SIS).

We are an entrepreneurial organization that takes its responsibility and accepts accountability for all its activities, and meets its financial and non-financial commitments.

We aim to:

- Continuously improve our products and processes and innovate with new materials, products and applications.*
- Be a strong, accountable and transparent organization with the right skills and competencies.*
- Work together as a team, learning from each other and exploiting synergies.*
- Commit to and comply with the highest Health, Safety, Environment, and Quality standards.*
- Continue to increase standards of sustainability and social responsibility.*
- Maintain good relations with all stakeholders and treating each other with respect and dignity.*

Management Committee GRUPO

June 2010

Fonte: Administração do GRUPO

Foram os fundamentos da Missão que definiram as orientações estratégicas para o triénio 2010 a 2012.

De entre as várias orientações estratégicas, destacam-se pela sua relevância para a definição dos objectivos estratégicos, as seguintes:

- a) **Reduzir o serviço da dívida aumentado o *Cash Generation*.** Esta orientação aponta claramente para a necessidade de aumentar a rentabilidade e reduzir o Fundo Maneio do GRUPO
- b) **Tornar o GRUPO mais robusto e valorizado.** É uma orientação que foca o crescimento, reconhecimento e prestígio do GRUPO

5.2.2. *Balanced Scorecard* Corporativo

A INDÚSTRIA prepara o seu Plano Operacional Anual a partir do Plano Estratégico 3 anos que, por sua vez, é sustentado nas Linhas de Orientação Estratégicas do GRUPO, conforme a secção 4. Para esquematizar toda esta sequência e escolher quais os objectivos operacionais a implementar, propõe-se a introdução de um *Balanced Scorecard Corporativo (BSCC)*, (cf. Figura 13), que tem como propósito desdobrar as orientações estratégicas em objectivos estratégico, primeiro, e de seguida definir os respectivos em indicadores operacionais. O BSCC é preparado apenas pela Equipa de Gestão e não pela Equipa de Gestão Alargada.

Pretende-se utilizar a estrutura, metodologia e vantagens do *Balanced Scorecard* para:

- (i) Caracterizar Orientações Estratégicas por perspectiva (Financeira, Comercial, Operacional e Desenvolvimento Pessoal);
- (ii) Definir os Objectivos Estratégicos por perspectiva;
- (iii) Classificar os Objectivos Estratégicos por Departamento (Gestão – G, Financeiro – F, Comercial – C e Industrial – I);
- (iv) Definir quais os Indicadores Departamentais, que ligam com as Orientações Estratégicas.

Figura 13 – *Balanced Scorecard* Corporativo - 2010

Perspectiva	Objectivos Estratégicos	Ligação <i>Tableau Bord</i> - Indicadores
Financeira	F Melhorar Resultados	G EBITDA
	F Melhorar Liquidez	G Working Capital (Stocks, Clientes e Fornecedores)
Cliente/Comercial	C Melhorar a Rentabilidade	C Margem por Segmento
	C Aumentar Quota Mercado	C Clientes Novos
	C Desenvolvimento de Parcerias	C Clientes Novos/Venda Moldes
	C Satisfazer/Fidelizar Clientes	C Venda Moldes
Operações	O Melhorar a Produtividade	I Energia
	O Criar valor através de Inovação e Excelência de Processos	I Produtividade per Capita
		I Custos de Manutenção
	O Melhorar a Qualidade Produto	I Balanço MP
		C Custos de Distribuição
Desenvolvimento	D Fortalecer a Organização em particular no Desenvolvimento da Gestão	I Acidentes Trabalho
		F Falhas Sistemas Informação
		F Plano de Formação
		F Modelo de Avaliação

5.2.3. Caracterização e Definição dos Objectivos e dos Indicadores

É na preparação do Plano Operacional Anual que o **Sistema de Incentivos** é integrado no Modelo de Gestão da INDÚSTRIA. Nesta fase, a Equipa de Gestão Alargada participará na definição dos Indicadores Operacionais da empresa. Deverá ser um processo consensual, em que os intervenientes se comprometem com as metas definidas. Como motivação acrescida, deverá existir um sistema de incentivos que premeie os bons resultados quando alcançados.

O desempenho de cada colaborador deve ter um impacto positivo em toda a organização, para que esse impacto seja potenciado é fundamental que existe um alinhamento transversal a toda a empresa. O que se pretende é que exista uma convergência entre os indicadores pessoais e os indicadores departamentais e assim sucessivamente até se chegar à Missão. A Figura 14 demonstra como deve ser o processo de convergência e alinhamento.

Figura 14 – Alinhamento da INDÚSTRIA



Fonte: o Próprio

Para que cada colaborador esteja focado nas várias orientações, as suas responsabilidades devem ser materializadas em Indicadores de cariz diferenciado. Os colaboradores devem ter Indicadores Corporativos, de Departamento e Pessoais:

- a) **Indicadores Corporativos** – Indicadores transversais a toda a Unidade de Negócio que visam orientar toda a Equipa de Gestão Alargada (EGA) da INDÚSTRIA para objectivos comuns. Cada colaborador da EGA terá pelo menos um indicador corporativo. Colaboradores responsáveis por gerir equipas deverão ter mais do que um indicador corporativo.
- b) **Indicadores Departamentais** – Indicadores que visam fortalecer o trabalho dos colaboradores de cada departamento, alinhando-os com os indicadores corporativos. São indicadores específicos da actividade de cada departamento. Os três departamentos considerados são o Financeiro, o Comercial e o Industrial.
- c) **Indicadores Pessoais** – Indicadores que visam o desenvolvimento pessoal de cada colaborador. Devem focar a melhoria das competências ou algum projecto específico liderado pelo colaborador. São indicadores que avaliam o alinhamento do desempenho pessoal de cada colaborador com o desempenho do departamento e o desempenho da organização.

Existem ainda Indicadores de GRUPO, que se aplicam exclusivamente à Equipa de Gestão. Estes Indicadores visam alinhar a gestão da INDÚSTRIA à gestão do GRUPO. Para 2010, o Indicador é o EBITDA do GRUPO.

Para sistematizar os Indicadores definidos para cada função, foram desenvolvidas as Matrizes de Indicadores do Departamento Comercial (cf. Figura 15), do Departamento Financeiro (cf. Figura 16) e do Departamento Industrial (cf. Figura 17).

Estes Indicadores resultam dos objectivos estratégicos que foram definidos no *Balanced Scorecard* Corporativo, a saber:

Objectivos Departamento Comercial:

- (i) Melhorar a Rentabilidade;
- (ii) Aumentar a quota de mercado;
- (iii) Desenvolver parcerias;
- (iv) Satisfazer/Fidelizar Clientes.

Objectivos do Departamento Financeiro:

- (i) Melhorar os resultados;
- (ii) Melhorar a liquidez.

Objectivos do Departamento Industrial:

- (i) Melhorar a produtividade;
- (ii) Melhorar a qualidade do produto;
- (iii) Inovação e Optimização dos processos.

Figura 15 – Matriz de Indicadores do Departamento Comercial

Função		% Maxima	Holding EBITDA	Unidade Negócio			Departamento Comercial			Pessoal 3 a 5 objectivos
				EBITDA	Stocks	Clientes	Mg Segmento	Clientes Novos	Venda Moldes	
Direcção Comercial	F1	15,0%	2,0%	6,0%	1,0%	1,0%				5,0%
Gestor Produto CC	F10	7,0%		2,0%		1,0%	1,5%	1,5%		1,0%
Gestor Produto PT	F11	7,0%		2,0%		1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%

Figura 16 – Matriz de Indicadores do Departamento Financeiro

Função		% Maxima	Holding EBITDA	Unidade Negócio			Departamento Financeiro		Pessoal 3 a 5 objectivos
				EBITDA	Stocks	Clientes	Fornecedores	Falhas SI	
Direcção Financeira	F2	15,0%	2,0%	6,0%	1,0%	1,0%			5,0%
Gestor de Crédito e Contabilidade	F4	7,0%		2,0%		2,0%	1,0%		2,0%
Gestor Sistemas Informação	F12	7,0%		2,0%				2,5%	2,5%
Administrativa e Recursos Humanos	F15	7,0%		2,0%	1,0%	1,0%	1,0%		2,0%

Figura 17 – Matriz de Indicadores do Departamento Industrial

Função		% Maxima	Holding EBITDA	Unidade Negócio			Departamento Industrial					Pessoal 3 a 5 objectivos
				EBITDA	Stocks	Clientes	Energia	Cmanutenção	Transportes	A. Trabalho	Produtividade	
Direcção Industrial	F3	15,0%	2,0%	6,0%	1,0%					1,0%		5,0%
Gestor Manutenção	F5	7,0%		2,0%			1,0%	1,5%			1,0%	1,5%
Gestor Planeamento Produção e Logística PX	F6	7,0%		2,0%	1,0%				1,0%	0,5%	1,0%	1,5%
Gestor Planeamento Produção e Logística ST	F7	7,0%		2,0%	1,0%				1,0%	0,5%	1,0%	1,5%
Gestor Produção PX	F8	7,0%		2,0%			1,0%			0,5%	1,0%	1,5%
Gestor Produção ST	F9	7,0%		2,0%			1,0%			0,5%	1,0%	1,5%
Gestor Qualidade	F13	7,0%		2,0%						1,0%	1,0%	2,0%
Gestor Qualidade, Ambiente e Segurança	F14	7,0%		2,0%						1,0%	1,0%	2,0%

Estas matrizes definem os Indicadores por departamento, estabelecendo o peso de cada Indicador no incentivo a atribuir. Este é um aspecto relevante para a consistência deste sistema. Cada tipo de Indicador tem um incentivo atribuído e o somatório dos vários incentivos totaliza o valor máximo. Considere-se, a título de exemplo, o caso do Gestor de Manutenção, que tem um incentivo máximo de 7%, desdobrado por 2% para Indicadores Corporativos, 3,5% para Indicadores Departamentais e 1,5% para Indicadores Pessoais.

Nesta fase do processo, a Equipa de Gestão Alargada participa no processo de definição e aprovação da meta a alcançar para cada Indicador. O mapa apresentado na Figura 18 é o resultado final do trabalho desenvolvido na definição de todos os Indicadores. Resume toda a informação necessária antes do arranque da monitorização.

Neste mapa, apresenta-se:

- (i) A **Descrição** do objectivo e respectiva **meta e Métrica**⁴;
- (ii) O valor **Mínimo** do objectivo até ao qual o colaborador tem direito a incentivo;
- (iii) A **Fonte** onde a informação sobre o objectivo em causa está disponível;
- (iv) O **Tipo** de objectivo;
- (v) O critério que foi utilizado para a definição do Mínimo.

⁴ A Métrica de cada indicador está definida na Figura 19 – *Tableau Bord* da INDÚSTRIA

Figura 18 – Mapa Geral de Indicadores

INDICADOR	META	MÉTRICA	MÍNIMO	FONTE	TIPO	NOTAS
EBITDA Grupo				Reporte GRUPO	Grupo	Objectivo - 20%
EBITDA Unidade Negócio (UN)				Reporte Mensal	Corporativo	Objectivo - 20%
Prazo Médio de Recebimentos				Reporte Mensal	Corporativo	Até ao valor de 2009
Rotação de Stocks				Reporte Mensal	Corporativo	Até ao valor de 2009
Prazo Médio de Pagamentos				Reporte Mensal	Departamental	Até ao valor de 2009
Nº Falhas Sistemas Informação (SI)				Registo Falhas	Departamental	Objectivo + 50%
Margem Segmento Construção Civil (MSCC)				ERP	Departamental	Objectivo - 20%
Margem Segmento Industrial (MSI)				ERP	Departamental	Objectivo - 20%
Nº Clientes Novos - Volume Negócio > 25 k€				ERP	Departamental	Objectivo - 30%
Nº Moldes Vendidos				ERP	Departamental	Objectivo - 25%
Rácio Energia PX				Reporte Mensal	Departamental	Até valor de 2009
Rácio Energia ST				Reporte Mensal	Departamental	Até valor de 2009
Custos de Distribuição PX				Reporte GEQ	Departamental	Objectivo + 5%
Custos de Distribuição ST				Reporte GEQ	Departamental	Objectivo + 5%
Rácio Custos Manutenção				Reporte Mensal	Departamental	Objectivo + 5%
Nº Acidentes Trabalho				Reporte HSE	Departamental	Até 50% de 2009
Produtividade Global (GL)				Reporte GEQ	Departamental	Objectivo - 10%
Produtividade (PX)				Reporte GEQ	Departamental	Objectivo - 10%
Produtividade (ST)				Reporte GEQ	Departamental	Objectivo - 10%
Balanço Matéria Prima (MP)				Reporte GEQ	Departamental	Objectivo + 3 p.p.
Objectivos Pessoais (3 a 5)				Reporte Hierárquico	Pessoal	

5.2.4. Avaliação do Desempenho e Incentivos

Na Figura 19 é apresentada a proposta de *Tableau de Bord* para a INDÚSTRIA. Será o documento utilizado para monitorizar a evolução dos Indicadores Corporativos e Departamentais previamente definidos.

Está estruturado da seguinte forma:

- a) No topo superior esquerdo, é indicado o período a que se refere a monitorização. Neste caso concreto, será até ao período 11, i.e., semana 47⁵.
- b) Na primeira coluna, são apresentados os Indicadores que vão ser monitorizados. Estão agrupados por Corporativos ou Departamentais (Comercial, Financeiro e Industrial). Por exemplo, o Indicador “Energia Fábrica1”, que é um indicador do departamento industrial, está incluído nos “Industriais.
- c) Na segunda coluna é definida a meta a alcançar para cada. Logicamente, os Indicadores têm unidades de medida diferentes. Por exemplo, o Indicador “EBITDA” é medido em percentagem e o Produtividade1 é medido em toneladas *per capita*.
- d) A última coluna descreve a métrica de cálculo de cada valor. Possibilita que os utilizadores desta ferramenta saibam exactamente como mensurar cada um dos Indicadores.
- e) A terceira coluna apresenta o valor actual acumulado, que a empresa obteve em cada um dos Indicadores. Este valor será sempre acumulado até ao período apresentado no canto superior esquerdo.
- f) A quarta coluna quantifica, em percentagem, qual é o desvio, até ao período em análise, entre o valor da meta e o valor alcançado.
- g) A quinta coluna apresenta a melhor estimativa de resultado esperada para o final do ano. Este valor deve ser revisto três vezes durante o ano, no final dos

⁵ Como foi referido na secção 4.5, os períodos não são definidos pelo mês mas sim por sequências de 4/4/5 semanas.

Períodos 3, 6 e 9. Em virtude da evolução dos resultados e do respectivo desvio, os colaboradores devem estimar qual será o melhor desempenho que a empresa pode alcançar. À medida que os períodos forem passando, esta estimativa deverá estar mais próxima do resultado final. Quando a estimativa final for substancialmente diferente do valor actual acumulado, devem ser detalhadas as medidas necessárias para fazer convergir os dois valores. É importante referir que a estimativa não altera o indicador inicial.

- h) No sentido de perceber qual a posição real da empresa face ao pretendido, o *Tableau de Bord* é actualizado e analisado todos os períodos. Esta análise deve ser feita em reuniões informais até ao 8º dia útil após o fecho do período.

No final de cada trimestre, a estimativa deve ser actualizada de acordo com o desenvolvimento da actividade da empresa até à data. A Equipa de Gestão Alargada deve reunir-se (Reunião de Análise Trimestral) até ao 10º dia útil após o fecho do período anterior. Nesta reunião, pretende-se avaliar os resultados actuais assim como as estimativas previstas. Sempre que existirem desvios, a Equipa deve desenvolver os planos de acção correctiva necessários para reajustar os resultados reais aos resultados previstos. Estes planos podem ser simples e de acção específica sobre algum objectivo ou compostos, se combinarem medidas conjuntas para vários indicadores, por exemplo o EBITDA. Em qualquer um dos casos, os planos terão sempre um gestor responsável pela sua implementação e acompanhamento.

Figura 19 – Tableau Bord da INDÚSTRIA

TABLEAU BORD 2010

ACUMULADO PERÍODO 11					
INDICADOR	META	ACUM.	% DESVIO	ESTIMATIVA	MÉTRICA
Corporativos					
EBITDA	xx%				(Valor dos resultados antes de juros, impostos, amortizações e depreciações)/Volume Negócios*100
Working Capital					
Rotação de Stocks	xx dias				(Valor de stock de MP, MS e PA da INDÚSTRIA / Volume Vendas) x 365
Prazo Médio de Recebimentos	xx dias				(Valor da conta de clientes consolidada da INDÚSTRIA / Volume Vendas) x 365
Departamento Financeiro					
Prazo Médio de Pagamentos	xx dias				(Valor da conta de Fornecedores consolidada da INDÚSTRIA / Total de Compras) x 365
Nº Falhas Sistemas Informação	x falhas				Todas as falhas reportadas com paragem > 1 hora
Departamento Comercial					
Margem Segmento Ccivil	x,x * PMMP				(€/kg MPa vendido)/(Somatório Preço Compra MPa de Jan. a Dez./12)
Margem Segmento Ind EPS	y,y * PMMP				(€/kg MPa vendido)/(Somatório Preço Compra MPa de Jan. a Dez./12)
Margem Segmento Ind EPP	z,z * PMMP				(€/kg MPb vendido)/(Somatório Preço Compra MPb de Jan. a Dez./12)
Nº Clientes Novos >xx k€	xx				Nº clientes novos com compras > xx k€ durante 1 ano
Nº Moldes Vendidos	xx				Nº de moldes vendidos durante o ano
Departamento Industrial					
Rácio Energia Fábrica1	xxx €/TN				Total Custos Energia Fábrica1/Total MP Consumida Fábrica1
Rácio Energia Fábrica2	yyy €/TN				Total Custos Energia Fábrica2/Total MP Consumida Fábrica2
Rácio Custos Manutenção	xxx €/TN				Total dos Custos de Manutenção/Total MP Consumida
Nº Acidentes Trabalho	0				Número de Acidentes de Trabalho
Produtividade GB	xx,xx TN/pc				Total MP Consumida/Média nº colaboradores no fim cada Período - Global
Produtividade 1	yy,yy TN/pc				Total MP Consumida/Média nº colaboradores no fim cada Período - Fábrica1
Produtividade 2	zz,zz TN/pc				Total MP Consumida/Média nº colaboradores no fim cada Período - Fábrica2
Custos de Distribuição 1	x%				Total custos transporte/Volume vendas cliente final
Custos de Distribuição 2	y%				Total custos transporte/Volume vendas cliente final
Balanço MP Fábrica1	-x,x%				((Total MP Vendida+- Variação Stocks)/Total MP Consumida)-1*100 Fábrica1
Balanço MP Fábrica2	-y,y%				((Total MP Vendida+- Variação Stocks)/Total MP Consumida)-1*100 Fábrica2

Para formalizar o envolvimento da empresa e dos colaboradores com os Indicadores definidos, é preparado um Acordo de Avaliação de Desempenho, conforme a Figura 20, que define claramente as regras que servem de base à avaliação do desempenho de cada colaborador e qual o incentivo a que podem alcançar. Trata-se de facto de um contrato individual de objectivos.

O contrato tem uma primeira parte com o nome do colaborador, a base de cálculo do incentivo, que no caso é o salário bruto anual, e a percentagem máxima de incentivo que o colaborador pode receber.

De seguida, o acordo tem o detalhe dos Indicadores a avaliar para o colaborador em questão. É importante sublinhar que a atribuição de incentivo não passa exclusivamente pelo facto de o indicador ser alcançado a 100%. Existe um intervalo que vai desde o valor mínimo em que o colaborador, apesar de não receber o incentivo na totalidade, receberá uma parte. Existe um valor mínimo para cada indicador abaixo do qual o colaborador já não recebe qualquer incentivo.

Finalmente, o acordo tem um campo onde ambas as partes, empresa e colaborador, assinam e validam todos os termos previstos no documento.

Figura 20 – Contrato Individual de Objectivos entre a INDÚSTRIA e os Colaboradores

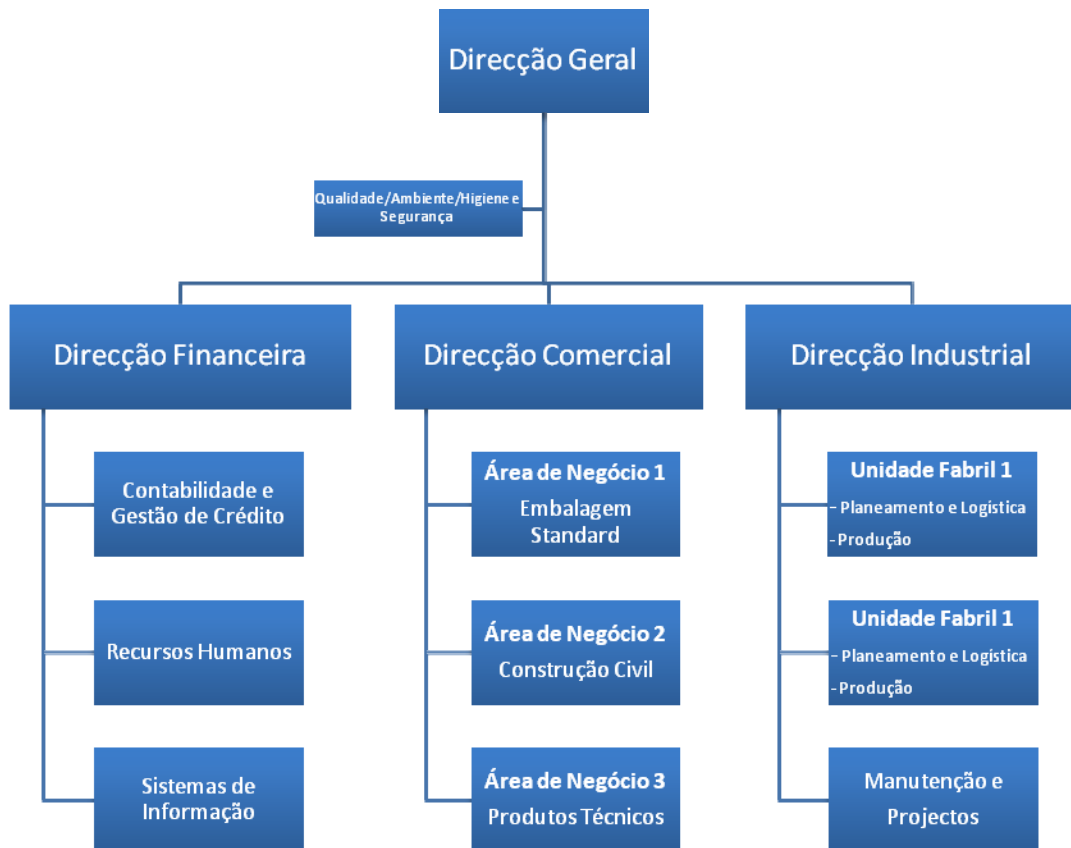
CONTRATO INDIVIDUAL DE OBJECTIVOS				
Ano	2010			
Colaborador	XXXXXXXX XXXXX			
Base de cálculo - Salário Bruto	xx.xxx,xx €			
Máximo %	x%			
Máximo Valor	x.xxx,xx €			
Pagamento após Relatório Anual	Abril 2011			
1- EBITDA da INDÚSTRIA 2010		Bónus Máximo Objectivo	x% xx%	Resultado
< xx,x%	0			
xx,x% ≤ %EBITDA < yy,y%	$X_1 = 0,25 + 0,15 \times (\%EBITDA - xx,x\%)$			
yy,y% ≤ %EBITDA < zz,z%	$X_1 = 0,85 + 0,7 \times (\%EBITDA - yy,y\%)$			
≥ zz,z%	2			
2- WORKING CAPITAL GRUPO INDÚSTRIA		Bónus Máximo Objectivo	x% y% x.xxx	Resultado Bónus Resultado
a) CLIENTES				
Cosiderar-se-á a média no fim de cada trimestre comparando com o mesmo valor do ano				
> y.yyy	0			
y.yyy ≥ Clientes > x.xxx	$X_1 = 1,95 - 0,005 \times (\text{Clientes} - x.xxx)$			
≤ x.xxx	2			
b) FORNECEDORES		Bónus Máximo Objectivo	z% x.xxx	Bónus Resultado
< yyy	0			
yyy ≤ Fornecedores < x.xxx	$X_1 = 1 - 0,002 \times (x.xxx - \text{Fornecedores})$			
≥ x.xxx	1			
3- DESEMPENHO PESSOAL		Bónus Máximo Objectivo	x% xx	Bónus Resultado
a) Melhorar xxxxxxxx				
b) Implementar xxxxxxxx				
c) Optimizar xxxxxxxx				
d) Motivar xxxxxxxx				
	INDÚSTRIA		Colaborador	

Fonte: O próprio

5.3. Colaboradores Envolvidos na Avaliação

Não existem critérios absolutos para escolher quais os colaboradores que devem fazer parte do que aqui é designado por Equipa de Gestão Alargada. Existem vários factores que devem ser avaliados no momento de fazer essa escolha e, no caso da INDÚSTRIA, os factores foram: hierarquia, influência, localização, área sensível, antiguidade.

Figura 21 – Organograma da INDÚSTRIA



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da INDÚSTRIA

Os três colaboradores responsáveis pelas áreas Financeira, Comercial e Industrial acumulam a Direcção Geral colegial da empresa. A eles juntam-se mais doze colaboradores formando a Equipa de Gestão Alargada. Esta é composta por quinze colaboradores com as funções abaixo apresentadas.

Figura 22 – Funções da Equipa Gestão Alargada

Função	Descrição	Departamento
F1	Direcção Comercial	Comercial
F2	Direcção Financeira	Financeiro
F3	Direcção Industrial	Industrial
F4	Gestor de Crédito e Contabilidade	Financeiro
F5	Gestor Manutenção	Industrial
F6	Gestor Planeamento Produção e Logística PX	Industrial
F7	Gestor Planeamento Produção e Logística ST	Industrial
F8	Gestor Produção PX	Industrial
F9	Gestor Produção ST	Industrial
F10	Gestor Produto CC	Comercial
F11	Gestor Produto PT	Comercial
F12	Gestor Sistemas Informação	Financeiro
F13	Gestor Qualidade	Industrial
F14	Gestor Qualidade, Ambiente e Segurança	Industrial
F15	Administrativa e Recursos Humanos	Financeiro

Fonte: Departamento de Recursos Humanos da INDÚSTRIA

Este grupo tem a vantagem de ser heterogéneo, na área de intervenção, e descentralizado, pois é composto por colaboradores das duas unidades fabris.

6. Conclusões

Nos contextos interno e externo, a inovação e melhoria contínua são hoje factores-chave para o sucesso das organizações.

Este trabalho visa melhorar o contexto interno da organização, e com isso potenciar o seu desempenho externo. Tem como objectivo geral preparar um modelo de Avaliação de Desempenho dos colaboradores e de um Sistema de Incentivos, que visa melhorar o Modelo de Gestão existente numa empresa industrial.

O Modelo de (Controlo de) Gestão actualmente existente na organização apresenta instrumentos de controlo, que funcionam de forma articulada e alinhada. O presente estudo propôs a introdução de um modelo de Avaliação de Desempenho e de Incentivos para complementar o Sistema de Controlo existente.

Dadas as características específicas da organização estudada, nomeadamente tratar-se de uma empresa industrial, propôs-se a combinação das seguintes ferramentas:

- (i) *Balanced Scorecard*, como ferramenta corporativa e de apresentação da Missão e das Orientações Estratégicas;
- (ii) *Tableau de Bord* como ferramenta operacional para monitorizar o desempenho da organização e dos colaboradores.

Tendo em conta as perspectivas do *Balanced Scorecard*, os objectivos foram desdobrados em indicadores de desempenho.

Dada a dimensão da empresa, propôs-se que o Grupo de Gestão Alargado fosse composto por quinze colaboradores, com as funções devidamente identificadas.

Com a implementação desta proposta, espera-se:

- (i) Utilizar o Modelo de Gestão para alinhar os colaboradores com a estratégia da organização;
- (ii) Utilizar a Avaliação de Desempenho e o Sistema de Incentivos para aumentar a motivação dos colaboradores.

Dada a abertura da empresa para esta proposta, é expectável a implementação do Modelo de Avaliação e Sistema de Incentivos aqui proposto durante o ano de 2011. Existe a expectativa de que, com a implementação deste modelo, o desempenho dos

colaboradores envolvidos seja potenciado e, conseqüentemente, o desempenho de toda a organização. Essa melhoria deve traduzir-se em colaboradores motivados e satisfeitos, processos otimizados, clientes satisfeitos e valor acrescentado para a empresa e para os accionistas.

7. Bibliografia

Amaral, S. (2008), *Desenvolvimento de Balanced Scorecard num Grupo Empresarial de Tecnologias de Informação*. Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação, ISCTE

Anthony, R., e Govindarajan, V. (2007), *Management Control Systems*. 12ª Edição. McGraw – Hill Internacional Edition.

Arvey, R.D. e Murphy, K. R. (1998), Performance Evaluation in Work Settings, *Annual Review of Psychology* 1998, 141-163.

Caetano, A., (2008) *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. 2ª Edição Lisboa. Livros Horizonte.

Epstein, M e Manzoni, J. (1998), Implementing Corporate Strategy: From Tableaux de Bord to Balanced Scorecards, April 1998, *European Management Journal* Vol 16 Nº 2, 190-203.

Figueiredo, M. (2010), *Uso do Balanced Scorecard para a Avaliação de Desempenho*. Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE

Flamholtz, E. (1996), Effective Organizational Control: A Framework, Applications, and Implications, December 1996, *European Management Journal* Vol 14 Nº 6, 596-611.

Franco, R. (2009), *Integração de Sistemas de Avaliação de Desempenho – Projecto de Intervenção numa Empresa Farmacêutica de Genéricos*. Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE.

Jordan, H., Carvalho das Neves J. e Azevedo Rodrigues, J. (2008), *O Controlo de Gestão – Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*. 8ª Edição Lisboa. Áreas Editora.

Kaplan, R.S. e Norton, D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, January-February 1996, *Harvard Business Review*, 75-85.

Simons, R. (1995), Control in an Age of Empowerment, March-April 1995, *Harvard Business Review*, 80-88.

Yin, R.K. (2003), *Case study research: design and methods*. 3ª Edição. Sage Publications.

Recursos Online

APIP – Associação Portuguesa da Indústria de Plásticos – Estatísticas (2010)

<http://www.apip.pt/conteudos.php?id=74>

Plastics Europe: “The compelling facts About Plastics 2009”

<http://www.plasticseurope.co.uk/document/the-compelling-facts-about-plastics-2009.aspx>

8. Anexos

Anexo 1 – Balance Sheet

BALANCE SHEET		INDÚSTRIA		
Period 11, November 2010				
		Actual	Budget	Actual
x 1000		1011	1011	0911
ASSETS				
Bookvalue intangible fixed assets				
Bookvalue tangible fixed assets				
FIXED ASSETS				
PARTICIPATION				
Stocks				
Debtors				
Other receivables				
Creditors				
Tax and social security				
Other liabilities				
IC debtors/creditors				
WORKING CAPITAL				
TOTAL NET ASSETS				
FINANCING				
Share capital				
Other reserves				
Result YTD (after tax)				
EQUITY				
Provision employee benefits				
Deferred tax provision				
Other provisions				
PROVISIONS				
Long term debt				
IC loan				
Bank facility				
Short term debt				
BORROWED CAPITAL				
TOTAL FINANCING				
TOTAL BALANCE				

Anexo 2: Profit and Loss Statement

PROFIT AND LOSS STATEMENT YTD

Current is Period 11, November 2010

INDÚSTRIA

(x EUR 1.000)	Actual		Budget		Actual	
	1011	%	1011	%	0911	%
TURNOVER GROSS						
Production sales						
Transferprice production sales						
IC sales raw material						
IC sales raw material thirds						
Sales						
Deductions						
TURNOVER NET						
Direct sales costs						
Sales value ex works						
Variation of stock						
PRODUCTION VALUE						
Raw materials						
Purchase finished goods						
Cogs intercompany						
Cogs transferprice intercompany						
Supplies and packing material						
Energy						
GROSS MARGIN						
Personnel costs						
Temporary staff						
Depreciation						
Maintenance						
Other expenses						
Other costs & services						
Other costs of sales						
Management charges						
Charges						
Total production costs						
EBITA						
Interest						
RESULT BEFORE TAX						
Tax						
RESULT AFTER TAX						
Amortisation goodwill						
RESULT NET						
EBITDA						

Anexo 3 – Cash Flow Statement

CASH FLOW STATEMENT

Current is Period 11, November 2010

x Eur 1000	Actual 1011	Budget 1011	Actual 0911	Budget 1012
Cash flow from operational activities				
Result Net				
Depreciation				
Amortisation goodwill				
(Increase)/decrease working capital				
Stock				
Receivables				
Liabilities (excl.banks, excl. dividend)				
Cash flow business activities excl. IC				
Intercompany				
Cash flow from business activities				
Minority interest				
(Decrease)/increase in provision				
Cash flow from operational activities				
Cash flow from investment activities				
(Des)Investments tangible fixed assets				
Cash flow from investment activities				
Cash flow from financing activities				
(Redemption)/Drawing long term debts				
Mutation loan				
Mutation intercompany loan				
Mutation capital & reserves				
Mutation Participation				
(Paid)/Received dividend				
Cash flow from financing activities				
Net cash flow				
Exchange differences				
Other differences				
(Decrease)/Increase in funds				
Liquidity position				
Credit institutions				