

DESENVOLVIMENTO DE UM SISTEMA DE CONTROLO DE
GESTÃO NUMA FARMÁCIA

Edgar Duarte Ricardo

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão

Orientador:
Prof. José Azevedo Rodrigues, ISCTE Business School, ISCTE

Abril 2014

Agradecimentos

A elaboração desta tese apenas foi possível com o apoio e acompanhamento de algumas pessoas às quais agradeço.

Começo por agradecer a todos os professores que disponibilizaram os seus conhecimentos e experiência e um agradecimento especial para o Professor José Azevedo Rodrigues pela orientação da tese, pelo entusiasmo contagiante para com as matérias abordadas e pela disponibilidade para transmitir toda a sua experiência.

Com um carinho especial, à minha família que me motivou, apoiou e que tantas vezes prescindiu da minha presença e atenção. Em especial para a Cristina e para a Inês, as mulheres da minha vida.

Índice Geral

Agradecimentos.....	iii
Índice Geral.....	iv
Índice de Figuras	vi
Resumo	ix
Abstract.....	x
1. Introdução.....	1
1.1. Tema e enquadramento	1
1.2. Interesse e motivação.....	1
1.3. Estrutura e metodologia do trabalho.....	2
2. Enquadramento Teórico	3
2.1. Sistema de Controlo de Gestão.....	3
2.1.1. Conceção e implementação do sistema de controlo de gestão.....	5
2.2. Performance	7
2.3. Instrumentos de Controlo de Gestão.....	8
2.3.1. <i>Tableaux de Bord</i>	8
2.3.2. <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.4. Reengenharia de processos.....	11
2.5. Sistemas de Informação	12
2.5.1. <i>Business Intelligence</i>	15
2.5.2. Ferramentas de <i>Software</i>	16
3. A Conceção do Sistema de Controlo de Gestão	17
3.1. O sector da Farmácia Comunitária	18
3.1.1. A Farmácia Comunitária	22
3.2. Conceção e Implementação do Sistema de Controlo de Gestão	24
3.2.1. Diagnóstico das Necessidades de Controlo de Gestão	24

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

3.2.1.1.	Definir o estilo de sistema de controlo de gestão	25
3.2.1.1.1.	Diagnóstico do ambiente externo.....	25
3.2.1.1.2.	Diagnóstico do funcionamento interno da organização	25
3.2.1.1.3.	Diagnóstico do sistema de avaliação de desempenho	27
3.2.1.1.4.	Diagnóstico da posição do controlo de gestão na organização	28
3.2.1.2.	Selecionar os instrumentos e garantir a sua focalização	28
3.2.2.	Diagnóstico dos instrumentos existentes face às necessidades	29
3.2.3.	Plano de ação do Sistema Controlo de Gestão	31
3.2.3.1.	Sistema de Informação como base do SCG	31
3.2.3.2.	O <i>Tableau de Bord</i> como instrumento de controlo	33
3.2.3.3.	Os eixos de implementação do sistema de controlo de gestão.....	44
3.2.3.4.	Inventário dos constrangimentos, dos recursos e dos custos	45
3.2.3.5.	Acompanhamento da implementação	45
4.	Conclusões	46
4.1.	Principais resultados obtidos	46
4.2.	Limitações e sugestões para novos trabalhos	47
5.	Bibliografia.....	49
5.1.	Recursos Online.....	50
6.	Anexos	51

Índice de Figuras

Figura 1 - Esquema de alinhamento estratégico	4
Figura 2 – Seleção dos instrumentos de controlo de gestão.	6
Figura 3 – Quadro das quatro perspetivas do Balanced Scorecard	10
Figura 4 - Mapa sistema de informação	12
Figura 5 - Tipos de sistemas de informação.....	13
Figura 7 – Ciclo do Sistema de Controlo de Gestão	18
Figura 10 - Circuito dos medicamentos.....	22
Figura 12 - Organograma da “Farmácia A”	26
Figura 13 – Ferramentas utilizadas para a informação de gestão	27
Figura 14 – Grelha de perfil do “Tableau de Bord” existente na sociedade “Farmácia A”	30
Figura 15 - Organização do sistema de informação	31
Figura 16 - Sistema Cloud	32
Figura 17 - Organização de perfil de utilizador	32
Figura 18 - Estrutura hierárquica dos Tableaux de bord.....	34

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Sistemas de Informação	15
Tabela 2 – Evolução de vendas de Farmácia versus Locais de venda de MNSRM.....	20
Tabela 3 – Evolução dos genéricos	21
Tabela 4 - Nº de colaboradores Farmácia Comunitária	23
Tabela 5 - Matriz de objetivos gerais/variáveis chave globais.....	35
Tabela 6 - Matriz Variáveis-chave/Centros de responsabilidade	36
Tabela 7 - Relação das matrizes às perspetivas do BSC.....	37
Tabela 8 – Mapa de Indicadores – Direção Geral	38
Tabela 9 – Mapa de Indicadores – Apoio à Gestão	38
Tabela 10 – Mapa de Indicadores – Gestão de Compras/Stocks.....	38
Tabela 11 – Mapa de Indicadores – Marketing	39
Tabela 12 – Mapa de Indicadores – Gestão de Clientes/Entidades.....	39
Tabela 13 – Mapa de Indicadores – Prestação de Serviços	39
Tabela 14 - Quadro dos indicadores e sua quantificação.....	41
Tabela 15 - Exemplo de Tableau de bord.....	43

Lista de Abreviaturas

PME – Pequena (s) e Média (s) Empresa (s)

SCG – Sistema de Controlo de Gestão

SI – Sistema de Informação

SIG – Sistema de Informação de Gestão

BI – *Business Intelligence*

MNSRM - Medicamentos não sujeitos a receita médica

TB - *Tableau de Bord*

DCI - Denominação Comum Internacional

Resumo

O tema de projeto que proponho desenvolver é a apresentação de uma proposta de um sistema de Controlo de Gestão para farmácia comunitária de forma a garantir o controlo equilibrado e simplificado da sua performance.

Apesar de estarem disponíveis para as farmácias comunitárias ferramentas de gestão especializadas estas limitam-se a garantir a dispensa de medicamentos, a faturação a entidades, gestão de encomendas e pouco mais. Estas ferramentas têm nas suas bases de dados quase toda a informação que se pretende controlar mas esta nunca é apresentada de forma simplificada e resumida nem consegue a atenção dos responsáveis para as questões chave.

Propõe-se, ao longo deste trabalho, desenvolver um sistema de Controlo de Gestão a ser implementado numa farmácia comunitária recorrendo a sistemas de informação de forma garantir um acesso simplificado à informação necessária a um controlo apertado dos fatores chave de sucesso assim como facilitar a comunicação e acompanhamento da performance organizacional.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Performance, Estratégia, Sistemas de Informação.

Abstract

The theme of the project I propose to develop is the presentation of a proposal for a system of management control for community pharmacy to ensure balanced and simplified performance control.

Despite being available for community pharmacies specialized management tools they are limited to ensure the provision of pharmaceuticals, the billing, order management and little else. These tools have in their databases almost all the information that is to be controlled but this is never presented in a simplified form and summarized nor can the attention of those responsible for key issues.

It is proposed throughout this project, develop a system of management control to be implemented using a community pharmacy information systems in order to ensure easier access to the information needed for a tight control of the key success factors as well as facilitating communication and monitoring of organizational performance.

Key-words: *Management Control, Performance, Strategy, Information Systems.*

1. Introdução

1.1. Tema e enquadramento

As recentes alterações da legislação do sector farmacêutico relacionadas com a liberalização da propriedade, com a diminuição das margens e com o aumento da quota de mercado de genéricos degradaram a situação económico-financeira, a rentabilidade e por sua vez a sustentabilidade da farmácia comunitária. A gestão, desenvolvida muitas vezes pelo próprio diretor técnico e proprietário do estabelecimento com formação superior em Farmácia, sofre agora a pressão de melhorar a sua performance reduzindo custos e acompanhando de perto as suas atividades críticas.

O controlo de gestão é apesentado neste trabalho como uma ferramenta que permite focalizar a atenção de toda a equipa da farmácia para os objetivos e controlo de performance especialmente para a equipa de gestão. A aplicação de SCG (Sistema de Controlo de Gestão) está pouco desenvolvida nesta área devido à sua realidade de PME contudo a evolução dos SI (Sistemas de Informação) permite a sua aplicação com um investimento cada vez mais reduzido.

É neste contexto que se propõe diagnosticar a realidade da farmácia comunitária em Portugal, selecionar instrumentos de pilotagem adequados, contribuir para uma monitorização proactiva, melhorar os sistemas e processos, facilitar a comunicação interna e garantir o alinhamento estratégico. Como implementar um SCG numa farmácia comunitária? Quais as ferramentas disponíveis? Como podem os SI contribuir para a sua aplicação? São algumas das questões que se pretende responder ao longo deste trabalho.

1.2. Interesse e motivação

Este projeto parte da motivação de desenvolver um SCG que possa ser aplicado numa farmácia comunitária, à qual daremos o nome de “Farmácia A” daqui em diante, onde se encontraram problemas como a dificuldade em definir e comunicar estratégias, focalizar toda a equipa para os indicadores chave de performance. Outro problema identificado foi a tomada de decisão com base apenas em intuição "...*what someone feels versus what data say. These*

decisions cannot be measured. They cannot be repeated. They cannot be easily understood or shared. Many domain experts have specialized knowledge and this knowledge and context needs to be joined with the data to improve future decision making and provide competitive advantage.” Gloria J. Miller et al. (2006).

Além destas necessidades pretende-se perceber como os SI disponíveis podem contribuir para resolver estas e outras questões que se julga ser comuns neste meio. Este é o objetivo principal que se procura atingir, desenvolver um sistema de controlo de gestão para uma farmácia comunitária recorrendo a sistemas de informação.

1.3. Estrutura e metodologia do trabalho

Para a estrutura do presente trabalho propõe-se o seguinte plano de trabalho:

- Apresentar e justificar a motivação e relevância do trabalho que se apresenta;
- Enquadrar o trabalho com um quadro teórico de modo a justificar as ferramentas, conceitos e modelos utilizados para desenvolver o SCG;
- Analisar os Sistemas de Informação disponíveis e utilizados assim como as possibilidades de integração da informação de gestão;
- Diagnóstico das farmácias comunitárias e das suas necessidades em termos de controlo de gestão;
- Propor um conjunto de indicadores de performance, assim como uma forma destes serem trabalhados e comunicados utilizando um SI;
- Propor um plano de implementação do sistema.

A metodologia aplicada neste trabalho será a de Investigação-Ação, onde se tentará apresentar uma solução para o problema identificado com base em conhecimento científico. Depois de um enquadramento teórico e com base na informação recolhida sobre as farmácias comunitárias será proposto um SCG. Pretende-se que este sistema possa ser aplicado numa farmácia para a qual se conhece a realidade mas admite-se que a aplicação deste mesmo sistema irá carecer de adaptação por alteração da sua envolvente assim como pela aplicação em farmácias com diferentes realidades.

Ao longo deste trabalho serão aprofundados vários conceitos começando pelo Controlo de

Gestão que terá um lugar central, será dado enfoque à gestão de Performance. Serão abordados instrumentos de Controlo de Gestão como o “*Tableau de Bord*” e o “*Balanced Scorecard*” para perceber os seus conceitos e como estes contribuem para a focalização estratégica e melhoria da comunicação interna. Será abordada, de forma sintética, a temática de *Process Mapping* e por fim será analisada a temática de Sistemas de Informação e *Business Intelligence*.

2. Enquadramento Teórico

2.1. Sistema de Controlo de Gestão

O sistema de controlo de gestão que se pretende desenvolver será um “conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização” como definem Jordan *et al.* (2011). De acordo com estes autores o controlo de gestão deve seguir “oito princípios”:

1º Princípio

“Os objetivos da empresa são de natureza diversa, pelo que, os instrumentos de controlo de gestão não se referem apenas à dimensão financeira.” Os indicadores financeiros, como é o exemplo da rendibilidade, são importantes contudo não refletem na totalidade a realidade da organização. Dimensões como o posicionamento permitem acompanhar objetivos fixados relacionados com o mercado.

2º Princípio

“A descentralização das decisões e a delegação da autoridade e a responsabilização são condições de exercício do controlo de gestão.” Os resultados globais da organização dependem dos resultados individuais.

3º Princípio

“O controlo de gestão organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou sector e a empresa no seu todo (alinhamento com a estratégia).” Cada área descentralizada pode seguir caminhos próprios inclusivamente contrários aos interesses da própria organização. Compete ao controlo de gestão definir critérios de desempenho que apresentem os resultados da área e como estes contribuem para os resultados globais da empresa.

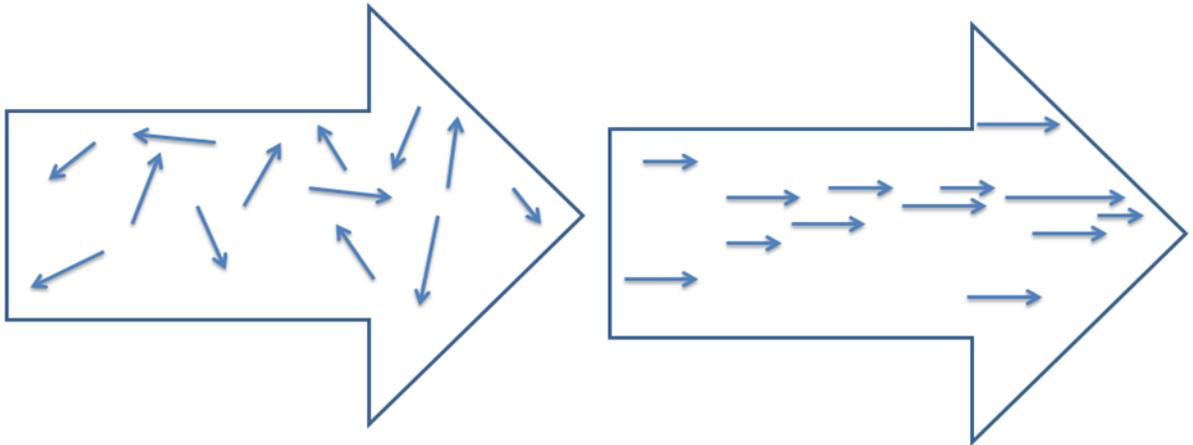


Figura 1 - Esquema de alinhamento estratégico

4º Princípio

“Os instrumentos de controlo de gestão são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia.” Os instrumentos de CG devem permitir identificar rapidamente o que se passou, analisar com objetividade as causas e as consequências, estudar as possibilidades de ação e situar essas ações em termos de prazo. “Um sistema de controlo de gestão deve ser concentrado sobre o essencial, em digamos 10 fatores críticos.” Estes dados não devem ter como objetivo a construção de uma base estatística completa mas privilegiar a elaboração de planos de ação e apoiar a tomada de decisão.

5º Princípio

“O horizonte do controlo de gestão é, fundamentalmente, o futuro e não apenas o

passado.” Pretende-se acompanhar os resultados da organização olhando para o passado recente que nos permite perceber os desvios atuais e prever os desvios futuros. Esta informação permitir-nos-á tomar ações corretivas e prever o resultado destas.

6º Princípio

“O controlo de gestão atua muito mais sobre os homens do que sobre os números (tem natureza fundamentalmente comportamental).” Os resultados são obtidos por gestores descentralizados logo são estes que têm de ser estimulados com objetivos, sanções e recompensas. Um controlo de gestão virado para os números “produz relatórios para serem arquivados e não tem influência sobre a gestão.

7º Princípio

“O sistema de sanções e recompensas faz parte integrante do controlo de gestão (controlo e gestão conduz a sistema de incentivos).” Os resultados são para ser analisados, maus resultados não podem ficar sem consequências assim como bons resultados devem ser reconhecidos. A realização de objetivos deve ser colocada em paralelo com um sistema de sanção-recompensa. “Se tal sistema faltar, o controlo de gestão consistirá num ritual administrativo vazio de sentido e sem efeito sobre os resultados da empresa, porque não influencia os gestores.”

8º Princípio

“Os atores de primeira linha no controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão.” Gerir e controlar as suas atividades compete a cada gestor descentralizado, ele é responsável pelos resultados obtidos. “O controlador não controla, mas sim concebe e implementa tudo o que for necessário para que os gestores possam controlar a gestão do seu sector, monitorizando os seus desempenhos.”

2.1.1. Conceção e implementação do sistema de controlo de gestão

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

Depois de conhecer os princípios em que se baseia o controlo gestão é importante, para este trabalho, perceber como se efetua a implementação de um sistema de CG e como este deve ser adaptado a cada momento pelo que deve ser implementado de forma cíclica acompanhando a evolução da organização.

Segundo Jordan *et al.* (2011) no início deste ciclo será efetuado um diagnóstico das necessidades da empresa.

1. Perceber o estilo de sistema de controlo de gestão (ambiente externo, funcionamento interno da organização, diagnóstico do sistema de avaliação de desempenho e diagnóstico da posição do controlo de gestão na organização)
2. Selecionar os instrumentos de pilotagem prioritários.

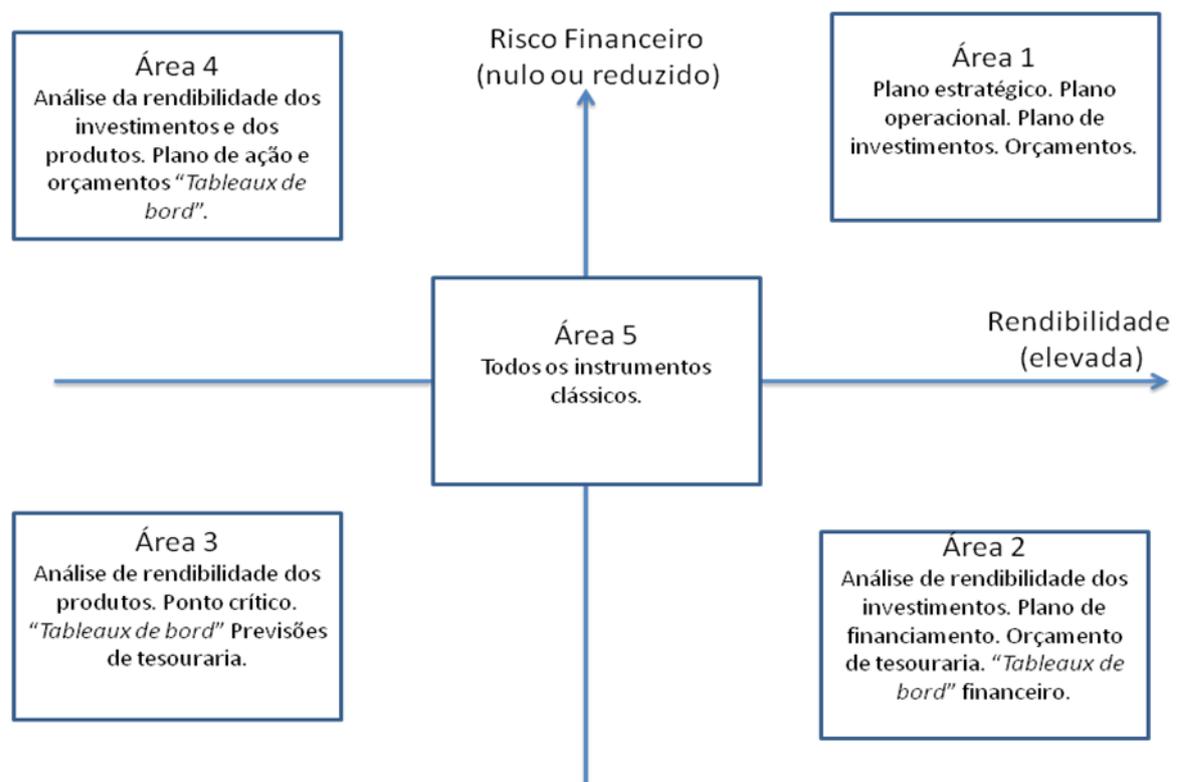


Figura 2 – Seleção dos instrumentos de controlo de gestão.

Fonte: Jordan *et al.* (2011)

3. Focalizar os instrumentos de controlo sobre áreas-chave

Depois de analisadas as necessidades da empresa efetua-se o diagnóstico dos instrumentos existente face às necessidades, pretende-se:

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

- Assegurar que o sistema de controlo da empresa corresponde a um conjunto bem integrado de instrumentos adequados à prática da empresa e à sua situação económica;
- Verificar o funcionamento e a conceção técnica de cada ferramenta individualmente, e a sua coerência com a estrutura em centros de responsabilidade;
- Identificar se o processo de controlo, incluindo os calendários de funcionamentos, é coerente com a estrutura de delegação de autoridade e com o processo de gestão da empresa.

Por fim realiza-se o plano de ação para a implementação do sistema de controlo de gestão com base no diagnóstico previamente elaborado e com base no inventário de constrangimentos, recursos e custos envolvidos. São responsabilidades do controlador de gestão desenvolver na empresa um verdadeiro “espírito de controlo de gestão”, implementar os instrumentos a serem utilizados pelos responsáveis

2.2. Performance

A gestão da Performance é um conceito relacionado com a monitorização e controlo da empresa em cada momento. *“We can think of performance measurement and control systems in a business in much the same way that we think of controls in a car”* (Simons, 2000). A gestão da performance é constituída por processos e rotinas onde a informação é reunida, registada e partilhada pela organização de acordo com os procedimentos previamente definidos e dentro de prazos relacionados com os ciclos da organização.

A informação produzida por uma organização surge em grande quantidade e é necessário separar e gerir as suas necessidades de acordo com os seus destinatários. No caso de uma farmácia comunitária, para a gestão, não será muito relevante saber qual o produto que faltou, para se efetuar a respetiva encomenda, mas a informação que existem muitas faltas de produtos para tentar perceber qual a origem do problema e poder agir em conformidade.

Os gestores utilizam sistemas de controlo de gestão para acompanhar o desempenho da organização e conseguir acompanhar a sua orientação para objetivos definidos e a estratégia global. O lucro é um exemplo de controlo da performance de uma organização pois reflete o resultado da competição com os seus concorrentes. Ao escolher indicadores de performance é

essencial perceber como estes avaliam os resultados da organização perante os objetivos e estratégias previamente definidos. Comparar os resultados atingidos com os estabelecidos, normalmente através de um *feedback* periódico, permite, ao gestor, corrigir e adaptar-se aos resultados e desenvolver um ambiente de inovação e aprendizagem constante.

2.3. Instrumentos de Controlo de Gestão

Os instrumentos de Controlo de Gestão são classificados pelo Jordan *et al.* (2011) em Instrumentos de pilotagem, Instrumentos de orientação de comportamento e Instrumentos de diálogo.

Os instrumentos de pilotagem subdividem-se, por sua vez, em previsionais, que têm como exemplo o plano operacional e orçamento, e de acompanhamento de resultados onde assumem maior relevância para garantir um adequado acompanhamento da performance das organizações os *tableaux de bord* e o *balanced scorecard*. A contabilidade analítica é frequentemente bastante demorada e os gestores precisam de instrumentos mais rápidos e leves. O controlo orçamental apresenta diversas dificuldades para o processo de decisão entre as quais ter apenas uma linguagem financeira, pouco sintético, realização muito demorada, ausência de objetivos, ausência de planos de ação e detalhe excessivo.

Pretende-se, assim, um *reporting*, se possível permanente, dos resultados da organização no seu global, por atividade e por centro de responsabilidade. É desta forma que me proponho a apresentar de seguida estes dois instrumentos que serão a base do sistema de controlo de gestão a implementar na farmácia.

2.3.1. *Tableaux de Bord*

Como o próprio nome sugere o *tableaux de bord* reúne um conjunto de instrumentos que permitem, por exemplo, a um piloto de avião perceber a principal informação relativa ao estado do avião. Estabelecendo este paralelo entre um avião e uma empresa é possível perceber qual a importância de um instrumento desta natureza para que a “viagem” da empresa corra bem.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

Com uma base periódica sintetiza o resultado de fatores-chave para o responsável alvo e chama a atenção para desvios em relação aos objetivos. De acordo com Jordan *et al.* (2011) o *tableau de bord* é um instrumento de informação rápida para atuar em curto prazo pelo que deverá estar disponível poucos dias depois do período em causa, os dados ainda não disponíveis à data definida para a sua apresentação devem ser estimados, os indicadores presentes devem ser diversificados e não apenas financeiros, deve ser muito sintético contendo apenas o essencial embora com possibilidade de efetuar o *drill down* (aprofundar) de forma a perceber a origem do problema e, por fim, deverá ser tão frequente quanto possível, idealmente encontra-se atualizado de forma permanente.

O *tableau de bord* é um instrumento de comparação entre o previsto e o realizado, favorece o diálogo entre os responsáveis e os seus colaboradores. É indispensável que existam ligações entre os diferentes níveis hierárquicos, pretende-se um paralelismo entre a estrutura hierárquica e os *tableaux de bord* relacionando os diversos indicadores para que os resultados do colaborador influenciem os resultados expressos no TB do gestor. Deverá existir um *tableau de bord* para cada responsável sendo que os indicadores devem estar relacionados com as suas responsabilidades e recursos ao seu dispor para que possa tomar imediatamente ações corretivas.

A implementação do Sistema de *Tableaux de Bord* de acordo com o Método OVAR desenvolve-se em cinco fases:

- Fase 1: Definição do organograma de gestão, compreender a estrutura organizacional, as responsabilidades e comunicações existentes;
- Fase 2: Determinação dos objetivos e das variáveis chave de ação garantindo a convergência entre os objetivos descentralizados com os objetivos centrais;
- Fase 3: Seleção dos indicadores que permitem quantificar os objetivos e as variáveis-chave;
- Fase 4: Quantificação dos indicadores e seleção das fontes de informação;
- Fase 5: A apresentação e os aspetos práticos que devem ser coerentes e oportunos.

2.3.2. *Balanced Scorecard*

O instrumento *balanced scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992 com o objetivo de avaliar a performance organizacional. De acordo com os seus autores o *balanced scorecard* “... provides executives a comprehensive framework translating a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures... It complements traditional financial indicators with measures of performance for customers, internal processes, and innovation and improvement activities...” Pretende-se ligar o controlo operacional de curto prazo com a visão e estratégia de longo prazo.

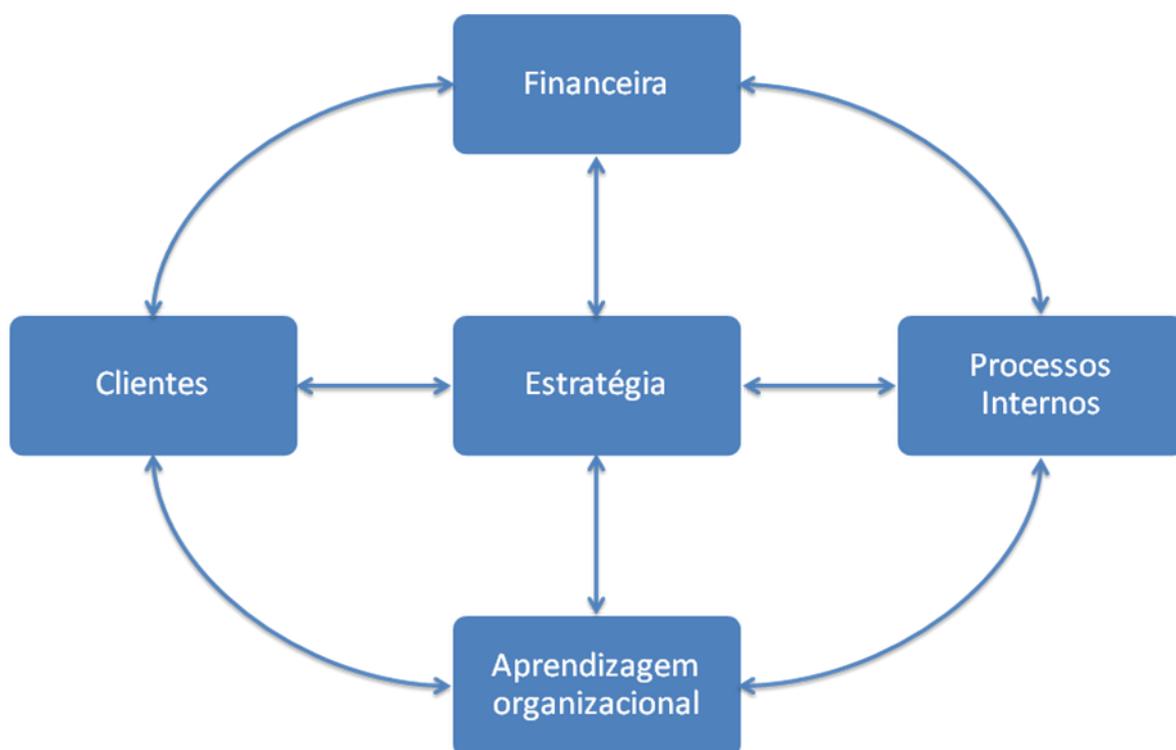


Figura 3 – Quadro das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

A orientação estratégica é uma das características principais deste instrumento de melhoria e aprendizagem constante. O *balanced scorecard* permite segundo Kaplan e Norton os seguintes processos: a clarificação e tradução da visão e estratégia; a comunicação e alinhamento estratégico; a formulação estratégica, orçamentação e afetação de recursos; e o *feedback* e aprendizagem organizacional.

Outra das características principais do conceito de BSC é a proposta de acompanhar o

desempenho a partir de quatro perspetivas de análise.

- A **perspetiva financeira** (ou do acionista) que pretende defender os interesses dos acionistas controlado normalmente por indicadores financeiros como a rendibilidade do capital investido visto traduzir a remuneração do investimento.
- A **perspetiva de clientes** que garante que existe um esforço para a satisfação e retenção dos seus clientes, esta perspetiva procura medir o desempenho da empresa junto dos seus clientes para garantir os resultados financeiros pretendidos pelos acionistas. Indicadores como a quota de mercado e índice de satisfação são frequentemente utilizados nesta perspetiva.
- A **perspetiva dos processos internos** que pretende acompanhar o desempenho da empresa a nível da organização, racionalização, qualidade, eficiência e eficácia dos seus processos. Um bom desempenho a este nível permite obter melhores resultados nas perspetivas financeira e de clientes.
- E a **perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional** relacionada diretamente com a capacidade de aprendizagem e inovação que uma empresa apresenta, pretende-se acompanhar as competências necessárias ao crescimento sustentado.

2.4. Reengenharia de processos

De acordo com Thomas H. Davenport “um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado.” Centra-se a atenção em como o trabalho é feito. “Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor.

Ao contrário do que alguns administradores pensam a estruturação de processos não é apenas uma burocracia, reunir e manter informação atualizada permite perceber e ter mesmo uma visualização de como os processos estão organizados, o que permite corrigir tarefas duplicadas e que não adicionam valor à organização, permite melhorar e reduzir os problemas

existentes com comunicação.

2.5. Sistemas de Informação

Os sistemas de informação, neste caso aplicados à gestão, vêm organizar e sistematizar a informação disponível. Os gestores precisam de informação para decidir e a qualidade da informação que têm disponível está estreitamente relacionada com o grau de eficácia das suas decisões. Utilizando a mesma comparação que Louis Rigaud os fluxos de informação podem ser comparados ao sistema sanguíneo do corpo humano, estes devem chegar aos seus destinatários de forma a disponibilizar a informação necessária à decisão, devem ao mesmo tempo proporcionar o *feedback* necessário e orientado para os objetivos da organização.

Como define Louis Rigaud um sistema de informação de gestão “é uma rede de sistemas de informação formalizadas e estruturadas em função das necessidades e das possibilidades da organização, apoiando-se num sistema evoluído de tratamento de dados, para fornecer a todos os gestores, em tempo oportuno e sob uma forma diretamente utilizável, as informações necessárias à direção e à gestão da organização”.



Figura 4 - Mapa sistema de informação

Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (1998)

A conceção, implementação e gestão dos sistemas de informação devem ter em atenção o ambiente externo, a cultura, os utilizadores, a estrutura organizacional e o desenvolvimento/aprendizagem da própria empresa. Este sistema deve ser encarado de forma

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

estratégica tendo em conta a sua importância assim como o custo que pode representar para a organização. Existem empresas com múltiplos sistemas de informação com bases de dados distintas, mesmo em pequenas empresas, que obrigam a uma duplicação de trabalho/informação assim como dificuldade em organizar a informação visto ser reunida de diversas fontes. Existe assim uma dualidade custo *versus* benefício que compete aos gestores avaliar.

Ainda acerca da implementação de um sistema de informação é necessário à gestão compreender as necessidades e recursos disponíveis olhando para os sistemas de informação de forma estratégica. É necessário envolver os utilizadores da informação neste processo pois um sistema de informação deve ser adaptado às necessidades dos utilizadores garantindo que a informação disponibilizada esteja de acordo com os objetivos propostos, isto é, que permitam ao utilizador medir a sua performance e à gestão medir a performance da organização.

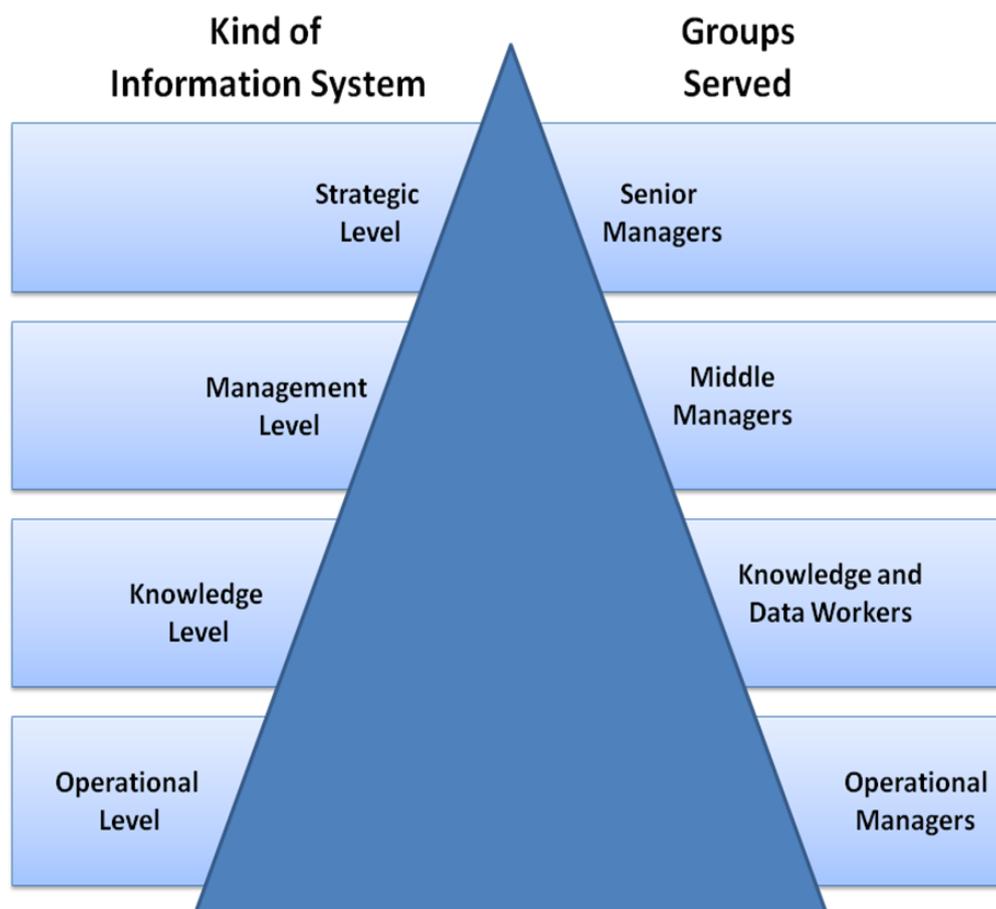


Figura 5 - Tipos de sistemas de informação
Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (1998)

De acordo com Laudon e Laudon existem quatro níveis de sistemas de informação.

- A nível operacional temos como utilizadores o *staff* operacional e os supervisores, a este nível trata-se informação como gestão de existências, processamento de salários e registo de vendas com sistemas do tipo TPS (*Transaction Processing Systems*);
- Ao nível de conhecimento para o *staff* técnico, consultores e administrativos partilha-se o conhecimento e documentação com sistemas do tipo OAS (*Office Automation Systems*) e KWS (*Knowledge Work Systems*);
- Ao nível da Gestão com informação para gestores intermédios e analistas a partir de sistemas MIS (*Management Information Systems*) e os DSS (*Decision Support Systems*) que com base na informação disponibilizada por exemplo nos sistemas TPS a organiza para controlo da performance da organização;
- E por fim ao nível estratégico com informação para os executivos de topo utilizando sistemas ESS (*Executive Support Systems*) que permitem, apesar de ter a informação sintetizada, efetuar o *drill down* de forma a compreender a origem do problema e poder efetuar a ação corretiva. É a este nível que encontramos as ferramentas faladas anteriormente *Tableau de Bord* e *Balanced Score Card*.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

Nível	Tipo	Inputs	Processamento	Outputs	Utilizadores
Estratégico	ESS (<i>Executive Support Systems</i>)	Dados agregados; Externos e internos	Gráficos, simulações, interatividade	Projeções, consultas a bases de dados relacionais	Executivos de topo
	DSS (<i>Decision Support Systems</i>)	Modelos analíticos, bases de dados otimizadas para análise	Interatividade, simulações, análises	Relatórios, árvores de decisão, consultas de bases de dados relacionais	Gestores intermédios, analistas
Gestão	MIS (<i>Management Information System</i>)	Resumos de dados transacionais, bases de dados massivas, modelos simples	Relatórios periódicos, modelos e análises simples	Resumos e relatórios pontuais	Gestores intermédios
	KWS (<i>Knowledge Work Systems</i>)	Especificações técnicas, base de conhecimento	Modelação, simulações	Modelos, gráficos	Staff técnico, consultores
Conhecimento	OAS (<i>Office Automation Systems</i>)	Documentos, agendas, emails	Gestão documental, agendamentos, comunicação	Documentos, agendas, emails	Administrativos
Operacional	TPS (<i>Transaction Processing Systems</i>)	Transações e eventos	Ordenação, listagem, atualização	Relatórios detalhados, listas, resumos	Staff operacional e supervisores

Tabela 1 – Sistemas de Informação

Fonte: Adaptado de Laudon e Laudon (1998)

2.5.1. *Business Intelligence*

Partindo de um dos objetivos que se propõe atingir, criar um sistema de informação que nos permita organizar a informação existente, acredita-se ser interessante abordar a temática de *Business Intelligence*. De acordo com Gloria J. Miller *et al.* (2006) “*Business intelligence is defined as getting the right information to the right people at the right time*”.

No mundo em constante mudança e cada vez mais competitivo é necessário definir estratégias e tomar decisões com o conhecimento disponível para reduzir custos, aumentar as margens e alcançar vantagem competitiva junto da concorrência. Reunir e tratar toda a informação disponível, para que esta seja útil e oportuna, é a preocupação de BI.

O conceito de *Business Intelligence* está profundamente relacionado com os sistemas de informação que permitem cada vez mais organizar e gerir a informação disponível de forma automatizada e atualizada.

2.5.2. Ferramentas de Software

De seguida abordamos, com base em J. A. Temudo de Castro *et al.*, algumas ferramentas de *software* relacionadas com os modelos de que falamos anteriormente que evoluíram com os sistemas de informação das organizações.

- MRP (*Manufacturing Resource Plannig*) que permite gerir as necessidades de recursos para cada encomenda;
- MES (*Manufacturing Execution Systems*) aplicando o sistema SCADA (*Supervisory Control and data Aqcuisition*) que permite controlar as linhas de produção de forma a perceber a quantidade fabricada, perdas e tempos;
- ERP (*Enterprise Resource Planning*) que procura englobar num só sistema de informação os seus recursos materiais, humanos e financeiros, os processos de negócio desde a encomenda à faturação e a “vida financeira da empresa” desde os processos à contabilidade e administração;
- EAI (*Enterprise Aplication Integration*) relacionado com a necessidade de integração de diversos sistemas de informação existentes numa organização;
- SCM (*Supply Chain Management*) que gere a informação de uma cadeia de distribuição, muitas vezes estes sistemas ultrapassam os limites da própria organização juntando a informação de diversas organizações com o propósito de organizar e garantir economias e facilitar a comunicação em toda a cadeia até ao consumidor final;

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

- CRM (*Custom Relationship Management*) para a gestão dos clientes, muitas vezes incluído no ERP, permite perceber os clientes, o que compram, quando, e porquê, o que permite adaptar a organização às necessidades dos consumidores;
- *E-Business* ou *Electronic business*, estreitamente relacionado com o acesso à internet, permite não só a compra e venda de produtos como toda uma partilha de informação atualizada, e disponível a qualquer instante e em qualquer lugar assim como efetuar a gestão do conhecimento;
- BPM (*Business Process Management*) procura manter a informação, relativa aos processos e subprocessos, disponível e atualizada de forma a poder comunicar e rever os processos de forma mais fácil. Esta ferramenta permite melhorar os processos de qualidade e melhoria constante;
- EIP (*Enterprise Information Portal*) consiste num portal corporativo, na internet, que permite disponibilizar todo tipo de informação organizada por nível de autorização, o que permite selecionar a informação a disponibilizar por nível de autorização e facilitar a comunicação da organização colocando a informação disponível em qualquer lugar com acesso à internet.

3. A Conceção do Sistema de Controlo de Gestão

Ao longo da conceção e implementação do sistema de controlo de gestão é importante ter em consideração que um sistema de controlo de gestão tem necessariamente de evoluir com a organização adaptando-se à realidade do momento, às mudanças de estrutura organizacional, às mudanças culturais e à constante aprendizagem da organização. É desta forma que este sistema deve seguir uma evolução cíclica.



Figura 6 – Ciclo do Sistema de Controlo de Gestão

Antes de começar a desenvolver o sistema de controlo de gestão faremos uma abordagem ao sector de forma a enquadrar o trabalho e perceber as dificuldades atravessadas pelo sector. No fim de enquadrar a farmácia comunitária e a sua envolvente passamos ao desenvolvimento do sistema de controlo de gestão para o qual recorreremos à metodologia proposta por Jordan *et al.* (2011).

3.1. O sector da Farmácia Comunitária

A Farmácia portuguesa, como noutros países desenvolvidos, apresenta um papel importante na saúde do país não só pela dispensa de medicamentos como pelos serviços prestados à população com rastreios e disponibilização de informação à população. De acordo com a ANF (Associação Nacional das Farmácia) “em Portugal, em 2010, havia uma farmácia por cada 3.725 cidadãos”. De acordo com a mesma associação as Farmácias Comunitárias representam “pequenas empresas com 5,7 colaboradores em média”.

De 1933 a 2007, por Decreto Lei 23422, de 29 de Dezembro, a propriedade de farmácias

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

esteve restrita a farmacêuticos de acordo com este decreto “Nenhuma farmácia pode estar aberta ao público sem que o farmacêutico, seu diretor técnico seja proprietário no todo ou em parte, por associação com outro ou outros farmacêuticos.” Este facto condicionou o sector até aos dias de hoje. Outra condicionante do sector foi o início da produção de medicamentos pela indústria farmacêutica que levou o farmacêutico a prestar um serviço mais virado para o cliente deixando praticamente por completo a produção de medicamentos e dedicando-se ao aconselhamento e bem-estar do cliente. Foi neste momento que o conceito de farmácia de oficina (onde se prepara o medicamento) deu lugar ao conceito de farmácia comunitária (junto do cliente).

A atividade farmacêutica engloba diversas áreas de atuação como a farmácia comunitária, a farmácia hospitalar, a distribuição grossista e a farmácia industrial, com características próprias e especificidades particulares pelo que ao longo deste trabalho apenas nos focaremos na farmácia comunitária por reunir um conjunto de características próprias dentro do seu sector.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

	Mercado Ambulatório							
	Farmácias				Locais de Venda de MNSRM			
	Embalagens	Taxa de Crescimento	Valor a PVP	Taxa de Crescimento	Embalagens	Taxa de Crescimento	Valor a PVP	Taxa de Crescimento
Jan-Dez 2012	242.772.743	-	2.599.778.750	-	6.797.038	-	32.521.883	-
Jan-Dez 2012	243.512.547	0,3%	2.488.500.256	-4,3%	7.336.318	7,9%	36.561.237	12,4%
Jan-13	22.642.893	-	231.225.674	-	626.697	-	2.979.798	-
Jan-14	21.938.293	-3,1%	216.217.823	-6,5%	694.560	10,8%	3.527.219	18,4%

Tabela 2 – Evolução de vendas de Farmácia versus Locais de venda de MNSRM

Fonte: INFARMED

Nos últimos anos o sector conheceu algumas alterações e uma nova realidade concorrencial. A partir de 2005 surgiu a possibilidade de vender medicamentos não sujeitos a receita médica fora da farmácia, as grandes cadeias comerciais, por exemplo, p criaram um espaço para a venda destes produtos. A partir de 2007 a propriedade de farmácias passou a não ser de exclusividade para farmacêuticos e passou a ser possível a aplicação de descontos em produtos participados. Estas alterações aumentaram a pressão da concorrência.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

Mercado de Genéricos no Serviço Nacional de Saúde						
	Embalagens	Taxa de Crescimento	Quota de Mercado	Embalagens	Taxa de Crescimento	Quota de Mercado
2007	19.204.179	-	14,9%	422.507.618	-	19,5%
2008	22.251.203	15,9%	16,9%	451.248.703	6,8%	20,2%
2009	27.617.072	24,1%	20,1%	447.905.101	-0,7%	19,6%
2010	36.351.664	31,6%	26,0%	562.927.402	25,7%	24,0%
2011	42.420.430	16,7%	30,3%	481.819.908	-14,4%	22,9%
2012	49.413.226	16,5%	35,3%	380.058.498	-21,1%	20,9%
Jan-Dez 2012	49.413.226	-	35,3%	380.058.498	-	20,9%
Jan-Dez 2013	58.198.510	17,8%	39,0%	413.246.170	8,7%	22,6%

Tabela 3 – Evolução dos genéricos

Fonte: INFARMED

Para piorar a situação da farmácia, a dinamização do mercado de genéricos trouxe uma perda de faturação média assim como uma necessidade aumento de volume de *stocks* para garantir as exigências legais. Estas alterações trazem necessidades de uma gestão mais coerente, é com base neste contexto que se pretende melhorar o SCG ao longo deste trabalho.

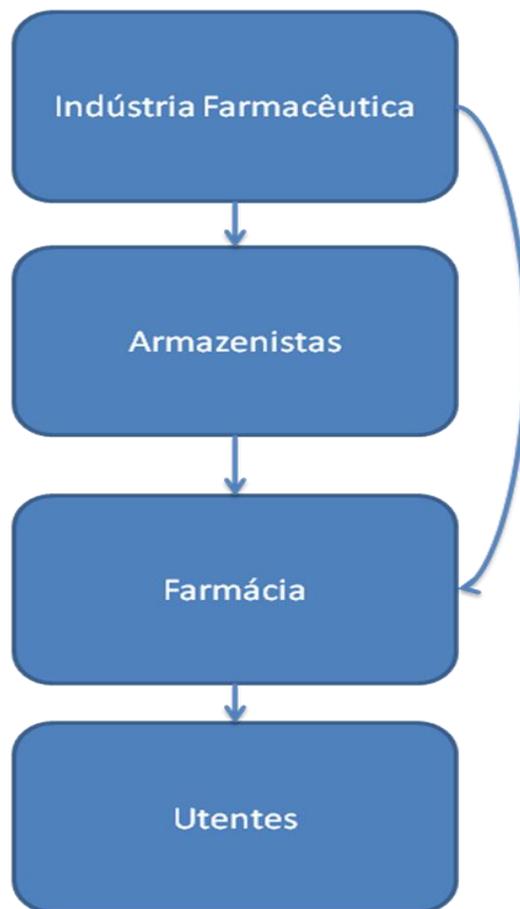


Figura 7 - Circuito dos medicamentos

Os armazenistas surgem com uma posição central na distribuição de medicamentos. Estes são os principais fornecedores da farmácia, esta relação é crítica para a performance da farmácia desde as condições logísticas proporcionadas às condições comerciais.

A regulação do sector é garantida pelo INFARMED, Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde I.P. Este organismo tem “por missão regular e supervisionar os sectores dos medicamentos, dispositivos médicos e produtos cosméticos e de higiene corporal, segundo os mais elevados padrões de proteção da saúde pública, e garantir o acesso dos profissionais da saúde e dos cidadãos a medicamentos, dispositivos médicos, produtos cosméticos e de higiene corporal, de qualidade, eficazes e seguros.” (www.infarmed.pt)

3.1.1. A Farmácia Comunitária

Depois de conhecer melhor o sector onde a farmácia comunitária se insere pretende-se agora

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

fazer uma análise às características de uma farmácia de forma a perceber quais os indicadores e ferramentas mais indicadas para o sistema de controlo de gestão a desenvolver.

A análise desenvolvida neste trabalho terá como base a experiência adquirida na gestão de uma farmácia admitindo que esta representa um exemplo de uma farmácia comunitária com os problemas e dificuldades enfrentadas pelo sector. Contudo é importante realçar que cada farmácia tem características próprias como é o caso da localização que influencia a sua quota de mercado, concorrência e tipos de produtos mais vendidos. No caso da “farmácia A” esta fica localizada numa vila no centro do país com cerca de 9.000 potenciais clientes os quais partilha com outra farmácia.

	Colaboradores Farmácia		
	Farmacêuticos	Outros Colaboradores	Total de colaboradores
2003	5167	9312	14479
2004	5485	9062	14547
2005	5762	10054	15816
2006	6008	10335	16343
2007	6430	10287	16717
2008	6945	9897	16842
2009	7457	10359	17816

Tabela 4 - Nº de colaboradores Farmácia Comunitária

Fonte: ANF

A farmácia comunitária portuguesa, normalmente classificada como Micro ou Pequena empresa de acordo com o Decreto-Lei nº 372/2007, é constituída, em termos de recursos

humanos, pelo diretor técnico, muitas vezes o proprietário da farmácia, por outro ou outros farmacêuticos, que assumem a responsabilidade da farmácia aquando da ausência do diretor técnico, os técnicos de farmácia entre outro pessoal de apoio (gestão de *stocks*, contabilidade e limpeza e manutenção). Em 2009 existiam cerca de quatro farmacêuticos por cada 10 colaboradores de farmácia, este número está relacionado com a obrigatoriedade de ter sempre um farmacêutico na farmácia.

Com um volume de negócios médio de 972.239 euros em 2012, de acordo com os dados do Banco de Portugal, a farmácia comunitária portuguesa tem assistido a uma diminuição deste volume justificada pelas recentes alterações (aumento da venda de genéricos com preços cada vez mais reduzidos e vendas de MNSRM em grandes superfícies). Em 2011 este volume era de 1.075.713 ou seja um decréscimo do volume médio de negócios de aproximadamente 10% no período de um ano. É importante referir, mais uma vez, que este tipo indicador depende da localização onde está inserida a farmácia, é exemplo disso a diferença entre o VN médio no Distrito de Beja com uma média de 670.234 euros e o VN médio no distrito do Funchal com 1.227.942 euros. No caso da “farmácia A” o VN foi em 2013 de aproximadamente 2.000.000 de euros, ou seja, superior à média do seu distrito.

A vocação da farmácia comunitária é nos dias de hoje praticamente comercial, a quantidade de manipulados realizados na farmácia é quase nula, pelo que capacidades de gestão de compras, gestão de *stocks* e competências comerciais são agora mais valorizados no sector.

3.2. Conceção e Implementação do Sistema de Controlo de Gestão

O sistema de controlo de gestão está relacionado com o ambiente onde está inserido e como este está em constante alteração é essencial que o sistema de controlo de gestão acompanhe esta realidade. É neste sentido que é proposto o diagnóstico logo no início da conceção do SCG assim como se aconselha o diagnóstico periódico de forma a garantir que o sistema se vai adaptando, segundo Jordan *et al.* (2011) “é difícil considerar perfeito um sistema de controlo de gestão que durante vários anos não muda.”

3.2.1. Diagnóstico das Necessidades de Controlo de Gestão

3.2.1.1. Definir o estilo de sistema de controlo de gestão

3.2.1.1.1. Diagnóstico do ambiente externo

Como já tivemos oportunidade de verificar aquando da análise do sector, existiram recentemente um conjunto de alterações legislativas que trouxeram uma nova realidade aos resultados das farmácias. A dinamização do mercado de genéricos reduziu o volume de negócios geral e o cabaz médio de compras dos clientes, já a venda de MNSRM em outros locais retirou uma fatia de volume de negócios. As constantes alterações e incertezas são normais nos últimos anos no sector, as margens agora reguladas e cada vez mais estranguladas tornam o negócio cada vez menos interessante em termos de investimento. A entrada no sector de novos investidores ficou mais fácil com o fim da obrigatoriedade ter um farmacêutico como proprietário da farmácia.

3.2.1.1.2. Diagnóstico do funcionamento interno da organização

Ao nível da organização interna cada farmácia terá as suas especificidades pelo que vamos conhecer o exemplo da “farmácia A” para efetuar este diagnóstico pois considera-se importante ter um exemplo como base para desenvolver o SCG.

A “Farmácia A” conta já com 30 anos de existência, a sua diretora técnica foi a única proprietária que a farmácia conheceu. Atualmente o organograma é organizado da seguinte forma:

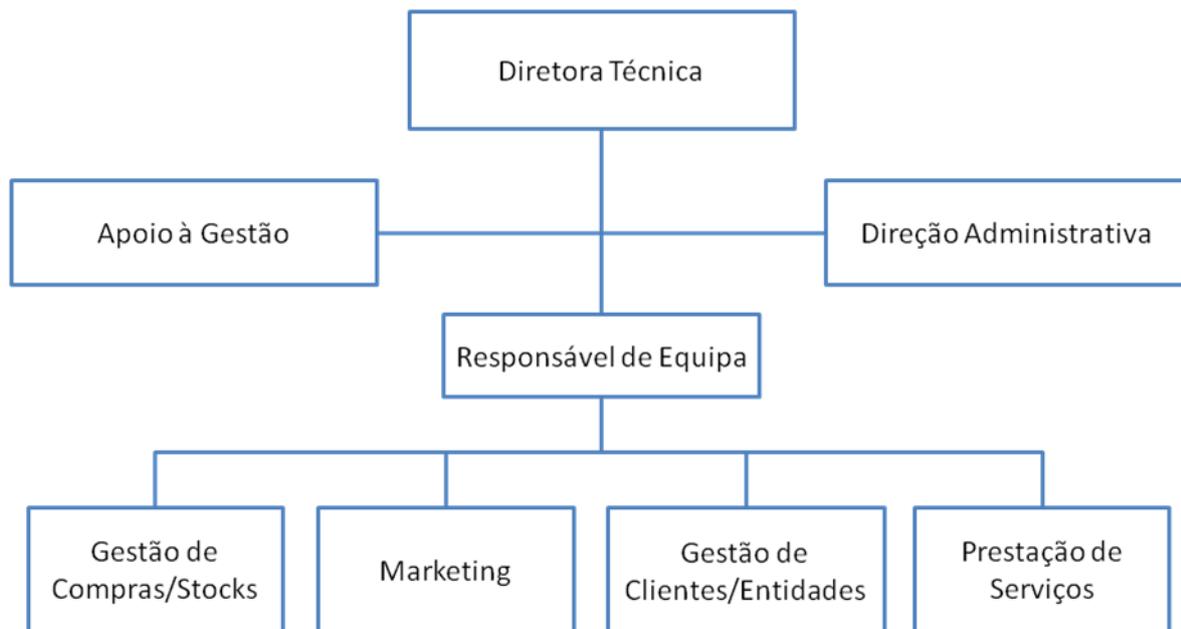


Figura 8 - Organograma da “Farmácia A”

A equipa é maioritariamente jovem e apresenta um elevado nível de rotatividade, apenas 2 colaboradores estão na organização há mais de 3 anos.

Mensalmente o responsável por cada área entrega um relatório à administração com os dados predefinidos e solicitados na reunião anterior de forma a serem discutidos junto com os responsáveis de forma a identificar problemas e em conjunto procurar soluções. A reunião que deveria existir mensalmente (como definido) não acontece, logo não se discutem os resultados das áreas e não é efetuado o feedback global dos resultados da farmácia para toda a equipa. Para além deste processo os circuitos de informação são muito informais com informação “boca a boca” e com quadros com notas fixadas.

A contabilidade, o processamento de salários e o apoio à gestão são efetuados por uma empresa externa.

A gestão comercial era efetuada, até o final de 2013, por um *software* especializado para farmácia (Sifarma 2000). Para efeitos de contabilidade utilizava-se outro *software* (Primavera). A utilização de dois sistemas de informação obrigava a uma duplicação de bases de dados e a todos os inconvenientes relacionados como a duplicação de trabalho e a propensão à existência de erros.

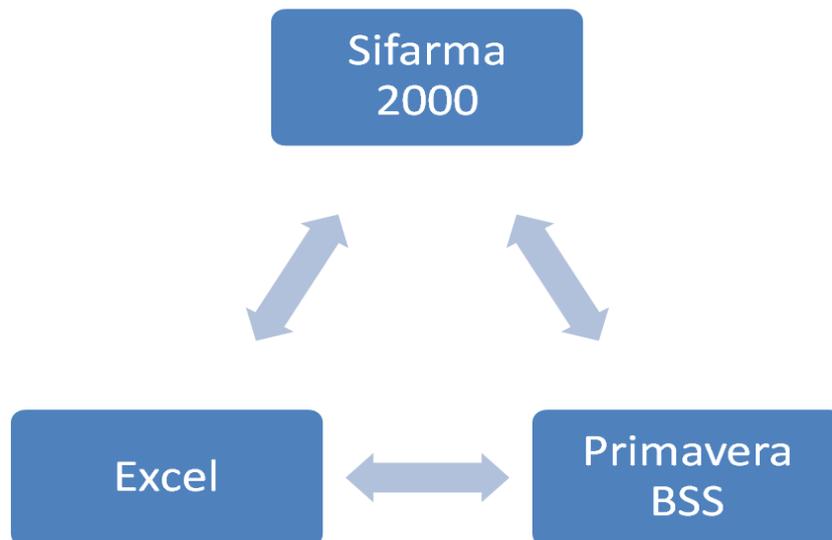


Figura 9 – Ferramentas utilizadas para a informação de gestão

A partir do início de 2014 a administração optou por alterar os sistemas de informação recorrendo agora ao *software* Logitools, que tem como base o PHC, para a gestão comercial, e começar brevemente a trabalhar apenas com um software permitindo desta forma reduzir a duplicação de bases de dados para efeitos de contabilidade.

Não existe planeamento estratégico na “Farmácia A”, os colaboradores não conhecem os objetivos e limitam-se a fazer o que lhes é solicitado e a agir de forma reativa a todas as questões. A informação de gestão é praticamente baseada apenas na contabilidade com alguns meses de atraso e não é reunida pelo que não permite ter uma visão periódica da performance da “Farmácia A”.

3.2.1.1.3. Diagnóstico do sistema de avaliação de desempenho

Foi desenvolvido um sistema de avaliação de desempenho e comunicado aos colaboradores no início de 2013. Nesta altura houve lugar a uma primeira avaliação de diagnóstico do desempenho da equipa, de forma a poder começar a corrigir comportamentos e conseguir comunicar aquilo que se pretendia de cada colaborador, contudo nunca houve feedback da avaliação o que fez perder a validade do sistema de avaliação junto dos colaboradores.

Existe contudo um sistema de incentivo baseado na capacidade de venda dos MNSRM onde para cada colaborador foi definido um objetivo mensal e para todo o grupo um objetivo anual.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

A ideia é promover a venda de produtos que permitem margens mais significantes e que permitem comercialização, pois os medicamentos sujeitos a receita médica são normalmente origem de um problema de saúde não premeditado. O *software* atual já permite controlar estas vendas por colaborador contudo com o anterior era necessário recorrer a folhas de cálculo para obter estes resultados.

Para além deste sistema os colaboradores definem objetivos numa lista de produtos com interesse estratégico por serem adquiridos em maiores quantidades para ter melhores condições comerciais ou por questões de validade. Este controlo é efetuado num quadro exposto no *BackOffice* da farmácia e não tem sistema de incentivo associado.

Estes sistemas deveriam estar relacionados entre si de forma a ter apenas um sistema fácil de comunicar e com informação disponível *on-line* de forma a facilitar o feedback de resultados. A utilização de um sistema de informação único com capacidade de medir objetivos por trabalhador seria uma boa ferramenta para o sistema de controlo de gestão, para a comunicação dos objetivos e uniformização da informação.

3.2.1.1.4. Diagnóstico da posição do controlo de gestão na organização

Na “Farmácia A” não existe a figura de controlo de gestão, este é efetuado pelo apoio de gestão apenas quando solicitado. A informação é preparada quase sempre “por encomenda” e não de forma planeada e periódica. As necessidades de informação não são diagnosticadas. A gestão tem um perfil de gestor “Bombeiro” com uma visão a muito curto prazo, solicita a penas a informação quando necessita desta focando-se apenas nos problemas do momento.

Apesar de uma farmácia ser uma empresa pequena por natureza a atribuição da função de controlo de gestão é complicada sendo muitas vezes atribuída a consultores externos.

3.2.1.2. Selecionar os instrumentos e garantir a sua focalização

Para cada situação existem instrumentos que melhor se adaptam à realidade da empresa em determinado momento. No caso das Farmácias comunitárias que representam uma pequena

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

empresa propomos o desenvolvimento de um sistema de informação que permita controlar de perto um conjunto de indicadores e garantir ao mesmo tempo a orientação estratégica.

A implementação de um sistema de controlo de gestão com base num sistema de informação que permita garantir que os colaboradores sabem o que se espera deles assim como garantir que têm acesso à informação necessária. O objetivo principal será fornecer aos responsáveis informação sintética, atualizada e de fácil acessibilidade dos fatores chave da performance da farmácia. O sistema de avaliação de desempenho deve ser aplicado utilizando o mesmo sistema de informação.

De forma a complementar a informação e de forma a melhorar a comunicação e feedback é essencial ter uma reunião com base mensal como instrumento de controlo. Esta reunião a efetuar com os diversos responsáveis de forma a analisar os dados, propor melhorias e planear.

3.2.2. Diagnóstico dos instrumentos existentes face às necessidades

De acordo com o diagnóstico aos instrumentos de controlo de gestão proposto por Jordan *et al.* (2011) utiliza-se uma grelha de perfil que permite avaliar o acompanhamento de resultados pelos instrumentos. No caso da “Farmácia A” eles praticamente não existem contudo faremos a análise pois este diagnóstico deve ser efetuado aquando da implementação ou revisão do sistema de controlo de gestão.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

<p>Não existe formalmente. Existem relatórios “especiais” diversos e não sistemáticos</p>					<p>O acompanhamento é sistemático e formal.</p>
<p>Há sempre uma informação que falta e que atrasa a publicação do TDB</p>					<p>O TDB mensal é elaborado atempadamente apesar de certos dados contabilísticos não estarem disponíveis.</p>
<p>O TDB é difundido “só para informação”</p>					<p>Organizam-se reuniões imediatas para análise do TDB</p>
<p>A vocação dos TDB é acumular informações sobre o passado</p>					<p>A análise do TDB leva à tomada de ações corretivas</p>
<p>Os TDB medem resultados globais ao nível da empresa</p>					<p>Cada TDB mede os resultados específicos de cada centro de responsabilidade</p>
<p>O controlador analisa os desvios sem o responsável e envia as sugestões diretamente para a Direção Geral</p>					<p>A análise dos desvios é feita pelo “trio”: responsável, hierarquia e controlador de gestão</p>

Figura 10 – Grelha de perfil do “Tableau de Bord” existente na sociedade “Farmácia A”

A necessidade de um sistema de controlo de gestão que permita de forma periódica, que garanta a responsabilização e que promova ação é visível na grelha de perfil.

3.2.3. Plano de ação do Sistema Controlo de Gestão

No final do diagnóstico efetuado à farmácia no qual verificamos as dificuldades do sistema de controlo de gestão existente assim como o ambiente em que esta se insere propomos agora o desenvolvimento do sistema de controlo de gestão com base num SI (ao qual daremos o nome de SIG Farmácia).

3.2.3.1. Sistema de Informação como base do SCG

O sistema de informação que será a base de todo o sistema de controlo de gestão deverá ter um conjunto de características que garantam a segurança e acessibilidade da informação assim como a duplicação de trabalho.

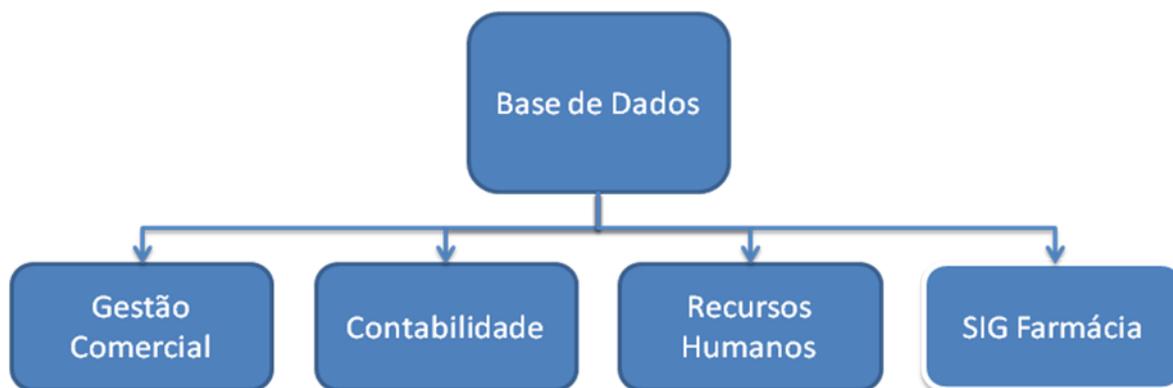


Figura 11 - Organização do sistema de informação

- De forma a garantir que não existe duplicação de bases de dados, problema identificado aquando do diagnóstico, propõe-se que o sistema de controlo de gestão esteja relacionado diretamente com a base de dados do ERP. Esta base de dados irá fornecer a informação aos *tableux de bord* e ao sistema de avaliação de desempenho.

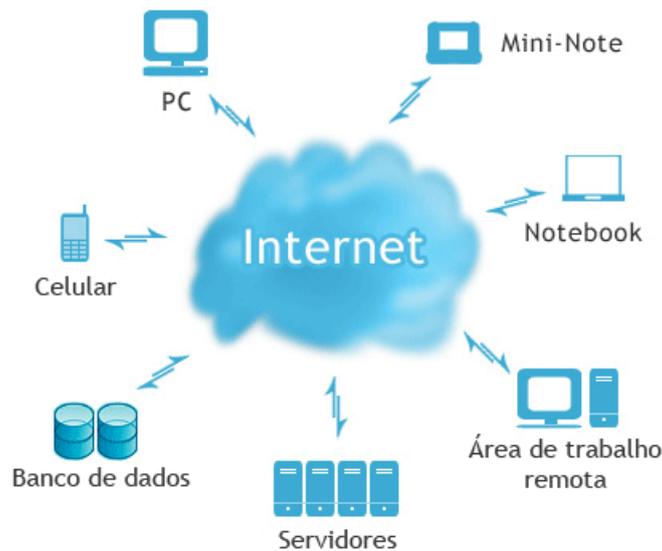


Figura 12 - Sistema Cloud

- O acesso à base de dados deverá ser possível em qualquer lugar utilizando para isso o sistema Cloud que permite aceder ao ERP a partir da internet em qualquer computador ou dispositivo móvel.

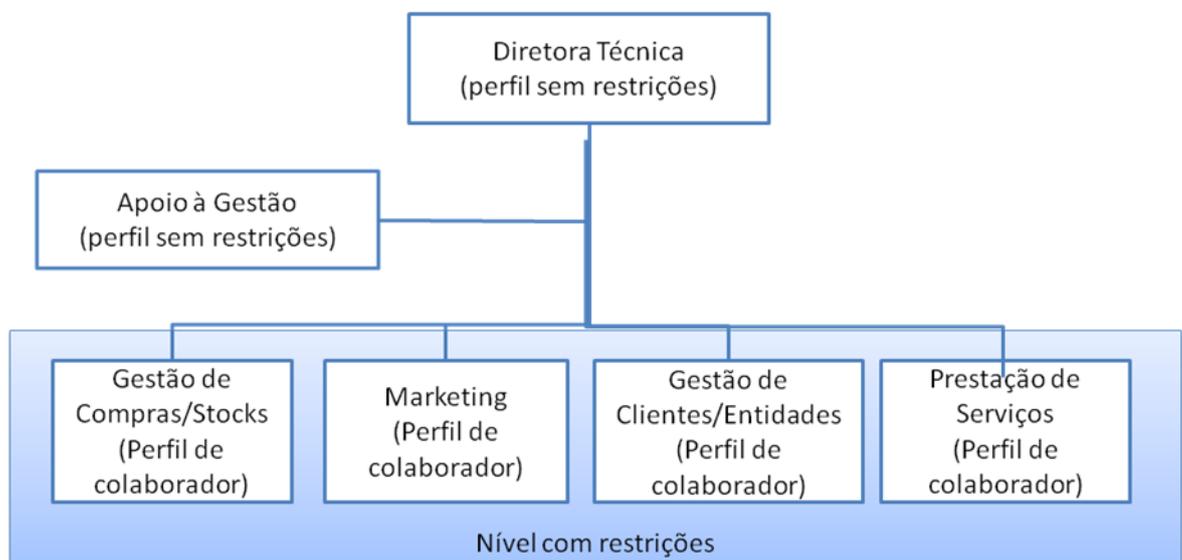


Figura 13 - Organização de perfil de utilizador

- Utilizando o sistema de controlo de acesso (user/password) deverá ser possível predefinir os limites de acesso por utilizador dependendo do perfil. Por exemplo o administrador deverá ter a possibilidade de aceder a todos os módulos, já o colaborador apenas terá acesso às áreas da sua responsabilidade e à zona pessoal do

sistema de avaliação de desempenho.

- O sistema de controlo de gestão fica organizado da seguinte forma:
 - Os *Tableaux de bord* onde estarão reunidos os resultados globais assim como os de área de responsabilidade. Desenvolveremos mais à frente uma proposta de *tableaux de bord* de acordo com a metodologia OVAR.
 - O sistema de avaliação de desempenho onde é possível acompanhar indicadores como a avaliação efetuada pelos responsáveis e potencialmente de forma a garantir uma melhor aplicação do sistema, autoavaliação e avaliação dos colegas assim como o plano de desenvolvimento pessoal negociado com o superior direto.

3.2.3.2. O Tableau de Bord como instrumento de controlo

Vamos agora desenvolver uma proposta de *tableau de bord* para a “Farmácia A” como base no diagnóstico efetuado previamente. De acordo com Jordan *et al.* (2011) é proposto a utilização da metodologia OVAR para a o desenvolvimento do *tableau de bord*.

3.2.3.2.1. Fase 1. Definição do Organograma de Gestão

Nesta fase pretende-se perceber como funciona a organização em termos de centros de responsabilidade e ligações hierárquicas. Como já vimos anteriormente o organograma da “Farmácia A” interessa agora perceber como se organizam em termos hierárquicos os diversos *tableaux de bord*.

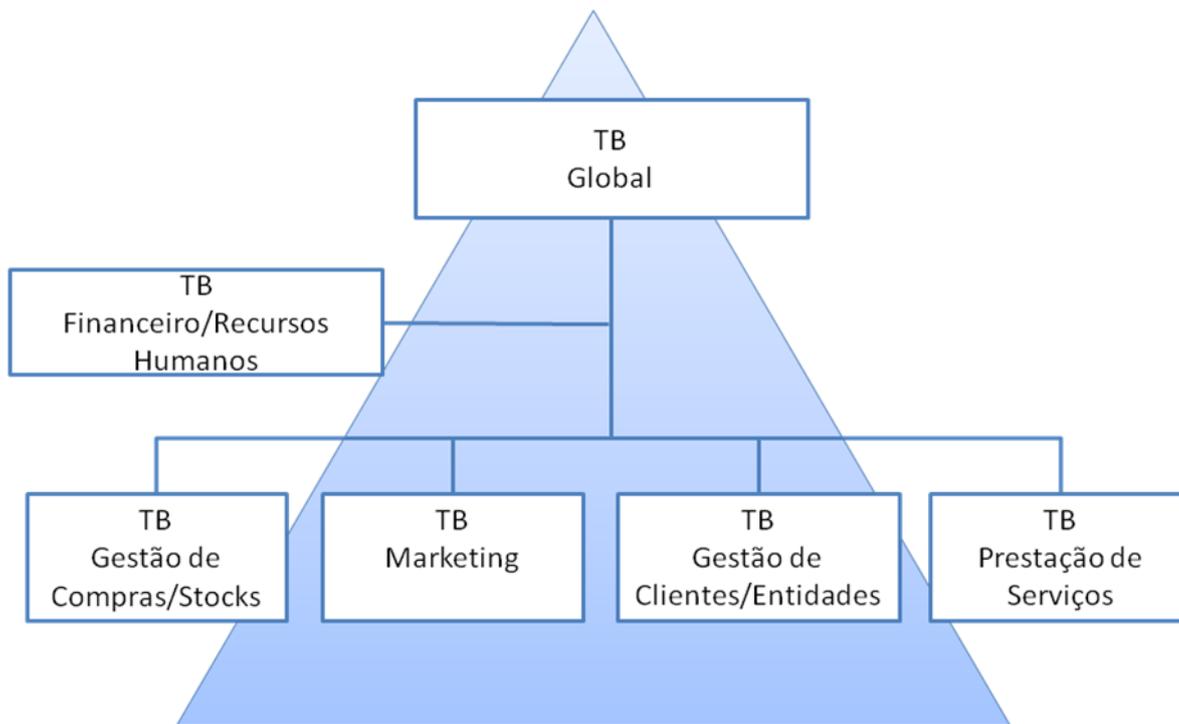


Figura 14 - Estrutura hierárquica dos *Tableaux de bord*

3.2.3.2.2. Fase 2. Determinação dos objetivos e das variáveis chave de ação

Os objetivos gerais são definidos pela administração de forma a garantir o alinhamento dos *tableaux de bord* à estratégia da farmácia.

De forma a simplificar o processo elaboramos uma matriz que nos permite perceber a relação existente entre os objetivos gerais e as variáveis-chave de ação. Na “Farmácia A” propomos a seguinte matriz onde são classificadas de 0 a 5 as relações existentes o que nos permite identificar quais as mais relevantes para atingir os objetivos.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

		OBJECTIVOS GLOBAIS							
		OG1	OG2	OG3	OG4	OG5	OG6	OG7	Total
		Aumentar as margens de venda	Aumentar a volume de negócios	Fidelizar clientes	Melhorar os Sistemas de Informação	Melhorar o acompanhamento da performance	Aumentar a rotação de stock	Aumentar a satisfação dos colaboradores	
Variáveis-Chave	V 1 C 1	5							5
	V 2 C 2		5						5
	V 3 C 3		4						4
	V 4 C 4		4	4			1		9
	V 5 C 5				5	3			8
	V 6 C 6					5			5
	V 7 C 7						5		5
	V 8 C 8							5	5
	V 9 C 9					5		5	10
		5	13	4	5	13	6	10	56

Tabela 5 - Matriz de objetivos gerais/variáveis chave globais

Depois de seleccionar e relacionar os objetivos com as variáveis analisa-se a afetação de cada variável aos centros de responsabilidade de forma a perceber quais os responsáveis para cada variável assim como o peso, novamente numa escala de 0 a 5, de cada relação.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

		Centros de Responsabilidade							
		CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6		
		Direção Geral	Apoio à gestão	Gestão de Compras/Stocks	Marketing	Gestão de Clientes/Entidades	Prestação de Serviços		
Variáveis-Chave	VC1	Rever as condições de fornecimento	2	2	5			9	
	VC2	Procurar oportunidades de negócio	4	4		5		13	
	VC3	Angariar novos clientes	4	4		5	5	5	23
	VC4	Proporcionar um atendimento de qualidade				5	5	5	15
	VC5	Desenvolver o Sistema de Informação	5	5					10
	VC6	Implementação do SCG	5	5					10
	VC7	Diminuir o volume de stocks			5				5
	VC8	Plano de formação	5	5					10
	VC9	Implementar Sistema de Avaliação	5	5					10
		30	30	10	15	10	10	105	

Tabela 6 - Matriz Variáveis-chave/Centros de responsabilidade

Com base no conceito de BSC consideramos importante certificarmo-nos que ao definirmos os objetivos globais estamos a ter em conta as diversas perspetivas. Resume-se agora a ligação entre os objetivos propostos e os responsáveis.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

Perspetivas do BSC	Eixos estratégicos	Objetivos globais	Variáveis-Chave Globais	Centros de Responsabilidade
Financeira	Rendibilidade	OG 1 Aumentar as margens de venda	VC1 Rever as condições de fornecimento	DG, Apoio à gestão e Gestão de Compras/Stocks
	Crescimento	OG 2 Aumentar a volume de negócios	VC2 Procurar oportunidades de negócio	DG, Apoio à gestão e Marketing
			VC3 Angariar novos clientes	DG, Apoio à gestão, Marketing, Gestão de Clientes/Entidades e Prestação de Serviços
Mercado	Fidelização	OG 3 Fidelizar clientes	VC4 Proporcionar um atendimento de qualidade	Gestão de Clientes/Entidades e Prestação de Serviços
Processos	Controlo	OG 4 Melhorar os Sistemas de Informação	VC5 Desenvolver o Sistema de Informação	DG, Apoio à gestão
		OG 5 Garantir o acompanhamento da performance	VC6 Implementação do SCG	DG, Apoio à gestão
	Eficiência	OG 6 Aumentar a rotação de stock	VC7 Diminuir o volume de stocks	Gestão de Compras/Stocks
Desenvolvimento Organizacional	Clima organizacional	OG 7 Aumentar a satisfação dos colaboradores	VC8 Plano de formação	DG, Apoio à gestão
			VC9 Implementar Sistema de Avaliação	DG, Apoio à gestão

Tabela 7 - Relação das matrizes às perspetivas do BSC

3.2.3.2.3. Fase 3. Escolha dos indicadores

Nesta fase propomos os indicadores que nos permitem medir os objetivos definidos e as variáveis chave por centro de responsabilidade. Estes indicadores devem ser negociados com os responsáveis de cada centro e serão a base da análise de performance dos diversos centros de responsabilidade.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

Direção Geral

Objetivos globais		Variáveis-Chave Globais		Indicadores
OG1	Aumentar as margens de venda	VC1	Rever as condições de fornecimento	Margem média
OG2	Aumentar a volume de negócios	VC2	Procurar oportunidades de negócio	VN
		VC3	Angariar novos clientes	Média de número de visitas diárias
OG3	Fidelizar clientes	VC4	Proporcionar um atendimento de qualidade	Avaliação da Satisfação
OG4	Melhorar os Sistemas de Informação	VC5	Desenvolver o Sistema de Informação	Prazo de implementação
OG5	Garantir o acompanhamento da performance	VC6	Implementação do SCG	Prazo de implementação
OG6	Aumentar a rotação de <i>stock</i>	VC7	Diminuir o volume de <i>stocks</i>	Valor de inventário
OG7	Aumentar a satisfação dos colaboradores	VC8	Plano de formação	Controlo Orçamental
				Avaliação de eficácia
		VC9	Implementar Sistema de Avaliação	Avaliação de eficácia

Tabela 8 – Mapa de Indicadores – Direção Geral

Apoio à Gestão

Objetivos Globais		Variáveis-Chave Locais		Indicadores
OG1	Aumentar as margens de venda	VC1	Rever as condições de fornecimento	Margem média
OG2	Aumentar a volume de negócios	VC2	Procurar oportunidades de negócio	VN
OG4	Melhorar os Sistemas de Informação	VC5	Desenvolver o Sistema de Informação	Prazo de implementação
OG5	Garantir o acompanhamento da performance	VC6	Implementação do SCG	Prazo de implementação
OG7	Aumentar a satisfação dos colaboradores	VC8	Plano de formação	Controlo Orçamental
				Avaliação de eficácia
		VC9	Implementar Sistema de Avaliação	Avaliação de eficácia

Tabela 9 – Mapa de Indicadores – Apoio à Gestão

Gestão de Compras/Stocks

Objetivos globais		Variáveis-Chave Globais		Indicadores
OG1	Aumentar as margens de venda	VC1	Rever as condições de fornecimento	Margem média
OG6	Aumentar a rotação de <i>stock</i>	VC7	Diminuir o volume de <i>stocks</i>	Valor em inventário
				Controlo de faltas de produtos

Tabela 10 – Mapa de Indicadores – Gestão de Compras/Stocks

Marketing

Objetivos globais	Variáveis-Chave Globais	Indicadores
OG2 Aumentar a volume de negócios	VC2 Procurar oportunidades de negócio	taxa de crescimento do VN
	VC3 Angariar novos clientes	Média de número de visitas diárias
		Quota de mercado

Tabela 11 – Mapa de Indicadores – Marketing

Gestão de Clientes/Entidades

Objetivos globais	Variáveis-Chave Globais	Indicadores
OG2 Aumentar a volume de negócios	VC3 Angariar novos clientes	Número de Clientes/Entidades
OG3 Fidelizar clientes	VC4 Proporcionar um atendimento de qualidade	Avaliação de satisfação

Tabela 12 – Mapa de Indicadores – Gestão de Clientes/Entidades

Prestação de Serviços

Objetivos globais	Variáveis-Chave Globais	Indicadores
OG2 Aumentar a volume de negócios	VC3 Angariar novos clientes	Número de serviços realizados
OG3 Fidelizar clientes	VC4 Proporcionar um atendimento de qualidade	Avaliação de Satisfação

Tabela 13 – Mapa de Indicadores – Prestação de Serviços

3.2.3.2.4. Fase 4. Quantificação dos indicadores e fontes de informação

O acesso à informação é uma restrição à escolha de indicadores. A escolha de indicadores cuja quantificação é muito dispendiosa ou cujos prazos de entrega não são os desejados implica uma das seguintes soluções¹:

- Procurar informação que permita de forma aproximada substituir a informação não disponível para determinado indicador;

¹ De acordo com a proposta de Jordan *et al* (2011)

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

- Investir para conseguir ter a informação necessária utilizando recursos internos ou externos;
- Escolher outro indicador, mesmo que não seja tão significativo, que permita ser acompanhado com a regularidade desejada e sem custos significativos.

Pretende-se no SIG garantir que a informação está sempre disponível com os TB atualizados mensalmente e sempre que possível atualizados em qualquer momento. Com este sistema para além de ter uma análise mensal existe a possibilidade de acompanhar o desempenho da farmácia ao dia possibilitando desta forma proceder em conformidade com o menor hiato possível.

De forma a perceber a quantificação é efetuada uma análise aos indicadores na qual se percebe quais as fontes e regularidade da informação.

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

	Indicadores	Periodicidade	Unidade	Fórmulas de cálculo	Fontes de informação
Direção geral	Margem média	Mensalmente e por período a definir	€	Preço de venda - Preço de custo	ERP
	VN	Mensalmente e por período a definir	€	Vendas	ERP
	Média de número de visitas diárias	Mensalmente e por período a definir	Nº visitas	Nº de pessoas absoluto que visitaram a farmácia	ERP
	Avaliação da Satisfação	Mensalmente	Valores	Inquérito de avaliação	Inquérito disponível no SIG
	Prazo de implementação	Mensalmente e no momento da consulta	Nº dias	Data atual - data prevista	SIG
	Prazo de implementação	Mensalmente e no momento da consulta	Nº dias	Data atual - data prevista	SIG
	Valor em inventário	Mensalmente e em período a definir	€	Valor de stock em inventário em determinada data	ERP
	Controlo Orçamental	Mensalmente e no momento da consulta	€	Valor previsto para formação - Valor efetivamente gasto	ERP
	Avaliação de eficácia	Mensalmente	Valores	Inquérito de avaliação	Inquérito disponível no SIG
	Avaliação de eficácia	Mensalmente	Valores	Inquérito de avaliação	Inquérito disponível no SIG
Apóio à gestão	Margem média	Mensalmente e por período a definir	€	Preço de venda - Preço de custo	ERP
	Volume de Negócios	Mensalmente e por período a definir	€	Vendas	ERP
	Prazo de implementação	Mensalmente e no momento da consulta	Nº dias	Data atual - data prevista	SIG
	Prazo de implementação	Mensalmente e no momento da consulta	Nº dias	Data atual - data prevista	SIG
	Controlo Orçamental	Mensalmente e no momento da consulta	€	Valor previsto para formação - Valor efetivamente gasto	ERP
	Avaliação de eficácia	Mensalmente	Valores	Inquérito de avaliação	Inquérito disponível no SIG
	Avaliação de eficácia	Mensalmente	Valores	Inquérito de avaliação	Inquérito disponível no SIG
Gestão de compras/stocks	Margem média	Mensalmente e por período a definir	€	Preço de venda - Preço de custo	ERP
	Valor em inventário	Mensalmente e em período a definir	€	Valor de stock em inventário em determinada data	ERP
	Controlo de faltas de produtos	Mensalmente e em período a definir	€	Nº de faltas	Dados introduzidos no SIG
Marketing	taxa de crescimento do VN	Mensalmente	%	$(VN\ n - VN\ n-1) / VN\ n-1$	ERP
	Média de número de visitas diárias	Mensalmente e por período a definir	Nº visitas	Nº de pessoas absoluto que visitaram a farmácia	ERP
	Quota de mercado	Mensalmente	%	$VN / VN\ nacional$	ANF
Gestão de Clientes/Entidades	Número de Clientes/Entidades	Mensalmente e no momento da consulta	Nº	Nº de clientes/entidades	ERP
	Avaliação de satisfação	Mensalmente	Valores	Inquérito de avaliação	Inquérito disponível no SIG
Prestação de serviços	Número de serviços realizados	Mensalmente e no momento da consulta	Nº	Nº de serviços realizados	ERP
	Avaliação de Satisfação	Mensalmente	Valores	Inquérito de avaliação	Inquérito disponível no SIG

Tabela 14 - Quadro dos indicadores e sua quantificação

3.2.3.2.5. Fase 5. A apresentação e os aspetos práticos

Nesta fase reúne-se a informação adquirida e nas fases anteriores e desenha-se o TB. Existem contudo duas regras fundamentais na sua elaboração:

- O TB “não é um documento contabilístico contado ao cêntimo. É preferível um valor aproximado mas coerente, disponível rapidamente, do que um valor exato mas fora de tempo”²;
- Não devem ser colocados muitos dados num *tableau de bord* pois existe o risco deste se tornar complicado o que dificulta a sua análise e retirada de conclusões

Propomos agora a apresentação dos TB dos diversos centro de responsabilidade relembrando que este deverá estar no SIG, onde os responsáveis terão a obrigação de completar informação necessária, mas terão também a oportunidade de acompanhar o seu desempenho.

² De acordo com Jordan et al (2011)

Desenvolvimento de um Sistema de Controlo de Gestão numa Farmácia

Centro de Responsabilidade		Direção Geral			
Responsável					
Período de Análise					
Indicadores	Real	Objetivo	Desvio	Comentários	Dashboard
Margem média					
VN					
Média de número de visitas diárias					
Avaliação da Satisfação					
Prazo de implementação					
Prazo de implementação					
Valor em inventário					
Controlo Orçamental					
Avaliação de eficácia					
Avaliação de eficácia					

Tabela 15 - Exemplo de *Tableau de bord*

3.2.3.3. Os eixos de implementação do sistema de controlo de gestão

De acordo com Jordan *et al.* (2011) o plano de ação tem dois eixos de análise, o eixo técnico e o eixo tático.

- O eixo técnico está relacionado com as prioridades técnicas de implementação dos instrumentos do sistema de controlo de gestão no qual deve ser identificado o ou os instrumentos que vão desempenhar o papel de “produto-líder”. Este produto será aquele instrumento que permite “vender” o sistema de controlo de gestão aos responsáveis. Neste caso o “produto-líder” será o TB disponível no SIG que permitirá à direção geral perceber a performance da organização quase em tempo real assim como permitir aos responsáveis acompanhar a sua performance e efetuar medidas de correção antes do final do período.
- O eixo tático relacionado com a abordagem de Marketing do sistema de controlo de gestão, ou seja, do “esquema de intervenção” do controlador de gestão para obter a adesão dos responsáveis. No caso da “Farmácia A” como é uma empresa muito pequena a estratégia passará sem dúvida por garantir que a direção compreende a importância do sistema de controlo de gestão assim como as vantagens que poderá ter com a sua implementação.

Dar a conhecer as vantagens de dispor a todo o momento e em qualquer lugar da informação mais relevante da organização será um bom ponto de partida quer para a direção quer para os responsáveis.

Outro aspeto essencial será envolver todos os intervenientes no processo de implementação do sistema desde o diagnóstico à definição de objetivos e indicadores. É de extrema importância que os responsáveis compreendam e sintam que o sistema está estreitamente relacionado com a sua realidade.

O facto de todo o sistema estar integrado facilita a adaptação e acessibilidade, com o novo sistema não é preciso recorrer a diferentes programas e cruzar informação assim como se evita a duplicação de introdução de informação nos sistemas de informação.

3.2.3.4. Inventário dos constrangimentos, dos recursos e dos custos

Desenvolver este tipo de sistema de controlo de gestão para uma empresa com a dimensão de uma farmácia comunitária é à partida um desafio na medida em que exige um investimento em tempo da direção e dos responsáveis assim como um investimento em tecnologias de informação.

Ao nível do investimento em tempo dos recursos humanos será importante garantir que existe um responsável pela implementação, comunicação e controlo do sistema de controlo de gestão. Em relação aos responsáveis o investimento inicial em reuniões e formação acredita-se que será recompensado pela redução de duplicação de trabalho e pela melhoria verificada em termos de comunicação.

Já ao nível de investimento em tecnologias de informação estas estão disponíveis a um preço cada vez mais acessível, assim como cada vez existe uma melhor capacidade de adaptação à realidade da empresa. O investimento pode ser elevado contudo as poupanças verificadas e a melhoria verificada no sistema de informação. Será importante que funcione tudo a partir da mesma base de dados.

No caso da “Farmácia A” optou-se por trocar a solução existente, que apenas permitia gerir a faturação, *stocks* e pouco mais, por uma solução que funciona diretamente com um ERP o que permite não duplicar base de dados. Pretende-se agora desenvolver o sistema de controlo de gestão com recurso ao mesmo ERP base de forma a não trabalhar em mais que uma base de dados. Este ERP trabalha com uma base de dados com acesso a partir do sistema *cloud* que permite o acesso em qualquer lugar e em qualquer altura. Para além de ter acesso ao TB o responsável poderá aceder em qualquer lugar ao próprio ERP de forma a retirar a informação necessária para compreender o desvio, como por exemplo numa visita a uma distribuidora de medicamentos será possível no momento identificar o histórico de vendas de determinado medicamento.

3.2.3.5. Acompanhamento da implementação

O acompanhamento da implementação do sistema de controlo de gestão é crucial para

garantir o sucesso deste sistema. Processos a acompanhar:

- Implementação do novo SIG Farmácia – A implementação desta ferramenta a partir do ERP existente deverá servir de base para todo o sistema de controlo de gestão proposto daí a importância de garantir o seu acompanhamento em termos de prazos e de especificações necessárias.
- Implementação dos TB na farmácia – terá que ter um acompanhamento de perto para garantir que os responsáveis estão relacionados com a escolha de indicadores e que os reconhecem como parte do seu universo de responsabilidade.
- Definição de objetivos estratégicos – Para garantir que todo o sistema de controlo de gestão funciona corretamente deverão ser efetuadas periodicamente reuniões para definir a estratégia e objetivos pois só a partir desta definição estratégica se poderá definir todo o sistema de controlo de gestão. A não revisão estratégica implica a possibilidade de uma desatualização de todo o SCG e consequentemente uma descredibilização de todo o sistema.

Propõe-se o acompanhamento deste processos utilizando as ferramentas disponíveis. Contudo pretende-se que o SIG Farmácia tenha também a funcionalidade de alerta. Por exemplo quando um responsável de determinada área entra no sistema e tem um prazo pré definido para introduzir determinada informação no sistema, efetuar um determinado questionário ou avaliação de um colaborador. Assim como avisar da altura especificada para a definição dos objetivos e a publicação do TB mensal.

4. Conclusões

4.1. Principais resultados obtidos

Conforme proposto no início deste trabalho efetuámos uma revisão aos principais conceitos relacionados com os sistemas de controlo de gestão, instrumentos e sistemas de informação. Foi com base nesta revisão que se propõe a implementação de um sistema de controlo de gestão numa farmácia comunitária utilizando como base o SIG Farmácia, um sistema de informação de gestão desenvolvido ao longo do trabalho e que assume ao

longo deste um papel central tendo em conta que é a base de todo o sistema de controlo de gestão.

O SCG proposto utiliza como instrumento chave os *tableaux de bord* para o qual efetuámos o diagnóstico e reunião de indicadores utilizando a “Farmácia A” como exemplo.

Como ao longo deste trabalho apenas propomos o desenvolvimento do SCG não dispomos de informação acerca das dificuldades encontradas assim como de resultados alcançados na implementação deste sistema. Contudo pretende-se ver este sistema aplicado à “Farmácia A” onde tendo em conta que o controlo de gestão é muito pouco formalizado passe a haver um processo de controlo cíclico e que permita à direção dispor de informação útil de forma simplificada.

Pretendeu-se principalmente demonstrar como se pode desenvolver um sistema de controlo de gestão numa farmácia comunitária realçando a importância da utilização de sistemas de informação como solução às dificuldades relacionadas com a comunicação e acompanhamento de indicadores essenciais ao desempenho da organização.

4.2. Limitações e sugestões para novos trabalhos

A proposta de trabalho presente teve por base um exemplo específico visto que para desenvolver um sistema de controlo de gestão este deve estar intimamente relacionado com um conjunto de questões como a maturidade organizacional assim como a estratégia definida para a organização. Definir à partida um modelo estático seria correr o erro de ter um sistema desadaptado à realidade da organização.

Outra dificuldade encontrada e que se julga ser recorrente no meio das pequenas empresas foi a falta de disponibilidade para a definição de estratégia para a organização.

Para novos trabalhos propõe-se a exploração da temática do sistema de avaliação de desempenho e recompensa que não foi possível abordar neste trabalho mas que representa uma parte importante na aplicação de um sistema de controlo de gestão de forma a conseguir relacionar diretamente o desempenho dos colaboradores com o desempenho da

própria organização.

5. Bibliografia

- ANTHONY, R. N. e GOVINDARAJAN, V (2010), *Management Control Systems*, 12^a
- BOEHRINGER, ROBERT D. *Process Mapping and Business Process Redesign*, Orion Development Group
- CASTRO, J.A. TEMUDO DE, CUNHA, A.C., LEAL, MARIA JOSÉ (2008), *Organizações em tempo real: o papel dos sistemas de informação*, Sílabo;
- GLORIA J. MILLER, et al. (2006), *Business intelligence competency centers: a team approach to maximizing competitive advantage*, John Wiley & Sons, Inc.
- JORDAN, H., NEVES, J. C., RODRIGUES, J. A. (2011), *O Controlo de Gestão - Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*, 9^a Ed., Áreas Editora;
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1992), The Balanced Scorecard – Measures that Drive Business Performance, *Harvard Business Review*, 70, January-February, 71-79,
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2000), Having Trouble with Your Strategy? Then Map It, *Harvard Business Review*, September-October,
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.(1993), Putting the Balanced Scorecard to work, *Harvard Business Review*, 71, September-October, 134-142,
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. *Harvard Business School Press*,
- KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. (1996), Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*,
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*,
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (2001), Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*,
- LAUDON, K. C., LAUDON, J. P., (1998), *Management Information Systems: managing the digital firm*, 10th Edition, Prentice Hall
- SIMONS, ROBERT, *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Prentice Hall 2000;
- SIMONS, ROBERT (2010), Stress-Test Your Strategy: The 7 Questions to Ask, *Harvard Business Review Press*;

5.1. Recursos Online

- Cunha L. (2012), *A gestão de stocks em Farmácia Comunitária*, Farmácia Distribuição, obtido em: www.netfarma.pt
- www.iscte-iul.pt
- www.anf.pt
- www.infarmed.pt
- www.ordemfarmaceuticos.pt
- www.bportugal.pt (Banco de Portugal)

6. Anexos

6.1. Tabela de Mercado SNS em 2012 / 2013 por unidade dispensada:

	Total Unidades dispensadas 2012	Unidades dispensadas 2012 MG	Peso MG no total 2012	Total Unidades dispensadas 2013	Unidades dispensadas 2013 MG	Peso MG no total 2013
DCI sem genéricos	1.385.105.985	-	-	1.501.499.867	-	-
DCI com genéricos	3.809.092.381	2.141.543.298	56,2%	4.053.534.579	2.483.629.510	61,3%
Total DCI	5.194.198.366	2.141.543.298	41,2%	5.555.034.446	2.483.629.510	44,7%

Fonte: Infarmed

6.2. Quantidade de Armazéns de Medicamentos, Farmácias, Postos e Locais de venda de MNSRM:

	2007	2008	2009	2010	2011
Armazéns de Medicamentos <i>Medicines Wholesalers</i>	343	345	347	402	406
Farmácias / <i>Pharmacies</i>	2 666	2 664	2 693	2 768	2 789
Postos / <i>Pharmacy Extensions</i>	241	241	221	154	152
Locais de Venda de MNSRM <i>Drug Store</i>	598	745	838	915	926

Fonte: Infarmed

6.3. Farmácias e Postos de Medicamentos por distrito:

Região <i>Region</i>	Distrito <i>District</i>	Farmácias <i>Pharmacies</i>	Postos de Medicamentos <i>Pharmacy Extensions</i>	Locais de Venda de MNSRM <i>Drug Store</i>
Norte	Braga	182	0	72
	Bragança	41	0	9
	Porto	433	2	152
	Viana do Castelo	65	0	26
	Vila Real	70	3	13
	Subtotal	791	5	272
Centro	Aveiro	189	1	59
	Castelo Branco	63	12	17
	Coimbra	152	6	44
	Guarda	59	11	12
	Leiria	135	11	46
	Viseu	114	14	42
	Subtotal	712	55	220
Lisboa e Vale do Tejo	Lisboa	661	2	198
	Santarém	147	16	56
	Setúbal	201	1	71
	Subtotal	1 009	19	325
Alentejo	Beja	56	18	17
	Évora	61	24	10
	Portalegre	45	28	6
	Subtotal	162	70	33
Algarve	Faro	115	3	76
	Subtotal	115	3	76
TOTAL		2 789	152	926

Fonte: Infarmed

6.4. Grelha de Avaliação do Sistema de Avaliação e Desempenho:

Critério de Avaliação		Avaliação Inicial	Avaliação Final	Observações
Atitudes	Disponibilidade			
	Assiduidade			
	Pontualidade			
	Total Atitudes	0%	0%	
Competências	<i>Brand behavior</i>			
	Foco no Cliente			
	Pro atividade e Dinamismo			
	Planeamento e Organização			
	Melhoria Continua			
	Relacionamento Interpessoal			
	Orientação para os Resultados			
	Trabalho em Equipa			
	Resiliência			
	Adaptação à Mudança			
	Total Competências	0%	0%	
Resultados Equipa	Cliente Mistério			
	Formulário Avaliação			
	Total Resultados Equipa	0%	0%	
	Nota Final	0%	0%	

6.5. Plano de Desenvolvimento Pessoal:

Nome				
Identificação das áreas de melhoria	Estratégia de Melhoria	Como Desenvolver?	Quando?	Por Quem?

6.6. Resumo da Avaliação:

