



O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO E
OPERACIONAL DE UMA PME DO SECTOR ALIMENTAR
Portela Cafés

Sónia Maria Martins Marçal

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientadora:

Professora Generosa do Nascimento, Prof. Auxiliar Convidada, ISCTE-IUL, *Business School*, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional

Outubro 2013

Resumo

Este projeto insere-se no âmbito da estratégia empresarial e descreve o modelo de negócio da Portela Cafés. Uma empresa de torrefação e de retalho de cafés de alta qualidade, representada por 8 lojas na região de Lisboa.

Esta empresa, criada em 1977, tem enfrentado com sabedoria os diferentes ciclos da economia. Contudo, este novo e quase paralisante ciclo, aliado à vontade de prosseguir, pelo menos por mais uma geração, tem obrigado a empresa a por em causa algumas das suas rotinas e práticas de gestão.

O objetivo deste projeto foi sobretudo identificar caminhos sustentados e conscientes para a empresa, através de um desenvolvimento estratégico e operacional; desenvolver recursos e competências e encontrar e propor métricas de avaliação e controlo de gestão, seguindo o rumo da profissionalização.

Este trabalho permitiu ainda, olhar para os processos e métodos de gestão da Portela Cafés com o intuito de se pensar a médio e longo prazo, de definir metas, orientações estratégicas e planos operacionais robustos e integrados.

Palavras-chave: Portela Cafés, Gestão, Estratégia, Planeamento, Avaliação

JEL Classification System: M1 – Business Administration; M10 General

Abstract

This study embeds into the framework of corporate strategy and describes the business model of the Portela Cafes Company. A roasting and retail company of high quality coffees, represented by 8 coffee-shops in the Lisbon region.

This company, established in 1977, has since then surpassed intelligently the different cycles of the economy. However, this new and almost paralyzing cycle, combined with the ambition to continue at least for another generation, has forced the company to call into question some of their routines and management practices.

The main objective of this project was to identify sustained and conscious methods/technics, to support the company, through a strategic development and operational assets. To develop skills, to find and propose metrics for evaluation and management control, following the professionalization route.

This work also enabled us, to look for the practices and management methods of Portela Cafes in order to think in a medium/long term, to set up purposes, create robust and integrated plans for a strategic and operational process.

KeyWords: Portela Cafés, Management, Strategy, Planning, Evaluation

JEL Classification System: M1 – Business Administration; M10 General

Agradecimentos

Aos meus Pais, a quem, “ O amor, a coragem e a sensatez não podem ser atestados com diplomas Académicos” (M. Scott Peck), mas que me dão continuamente o melhor exemplo de trabalho e de integridade.

Aos meus filhos, a minha fonte de inspiração... tudo por eles e para eles...

Aos meus amigos e colegas Alcina e Carlos, por não me deixarem desistir. O exemplo e a força vêm, por vezes, de quem menos esperamos.

À Portela Cafés, pelo suporte ao meu desenvolvimento.

Por fim, à pessoa mais importante,

À Exma. Sra. Professora Doutora Generosa do Nascimento, por ter aceite orientar este trabalho.

“...o facto de existir para além de nós e da nossa vontade consciente uma força poderosa que apoia o nosso desenvolvimento e evolução, é suficiente para alterar completamente a nossa noção de insignificância pessoal..” (M. Scott Peck)

Obrigada Sra. Professora, pela simpatia, simplicidade e afeto, sem dúvida um grande modelo a seguir para o resto da minha vida e sem o qual, jamais teria concluído o objetivo EMBA.

Bem-haja a todos por partilharem parte da Vossa vida comigo. “*we can do no great things, but we can do small things with great love*” (M.T.Calcutá).

Índice Geral

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – QUADRO TEÓRICO.....	3
1.1 - Conceito de estratégia	3
1.2 - O pensamento estratégico.....	3
1.3 - O planeamento estratégico	4
1.4 - Diagnóstico da empresa	5
1.5 - Formulação Estratégica	13
1.6 - Implementação	30
1.7 - Avaliação e Controlo.....	34
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA PORTELA CAFÉS	38
2.1 – A evolução histórica	38
2.2 – Os colaboradores	40
2.3 – Visão.....	41
2.4 – Missão.....	41
2.5 – Objetivos.....	42
2.6 – Valores.....	42
CAPÍTULO III – DIAGNÓSTICO DA EMPRESA.....	43
3.1 – Análise à envolvente externa.....	43
3.2 – Análise à envolvente interna.....	48
3.3 – Análise SWOT dinâmica (TOWS <i>Matrix</i>)	57
3.4 – Variáveis estratégicas de competitividade.....	58
4.1 – Formulação estratégica	60
4.2 – Implementação.....	66

4.3 – Avaliação e controlo.....	70
CONCLUSÕES	82
BIBLIOGRAFIA	86
ANEXOS	88

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica	4
Figura 2 - Análise SWOT	12
Figura 3 - Análise SWOT	12
Figura 4 - Estratégias Competitivas de M. Porter	15
Figura 5 - Estratégias Globais Direcionais	17
Figura 6 - Matriz BCG.....	19
Figura 7 - Matriz GE / McKinsey.....	20
Figura 8 - Âncoras de Carreira	27
Figura 9 - Modelo dos Valores Contrastantes	33
Figura 10 - Balanced Scorecard.....	37
Figura 11 - Caracterização do género.....	40
Figura 12 - Estrutura etária.....	41
Figura 13 - Nível de escolaridade.....	41
Figura 14 - Organograma da Portela Cafés (“As Is”).....	49
Figura 15 - Repartição das áreas de <i>focus</i> entre os administradores	49
Figura 16 - Circuito de produção e logística da Portela Cafés	53
Figura 17 - Estratégia Competitiva – Portela Cafés	61
Figura 18 - Estratégia Direcional – Portela Cafés	62
Figura 19 -Estrutura organizacional – Portela Cafés.....	67
Figura 20 - Cultura organizacional desejada	68
Figura 21 - Mapeamento estratégico	71
Figura 22- Ciclo Anual de Avaliação de Desempenho	78

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Evolução histórica Portela Cafés.....	39
Tabela 2 - Volume de vendas e nº de colaboradores.....	39
Tabela 3 - Distribuição percentual das vendas por classes de produto	40
Tabela 4 - Potenciais novas entradas.....	45
Tabela 5 - Poder negocial dos clientes	45
Tabela 6 - Poder negocial dos fornecedores.....	46
Tabela 7 - Produtos / Serviços substitutos.....	46
Tabela 8 - Concorrência	47
Tabela 9 - Análise das 5 Forças de Michael Porter	48
Tabela 10 - Comparação cultura atual <i>versus</i> desejada.....	51
Tabela 11 - Indicadores financeiros Portela Cafés	54
Tabela 12 - Matriz TOWS – Portela Cafés.....	57
Tabela 13 - <i>Balanced Scorecard</i>	72
Tabela 14 - Reunião de avaliação de desempenho	80

Lista de abreviaturas

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*

BCG – *Boston Consulting Group*

GE – *General Electric*

BSC – *Balanced Scorecard*

SKU – *Stock Keeping Unit*

PID – Plano Individual de Desenvolvimento

MDD – Marcas Da Distribuição

Introdução

Vivemos num mundo em mudança, constante e acelerada, com ruturas e reformas a um ritmo sem precedentes, onde a incerteza se instalou questionando o futuro de muitas organizações, construídas ao longo de décadas.

“Devido às grandes e cada vez mais rápidas mudanças no ambiente que nos rodeia, a época que vivemos tem sido algumas vezes designada pelo início da «era da incerteza» (John Galbraith e Charles Handy, por exemplo). Mas expressões como turbulência, crise e caos têm sido muitas vezes utilizadas por diversos autores de que são exemplo Peter Drucker, Tom Peters e Robert Waterman. Uma das tendências que têm sido apontadas como características da época que atravessamos é da passagem de uma sociedade industrial para a sociedade da informação ou do saber. Como diz Peter Drucker, o facto de produção decisivo para obter lucros e os controlar, já não é o capital, nem a terra, nem o trabalho – é o saber.” (Teixeira, 2010, pág. 19).

Na perspetiva de Mintzberg (1979), o planeamento, a organização, a direcção e o controlo, como funções clássicas da gestão, conferem ao gestor, um dos papéis mais importantes na sociedade.

Nos dias de hoje, ser empreendedor, não basta. Independentemente da natureza da organização, a excelência da gestão é, cada vez mais, condição essencial para promover o seu desenvolvimento sustentado.

Atualmente, os gestores são confrontados com enormes e diversos desafios. Questões como: Quais as principais oportunidades no mercado e que prioridades devo estabelecer? Como assegurar os resultados no presente e, simultaneamente, preparar a empresa para ter sucesso no futuro? Como dirigir os meus esforços de inovação? Como desenvolver e motivar os meus colaboradores para potenciar o seu desempenho, hoje e amanhã? Todas estas interrogações são de extrema importância.

Neste contexto, é essencial que os gestores das organizações repensem as suas estratégias, as suas estruturas, o conteúdo das funções operacionais e, em particular, a gestão das pessoas. A Portela Cafés não é exceção. Para assegurar a evolução sustentada da empresa será imprescindível continuar a construir sobre o valioso legado que a

trouxe até aqui. Mas será, também, necessário evoluir nos processos e métodos de gestão. Será obrigatório pensar mais a médio e longo prazo, delinear metas, orientações estratégicas e planos operacionais robustos e integrados. Será importante olhar para a gestão do negócio com mais razão e menos emoção. Asseverando que “a alma deverá continuar a ser o segredo do negócio”.

O objetivo deste projeto é conceber uma metodologia organizacional sustentada através de um planeamento estratégico e operacional.

No capítulo I será efetuada uma revisão da literatura na área da gestão estratégica e operacional para identificação de conceitos, modelos e ferramentas de aplicação prática.

No capítulo II será apresentada a caracterização da empresa Portela Cafés (evolução histórica, os colaboradores, visão, missão, objetivos e valores).

No capítulo III faremos a análise do ambiente externo e interno da organização para deteção das oportunidades e ameaças, bem como das forças e fraquezas, i.e., o diagnóstico da empresa, que permitirá a identificação das principais vantagens competitivas e opções estratégicas.

No quarto capítulo será apresentada uma proposta de formulação estratégica e operacional e uma proposta de avaliação e controlo.

Por último, serão apresentadas as conclusões do projeto.

Capítulo I – Quadro teórico

Nos próximos pontos apresenta-se um conjunto de conceitos, considerados os mais relevantes para os objectivos do presente trabalho.

1.1 - Conceito de estratégia

Na gestão empresarial o conceito de estratégia tem sido alvo de uma grande variedade de definições. Chandler (1962) defende que estratégia é um processo que implica a definição dos objetivos da empresa no longo prazo, a adoção de ações concertadas e a alocação dos recursos necessários para atingir esses objetivos.

Druker (2000: 47) afirma que “o seu objetivo (da estratégia) é permitir a uma organização alcançar os resultados desejados num ambiente imprevisível. Isto porque a estratégia permite à organização ser intencionalmente oportunista, no sentido de explorar oportunidades no momento certo”.

“...só existe necessidade de estratégia pela existência de um problema para o qual haja possibilidade de escolha ou de alternativas em termos de solução. Assim, o conceito de estratégia incorpora quer a determinação de opções, globais e normalmente a médio/longo prazo, quer a determinação das condições para que o êxito e a sobrevivência da empresa sejam garantidos, de forma duradoura, nesse mesmo prazo.”

Carvalho e Filipe (2010: 78)

Porter (2004) defende que estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto vasto de atividades. Freire (2000) acrescenta que uma estratégia deve ser avaliada com base em três critérios: consonância (criação de valor para o cliente), consistência (adequação entre as competências e os fatores críticos de sucesso) e superioridade (geração de vantagens face à concorrência).

1.2 - O pensamento estratégico

Ohmae (1991), descreve três formas distintas de pensamento estratégico: abordagem mecanicista, abordagem intuitiva e a abordagem estratégica. A abordagem mecanicista decorre da lógica cartesiana tradicional: definição do problema, recolha de todos os elementos que direta ou indiretamente para ele contribuem e, por fim, o encadeamento lógico dos elementos permite a identificação de determinada solução. Esta abordagem

tem as suas limitações, no sentido em que, se numa indústria todos os concorrentes adotassem as mesmas soluções, os resultados seriam soluções *standard* que não permitiriam diferenciação entre si. A abordagem intuitiva parte da experiência, do conhecimento, da intuição, dos recursos disponíveis, dos poderes vigentes para chegar a um conjunto de soluções originais. Esta abordagem, possui, igualmente, limitações, no sentido em que não sendo sistemática, pode inviabilizar a relação entre a necessidade ou oportunidade identificada e a solução emergente. A abordagem estratégica situa-se entre as duas anteriores e caracteriza-se por três etapas distintas: identificar os elementos úteis à resolução do problema, criar diversas estruturas com esses elementos e procurar a solução, que responda directamente à necessidade ou oportunidade identificada, de forma mais inovadora e diferenciadora, i.e., que permita a maior criação de valor e melhor sustentabilidade a médio e longo prazo.

1.3 - O planeamento estratégico

De acordo com Wheelen e Hunger (2010) a gestão estratégica integra um conjunto de decisões e ações de gestão que determinam a *performance* da organização a longo prazo. É um processo que inclui análise do ambiente da organização, tanto a nível externo como interno, a formulação e implementação da estratégia e posterior avaliação (figura 1).

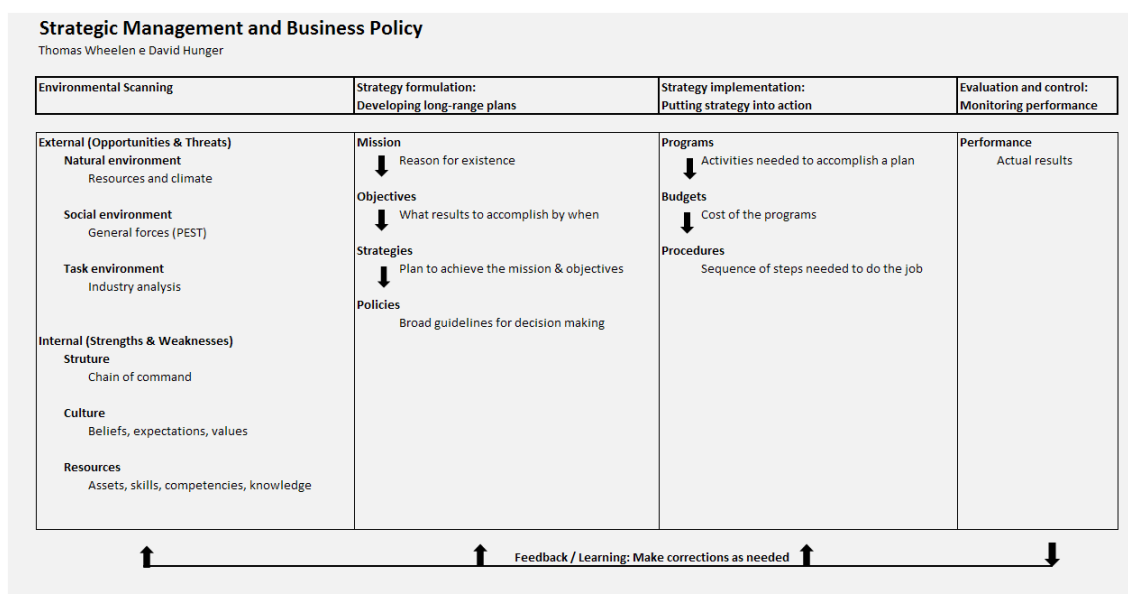


Figura 1 - Modelo de Gestão Estratégica (Adaptado de Wheelen e Hunger, 2010, pág. 51)

Dado o carácter holístico do modelo de planeamento estratégico de Wheelen e Hunger (2010), o mesmo servirá como referência ao longo do presente trabalho, embora inclua diversos contributos de outros académicos.

Para ter sucesso, no longo prazo, as organizações devem ser capazes de executar as atividades de gestão atuais, para satisfazer o mercado existente, mas devem também adaptar a sua gestão para poder vir a satisfazer os mercados futuros.

1.4 - Diagnóstico da empresa

De acordo com Wheelen e Hunger (2010), o planeamento estratégico deve suportar-se numa análise da envolvente externa e da envolvente interna.

1.4.1 - Análise à envolvente externa

A análise à envolvente externa da organização permite identificar as “Oportunidades” e as “Ameaças”. A envolvente externa da organização é composta por:

1.4.1.1 Ambiente natural – Inclui recursos físicos (água, minerais, entre outros), vida animal, clima. O conceito de sustentabilidade implica que o futuro de uma empresa depende não apenas de aspetos económicos e sociais mas também da manutenção do meio ambiente em que se insere. As alterações do clima, as tempestades, etc., são cada vez mais frequentes e difíceis de prever. Num mundo preocupado com o aquecimento global, as empresas procuram desenvolver programas para reduzir a sua pegada carbónica.

1.4.1.2 Ambiente social (PEST) – Inclui os seguintes fatores:

a) Político-Legais - legislação sobre: proteção animal, *antitrust*, emigração, fiscalidade, trabalho, entre outros; estabilidade do governo, atitude em relação a empresas estrangeiras,...

b) Económicos - tendência do PIB, taxas de juro, disponibilidade de recursos financeiros, taxas de inflação e de desemprego, disponibilidade e custo da energia, rendimento *per capita* e disponível,...

c) Socioculturais - mudanças no estilo de vida, expectativas de carreira, taxa de crescimento da população, pirâmide etária, assimetrias regionais, esperança de vida,

taxa de natalidade, planos de pensões e de saúde, nível de educação, sindicalização, liberdade de imprensa,...

d) Tecnológicos - investimento público e privado em R&D, proteção de patentes, ligação entre mundo empresarial e académico, produtividade, penetração de *internet*, infraestruturas de telecomunicações,...

1.4.1.3 Análise da indústria – Inclui as seguintes dimensões:

a) Envolve a indústria – Porter (2004) elaborou um modelo de análise da indústria que é composto por: potenciais novas entradas (facilidade com que novas empresas entram no mercado), concorrência (nível de concorrência e rivalidade na indústria), produtos/serviços substitutos (impacto das alternativas aos produtos existentes), clientes (grau em que o poder negocial dos clientes pode afetar a indústria) e fornecedores (grau em que o poder negocial de fornecedores pode afectar a indústria);

b) Envolve o mercado – Os intervenientes neste caso são frequentemente designados por “*Stakeholders*” e inclui: comunidades locais, universidades, sindicatos, associações empresariais, acionistas, credores;

c) Envolve não mercado – Inclui as organizações de defesa dos consumidores, regulação governamental do mercado, entre outros.

1.4.2 - Análise à envolvente interna

A análise à envolvente interna da organização permite identificar as “Forças” e as “Fraquezas”. A envolvente interna da organização é composta por:

1.4.2.1 Estrutura organizacional – existem diversos tipos de estrutura organizacional, sendo que a escolha do tipo mais adequado deve ter em atenção aspetos como: simplicidade, fluidez da informação, permitir uma liderança eficaz, adaptação ao meio envolvente e ao tipo de negócio. A estrutura organizacional é decorrente da estratégia empresarial e deve facilitar a sua execução.

Wheelen e Hunger (2010) apresentam cinco tipologias diferentes:

a) Estrutura simples - não tem funções ou categorias de produtos; comum em pequenos negócios; os colaboradores são versáteis e têm definições de função abrangentes;

b) Estrutura funcional – apropriada para negócios de dimensão média, com várias linhas de produtos numa indústria; colaboradores são especialistas numa função (produção, marketing, vendas, etc.);

c) Estrutura divisional - apropriada para grandes organizações com várias linhas de produtos em várias indústrias relacionadas; colaboradores especializados por funções de acordo com produtos/mercados;

d) *Strategic Business Units* (SBU's) - são modificações de uma estrutura divisional. Consistem em divisões ou grupos de divisões compostas por produtos ou segmentos independentes a quem é dada responsabilidade e autonomia de gerir a sua área funcional;

e) Conglomerado - apropriada para grandes organizações, com várias linhas de produtos em várias indústrias não relacionadas; também designada por *holding*, é tipicamente um conjunto de empresas legalmente independentes que operam sob uma *holding* mas controladas pelos seus próprios *boards of directors*. A natureza não relacionada dos seus negócios dificulta ou impede a exploração de sinergias.

Mintzberg (2010), no âmbito do conceito de estrutura organizacional, afirma que as organizações possuem seis forças que estão em constante comunicação:

a) Cúpula estratégica – constituída pelos gestores de topo, onde se incluem os administradores, CEO. Asseguram a eficácia no cumprimento da missão organizacional. Procuram assegurar os recursos necessários para que a organização atinja os seus objetivos.

b) Linha hierárquica média – constituída pelos gestores intermédios. Têm como principal função fazer a ligação entre a cúpula estratégica e o centro operacional.

c) Centro operacional – constituído por todos os operacionais que executam os trabalhos de base relacionados com a produção de bens ou serviços.

d) Tecnoestrutura – constituída por colaboradores que desempenham atividades de planeamento e controlo. Exemplo: analistas, engenheiros.

e) Assessoria de apoio – área especializada; pode ser externa ou não à organização. Dá suporte às operações da companhia. Exemplo: Relações Públicas, Jurídico.

f) Ideologia – diz respeito às crenças, valores e tradições que distinguem as diferentes organizações.

Relativamente às estruturas organizacionais, Mintzberg (2010) descreve sete tipologias diferentes:

a) Estrutura simples – ocorre geralmente em micro e pequenas empresas. O planeamento é quase inexistente e o apoio logístico muito reduzido. A linha hierárquica intermédia é insignificante. Este tipo de estrutura tem como principal mecanismo de coordenação a supervisão direta. Usualmente, a administração é constituída unicamente pelo proprietário.

b) Burocracia mecânica – organização por funções, muito estruturada hierarquicamente e baseada numa separação clara entre a conceção e a execução. O principal mecanismo de coordenação é a padronização dos processos de trabalho pelo que a tecnoestrutura apresenta um papel preponderante neste tipo de organização. Nestas organizações todo o trabalho operacional é rotineiro, repetitivo e simples existindo uma grande formalização de procedimentos.

c) Burocracia profissional – neste caso substitui-se a autoridade da posição hierárquica pela autoridade das qualificações e competências dos profissionais. Passou-se da padronização dos processos de trabalho à padronização das qualificações dos intervenientes. Esta configuração encontra-se sobretudo nos hospitais, nas escolas e nos gabinetes de advocacia. O principal mecanismo de coordenação deste tipo de estrutura é a standardização das qualificações. O centro operacional adquire uma importância fundamental.

d) Estrutura divisionada - é composta por unidades semiautónomas que se encontram acopladas mediante uma estrutura administrativa comum. Este tipo de estruturas encontra geralmente no setor privado da economia sendo disso exemplo, empresas industrial de grandes dimensões. Cada unidade tem a sua estrutura. Usualmente as unidades assumem a configuração da Burocracia mecânica. A sede, é responsável, de entre outras coisas, pela coordenação das diferentes divisões, o que possibilita a extensa amplitude do vértice estratégico.

e) Estrutura adhocrática – esta estrutura favorece o desenvolvimento da inovação. As organizações que apresentam este tipo de estrutura, são constituídas por especialistas que se encontram agrupados numa base funcional para desenvolverem formas de atingir os objetivos propostos. O ajustamento mútuo é o principal mecanismo de coordenação. Como componente chave da organização surge a linha hierárquica. Os mecanismos de ligação, a estrutura orgânica, a descentralização horizontal do trabalho, o agrupamento das unidades na base das funções e dos mercados, são os principais parâmetros de conceção.

f) Estrutura missionária - as organizações que apresentam esta estrutura, são dominadas por uma ideologia que envolve todos os membros, estes instintivamente exercem força em conjunto e na mesma direção. Como existe uma elevada doutrinação, o principal mecanismo de coordenação é a standardização de normas ou socialização, através da qual um novo membro, que se identifique com as crenças e valores da entidade, terá liberdade suficiente para tomar decisões. Este tipo de atitude faz com que surja uma descentralização pura. Apresenta pouca divisão de trabalho e ao mesmo tempo uma reduzida especialização das tarefas. O planeamento e o controlo nestas estruturas são muito reduzidos. A comunicação informal é muito utilizada pelos seus membros.

g) Estrutura política - surge quando uma organização não tem uma parte dominante, nem mecanismo de coordenação e nenhuma forma de descentralização, produzindo-se uma configuração organizacional chamada por Mintzberg de “política”. O seu comportamento como estrutura é caracterizado pela actuação das várias forças em todas as direções e sentidos, elevando a tendência a proporcionar competições internas que originam diversos conflitos que fragilizam a organização.

1.4.2.2 Cultura organizacional - Schein (1985) define cultura organizacional como “um modelo de assunções básicas partilhadas, que o grupo aprendeu como forma de resolver os seus problemas de integração interna e adaptação externa, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e posteriormente serem transmitidas aos novos membros como a forma correta de pensar e sentir relativamente aqueles problemas”. Segundo Wheelen e Hunger (2010) enquanto a formação da personalidade de cada pessoa é específica e individual, a cultura é um fenómeno coletivo, dado que é partilhado por membros que vivem num mesmo ambiente social. Em síntese, podemos

afirmar que a cultura é uma coleção de crenças, expectativas e valores partilhados pelos membros de uma organização. Reflete os valores da companhia (muitas vezes os do fundador) e a missão. Dá uma sensação de identidade (“*This is who we are. This is what we do. This is what we stand for.*”). A cultura inclui a orientação dominante da empresa (ex. *product quality at BMW*). Frequentemente inclui uma série de regras informais de trabalho que os colaboradores seguem sem questionar. Estas práticas de trabalho com o tempo tornam-se parte da tradição da empresa. A cultura tem duas dimensões:

a) Intensidade cultural – define o grau em que os membros de uma unidade aceitam as normas, os valores; mostra a profundidade da cultura; organizações com fortes normas de promoção de determinados valores normalmente têm culturas fortes; os colaboradores têm comportamentos consistentes entre si e no tempo;

b) Integração cultural - é a extensão em que as diferentes unidades da organização partilham a mesma cultura; organizações de tipo militar ou muito orientadas pelo poder tendem a possuir culturas integradas; as organizações estruturadas em diversas unidades ou divisões, muitas vezes possuem fortes subculturas.

A cultura da empresa desempenha diversas funções: transmite sensação de identidade, serve como quadro de referência para "guiar" os comportamentos adequados, contribui para a estabilidade da empresa como um sistema social e ajuda a criar um compromisso dos colaboradores com algo maior que eles.

1.4.2.3 Recursos – são ativos, competências, conhecimentos que existem na organização. A competência pode ser nuclear (é o que a organização faz excepcionalmente bem – ex. a Avon é especialista em vendas porta-a-porta) ou distintiva (significa que é superior à da concorrência, tornando-se numa vantagem competitiva). Os recursos da organização devem ser analisados por funções:

a) Marketing – o valor das marcas, ciclo de vida dos produtos (introdução, crescimento, maturidade e declínio), quota de mercado, domínio de um segmento ou área geográfica, marketing mix,...

b) *Research & Development* – nível de investimento em R&D, inovação tecnológica,...

c) Comercial – cobertura geográfica, grau de relação com os clientes, *portfolio* de clientes, domínio das técnicas de venda,...

d) Operações – nível de otimização da cadeia de valor, produtividade, gestão do risco com fornecedores e parceiros, flexibilidade da produção, informatização, economias de escala,...

e) Finanças - *Financial leverage* pode ser utilizado para potencial rentabilidade ao acionista, nível de capitais próprios, estrutura e estabilidade acionista,...

f) Recursos humanos – qualidade das práticas de gestão de RH (planeamento de GRH; recrutamento e seleção; acolhimento, socialização e retenção; formação e estratégias de desenvolvimento de competências; avaliação de desempenho; gestão de carreiras; compensação; comunicação organizacional), diversidade, *work-life balance*, relação com os sindicatos,...

g) Sistemas de informação – nível de automatização dos processos de *back office* (processamento de salários, informação de RH, contas a pagar e a receber, entre outros), grau de automatização de tarefas individuais (através de *Word*, *Excel*, como seja registo e análise de despesas pessoais, etc.), integração e melhoria das funções chave do negócio (*focus* na produtividade) e nível de integração com fornecedores e parceiros de negócio.

1.4.3 - Análise SWOT e TOWS *Matrix*

A formulação estratégica, com vista à definição da missão, objetivos, estratégias e políticas, começa com a análise situacional, frequentemente conhecida por análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Pretende-se encontrar uma adequação estratégica entre as “Oportunidades” externas e as “Forças” internas, enquanto se trabalha em torno das “Ameaças” externas e as “Fraquezas” internas (figura 2). A análise SWOT deverá permitir identificar as competências (capacidades e recursos) distintivas da organização, mas também a identificação das oportunidades que a organização não tem actualmente capacidade de tirar partido por falta dos recursos adequados.

Análise SWOT

Internal	Strengths	Weaknesses
External	Opportunities	Threats

Figura 2 - Análise SWOT (Adaptado de Wheelen e Hunger, 2010, pág: 230)

A análise SWOT pode também ser utilizada para gerar possíveis estratégias alternativas. A matriz TOWS ilustra como as “Oportunidades” e “Ameaças” externas podem ser combinadas com as “Forças” e “Fraquezas” da organização para obter quatro possíveis estratégias alternativas (figura 3). Esta ferramenta força os gestores a criar diversas estratégias de crescimento alternativo, bem como estratégias de contenção.

TOWS Matrix

	Factores internos	Strengths	Weaknesses
Factores externos	Opportunities	(S+O) Desafios	(W+O) Constrangimentos
	Threats	(S+T) Alertas	(W+T) Perigos

Figura 3 - Análise SWOT (Adaptado de Wheelen e Hunger, 2010, pág: 230)

Assim, os “Desafios” usam as “Forças” para tirar partido das “Oportunidades”; os “Alertas” usam as “Forças” para evitar as “Ameaças”; os “Constrangimentos” tiram partido das “Oportunidades” ultrapassando as “Fraquezas” e os “Perigos” minimizam as “Fraquezas” e evitam as “Ameaças”.

1.4.4 - Variáveis estratégicas de competitividade

Segundo Wheelen e Hunger (2010) a identificação das variáveis estratégicas de competitividade decorre da análise de duas áreas distintas: identificação das variáveis necessárias para ter sucesso na indústria e identificação das competências distintivas da organização. O resultado pode ser o seguinte:

1.4.4.1 Dissonância estratégica – significa que as competências distintivas da organização não coincidem com as variáveis necessárias para ter sucesso na indústria. Neste caso a organização deve interrogar-se sobre se tem condições (recursos e tempo) para construir as competências necessárias ou se deve sair do negócio.

1.4.4.2 Consonância estratégica - significa que as competências distintivas da organização coincidem com as variáveis necessárias para ter sucesso na indústria.

1.5 - Formulação Estratégica

De acordo com Wheelen e Hunger (2010), tendo por base as conclusões da análise SWOT e as possíveis estratégias alternativas geradas pela matriz TOWS, a organização deverá elaborar a sua formulação estratégica.

1.5.1 - Visão

Definir a visão, é definir aquilo que queremos que a organização seja em termos aspiracionais. Reflete a ambição da organização.

A visão, segundo Carvalho e Filipe (2010: 147) “... traduz um sonho, uma ilusão, uma utopia que, em todo o caso, se acredita poder vir a ser real.”. A visão deve ser clara, dar um rumo, definir uma ambição e acima de tudo ser inspiradora. Frequentemente expressa-se da seguinte forma “Ser e ser reconhecida como...”.

1.5.2 - Missão

A missão corresponde ao propósito e atividades da organização, em linha com os seus valores e as expectativas dos *stakeholders*. A missão responde à questão: “Em que negócio estamos?” Por exemplo: “Prestamos serviços / fabricamos produtos de elevada qualidade para...”.

1.5.3 – Objetivos

Os objetivos estratégicos correspondem àquilo que a organização pretende atingir em termos quantitativos e qualitativos. São no fundo os resultados fundamentais a atingir pela organização, no cumprimento da sua Missão, de forma que lhe permitam atingir a Visão que estabeleceu.

Os objetivos devem ser SMART, Carvalho e Filipe (2010), isto é: *Specific* (específicos, ou seja, adaptados e relevantes para o destinatário); *Measurable* (mensuráveis); *Achievable* (atingíveis mas desafiantes); *Rewarding* (directamente associados ao sistema de compensação); *Time-bound* (definidos no tempo).

1.5.4 - Políticas da empresa

De acordo com Wheelen e Hunger (2010) as políticas da empresa são *guidelines* que servem para orientar a tomada de decisões por toda a organização. As políticas estabelecem a ligação entre a formulação estratégica e a sua implementação. As organizações utilizam as políticas para assegurar que os seus colaboradores tomam decisões e implementam ações que suportam a missão, os objetivos e a estratégia. Por exemplo, a *General Electric* tinha como política ser o número um ou dois onde quer que concorre-se, o que suportava o objetivo de ser a organização número um em capitalização de mercado.

1.5.5 - Estratégia global

Tal como todos os produtos ou unidades de negócio devem seguir uma estratégia de negócio para melhorar a sua posição competitiva (estratégias competitivas ou cooperativas), a empresa, como um todo, deve decidir quanto a sua orientação em relação ao crescimento (estratégias direcionais).

1.5.5.1 Estratégias competitivas (lutar contra os concorrentes para obtenção de vantagem) ou cooperativas (trabalhar com uma ou mais empresas para obtenção de vantagem sobre os demais concorrentes), são as seguintes:

a) Estratégias competitivas - Porter (1998) levanta as seguintes questões:

1ª “Devemos concorrer com base em baixo custo (e portanto preço) ou devemos diferenciar os nossos produtos e serviços?”

2ª “Devemos concorrer directamente com os nossos principais concorrentes em todo o mercado ou devemos focar-nos num nicho/segmento do mercado?”.

Porter (1998) defende que as organizações podem ter uma estratégia competitiva de “Baixo custo” (com base na capacidade da organização para conceber, produzir e comercializar produtos/serviços comparáveis, mas de forma mais eficiente que os seus

concorrentes) ou de “Diferenciação” (com base na capacidade da organização para fornecer produtos/serviços únicos e de valor superior para os seus clientes em termos de qualidade, características especiais, serviço pós-venda, entre outros).

Por outro lado as organizações devem definir qual o seu âmbito competitivo. Ou seja, qual o seu mercado alvo (em termos de tipo de produtos/serviços, canais de distribuição, tipo de clientes, áreas geográficas, etc.), isto é, dirigem-se ao mercado alargado ou pretendem focar-se num segmento particular (figura 4).

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
	Narrow Target	Cost Focus	Differentiation Focus

Figura 4 - Estratégias Competitivas de M. Porter (Fonte: Wheelen e Hunger, 2010, pág: 234)

Em resumo, as estratégias competitivas de Porter (1998) são:

“*Cost Leadership*” - É uma estratégia competitiva de baixo custo direcionada ao mercado como um todo (*mass market*) que requer eficiências, isto é, minimização de custos em todas as áreas. Devido à produção a baixo custo, é possível cobrar preços baixos e ainda ter margem de lucro satisfatória. Uma estratégia de custo não implica necessariamente preços baixos mas sim custos baixos. Com esta estratégia competitiva, os produtos possuem, tendencialmente, quotas de mercado em volume mais elevadas e portanto maior capacidade de negociação com os fornecedores. Para terem sucesso as organizações necessitam das seguintes capacidades e recursos: acesso sustentado a capital, capacidade de engenharia, supervisão de trabalho intensa, produtos concebidos para produção simples e sistema de distribuição de baixo custo.

“*Differentiation*” - Estratégia direcionada ao *mass market* que implica a criação de produtos ou serviços que são percebidos pelos clientes como únicos e portanto permitem um preço *premium*. A diferenciação pode ser com base em: *design*, imagem de marca, tecnológica, características especiais, rede de pontos de venda, serviço pós-venda, etc. Esta estratégia, normalmente, permite ganhos acima da média devido a

lealdade dos consumidores à marca e portanto baixa elasticidade de preço. As quotas de mercado são mais reduzidas. Normalmente tem implícito um certo "orgulho" em possuir / usar. Para terem sucesso as organizações necessitam das seguintes capacidades e recursos: fortes capacidades de marketing, sólido *pipeline* de inovação, investimento em *research*, reputação de qualidade e liderança tecnológica.

“*Cost Focus*” - Estratégia competitiva de baixo custo mas direcionada a um grupo de compradores ou região geográfica (segmento / nicho).

“*Differentiation Focus*” - Estratégia competitiva de diferenciação mas direcionada a um grupo de compradores ou região geográfica (segmento / nicho).

b) Estratégias cooperativas - segundo Wheelen & Hunger (2010) as estratégias cooperativas podem ser de dois tipos:

Conluio – acordo entre duas ou mais organizações, contornando as regras económicas e legais, com vista a alcançar vantagem sobre outros concorrentes. Esta situação é expressamente proibida por lei.

Alianças estratégicas - cooperação de longo prazo entre duas ou mais empresas para mútuos ganhos económicos. As razões por detrás desta opção podem ser: obtenção de novas capacidades, acesso a mercados específicos, redução de riscos financeiros ou políticos. Existem vários tipos de alianças estratégicas:

- Consórcio de serviço mútuo - parceria entre empresas similares em indústrias similares que juntam recursos - para benefício mutuo - que seriam muito onerosos se desenvolvidos individualmente;
- *Joint Venture* - cooperação entre duas ou mais empresas por razões estratégicas, criando uma entidade jurídica independente;
- Acordo de licenciamento - (ex: *Franchising*) - acordo em que uma empresa cede direitos a outra empresa, no mesmo ou noutra mercado, para vender/produzir um produto mediante o pagamento de licença;
- *Value-Chain Partnership* - aliança forte e sólida, a longo prazo, entre uma empresa e um fornecedor ou distribuidor para benefício mutuo.

As alianças podem também ser classificadas em função da relação entre o tipo de negócio: Vertical (mesma indústria; diferente posicionamento na cadeia de valor), Horizontal (mesma indústria; mesmo posicionamento na cadeia de valor), Conglomerado (diferentes indústrias, não relacionadas), Concêntrica (diferentes indústrias, relacionadas).

1.5.5.2 A organização, em termos globais, tem ainda que decidir quanto às suas estratégias direcionais. As estratégias direcionais são compostas por três orientações principais (figura 5):

Estratégias Globais - Direccionais		
Growth (Crescimento)	Stability (Estabilidade)	Retrenchment (Redutoras)
Concentration Vertical Growth Horizontal Growth	Pause/Proceed with caution No change Profit (Resultados)	Turnaround Captive Company Sell-Out Divestment Bankruptcy / Liquidation
Diversification Concentric Conglomerate		

Figura 5 - Estratégias Globais Direccionais (Fonte: Wheelen e Hunger, 2010, pág: 255)

a) Estratégias de crescimento – significam expansão da atividade da organização:

Concentração vertical – assumir uma função até ali desempenhada por um fornecedor (*backward integration*) ou por um distribuidor (*forward integration*); a companhia cresce por fazer os seus próprios fornecimentos e por efetuar a sua distribuição; pode ser efetuada para reduzir custos, controlar recursos escassos, garantir qualidade, obter acesso a clientes potenciais.

Concentração horizontal - expansão das suas operações para outras zonas geográficas ou aumentar a gama de produtos e serviços nos mercados atuais; pode ser concretizada por desenvolvimento interno ou por aquisições ou alianças com outras companhias na mesma indústria.

Diversificação concêntrica – verifica-se quando uma companhia entra numa indústria relacionada com aquela onde se encontra (áreas de negócio que se tocam / bases competitivas semelhantes). Focar nas características que permitiram à companhia a competência distintiva potenciará o sucesso na indústria relacionada.

Diversificação em conglomerado - a empresa diversifica a sua atividade para uma indústria não relacionada (fora do seu *core business*). Permite transferência de *know-how* de gestão.

b) Estratégias de estabilidade – significa que não se efectuarão alterações ao padrão de atividade da organização:

Pausa - é um *time-out*. Estratégia temporária até o ambiente ser mais apropriado ou enquanto consolida recursos depois de um rápido crescimento. Implica que eu saiba desde inicio qual o meu destino, quanto tempo dura e o que ganho com a pausa.

Nenhuma mudança - a decisão é não alterar nada. Manter a mesma relação com o meio envolvente.

Resultados - decisão de não fazer nada de novo numa situação que se agravou. Se as vendas reduziram, corta-se o investimento e as despesas por forma a manter o nível de lucro (artificial). Esta estratégia é útil quando a companhia está a passar por uma dificuldade temporária. É também utilizada para potenciar resultados antes de venda.

c) Estratégias de redução – implica uma redução do nível de atividade da organização:

Turnaround - enfatiza as melhorias de eficácia operacional e é mais adequada quando os problemas da empresa ainda não são críticos. Tem duas fases: Contração e Consolidação. Contração - é o esforço inicial para rapidamente “parar a sangria”, por exemplo, através de um corte geral (*across-the-board*) em dimensão e custos. Consolidação - implementação de um programa para estabilizar a (agora) *leaner company*.

Captive Strategy - envolve perder independência para ganhar segurança. Entrego o meu Banco pequeno e fico com 10% de participação num Banco grande.

Desinvestimento - Faz sentido se a empresa ainda puder ser vendida por um bom ou razoável preço e os empregados puderem manter os seus empregos.

Bancarota ou liquidação - a pior das situações: má posição competitiva, poucos ou maus clientes, indústria não atrativa ou em sério declínio. O tribunal passa a gerir o processo de falência.

Ainda no contexto da formulação estratégica global, as organizações com múltiplas linhas de produtos ou unidades de negócio devem interrogar-se sobre como é que as diferentes linhas de produtos ou unidades de negócio devem ser geridas por forma a potenciar os resultados globais. Os dois modelos mais conhecidos são a Matriz BCG (Boston Consulting Group) (figura 6) e a Matriz GE (General Electric and McKinsey & Company) (figura 7).

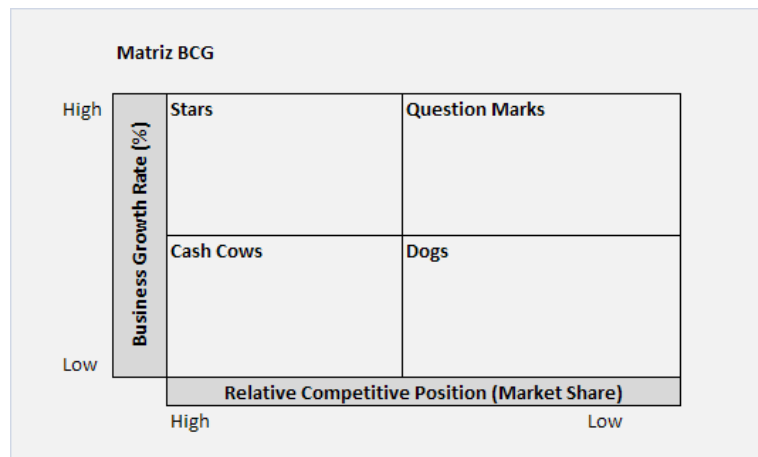


Figura 6 - Matriz BCG (Adaptado de Wheelen e Hunger, 2010, pág: 269)

“*Stars*” - Líders de mercado que normalmente estão no pico do seu ciclo de vida. Geram recursos para manter quota de mercado e lucros para a empresa.

“*Question Marks*” - Novos produtos com potencial para sucesso mas necessitam de investimento para se desenvolverem. Se tal produto tiver potencial para ser líder de mercado então os recursos devem provir dos produtos maduros.

“*Cash Cows*” - Tipicamente geram mais recursos do que é necessário para manter a quota de mercado. Na fase de declínio do seu ciclo de vida, estes produtos são "*milked*" de recursos para investir nos *Question Marks*.

“*Dogs*” - Quota de mercado reduzida e não têm capacidade de gerar muitos recursos. Devem ser vendidos ou geridos de forma atenta devido aos poucos recursos que geram.

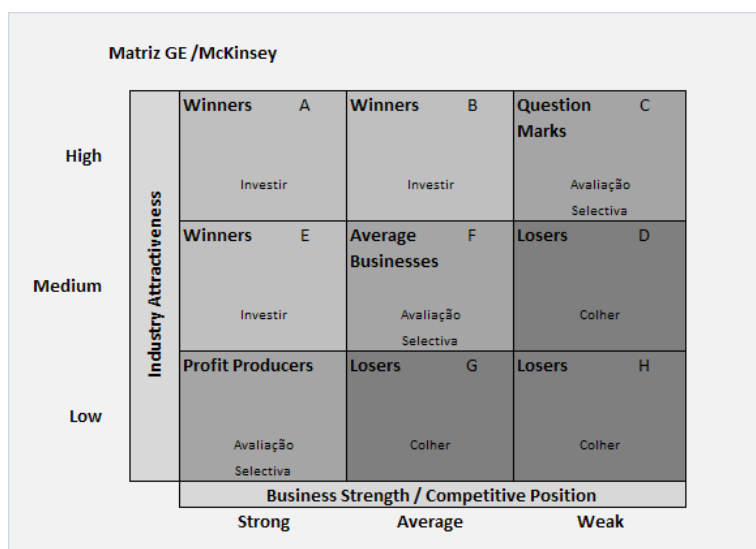


Figura 7 - Matriz GE / McKinsey (Adaptado de Wheelen e Hunger, 2010, pág: 272)

A matriz GE é menos utilizada porque é mais complexa e requer mais informação. A atratividade da indústria inclui taxa de crescimento do mercado, rendibilidade da indústria, volume de faturação, níveis de preços entre outras oportunidades e ameaças. A posição competitiva inclui quotas de mercado, posição tecnológica, rendibilidade, dimensão do negócio entre outras forças e fraquezas.

1.5.6 - Estratégias funcionais

As estratégias funcionais são as abordagens que cada área funcional adota para atingir os seus objetivos específicos e, deste modo, contribuir para o atingimento dos objetivos da organização. Deverá permitir o desenvolvimento de uma competência distintiva que resulte numa vantagem competitiva para a organização. Os objetivos e as estratégias de cada função são decorrentes dos objetivos e estratégias da organização global.

1.5.6.1 Marketing – alguns exemplos de estratégias nesta área são:

- a) Produto - desenvolver novos produtos para os mercados existentes ou desenvolver novos produtos para novos mercados.
- b) Promoção - “*Push*”, isto é, *focus* em aumentar stocks nos clientes, maior esforço promocional ou “*Pull*” o que implica dirigir os investimentos para estimular a procura por parte do consumidor, como por exemplo através de publicidade.
- c) Distribuição - deve a companhia recorrer a distribuidores, retalhista, lojas próprias ou internet.

d) Preço – posicionamento *premium*, em linha com o preço médio ou *value* (estratégia de penetração).

1.5.6.2 Research & Development – dependendo da estratégia global da organização a função R&D pode pretender alcançar liderança tecnológica (pioneiros em inovação) ou apenas seguir / acompanhar a evolução do mercado (imitar os produtos dos principais concorrentes). Como é evidente a alocação de recursos tem que ser significativamente diferente entre a primeira e a segunda opção.

1.5.6.3 Comercial – qual o melhor *route to market* para atingir os objetivos da área comercial; quais são os canais de vendas prioritários; quais são os clientes prioritários dentro de cada canal; quais as regiões geográficas onde pretendemos crescer; quais são os produtos prioritários em cada canal; quais são as principais necessidades dos nossos clientes e como as vamos incorporar no desenvolvimento dos nossos programas.

1.5.6.4 Operações – neste caso a estratégia irá determinar onde e como um produto deve ser produzido, o nível de integração vertical no processo de produção, a implantação de recursos, escolha e tipo de relacionamento com fornecedores, nível de tecnologia aplicada, gestão de risco, impacto ambiental, entre outros.

1.5.6.5 Logística – as tendências nesta área são: centralização (porque permite agregação/otimização de cargas - com especialistas em vários tipos de transportes), *outsourcing* (permite redução de custos e melhoria do prazo de entrega), uso de internet e sistemas integrados de gestão de informação e interface com fornecedores, clientes e outros *stakeholders* (para melhor acesso e visibilidade da informação).

1.5.6.6 Finanças – analisa as implicações financeiras das estratégias da organização e identifica as melhores opções na área financeira para atingir os objetivos. Qual o melhor rácio dívida versus ativos. Qual a melhor forma de financiamento: capitais próprios, ações, obrigações, etc. Dívida de longo ou curto prazo. Normalmente, maiores níveis de endividamento evitam *takeovers*, estimulam o aumento de produtividade e melhoria dos *cash flows*, por forçar os *Managers* a focarem-se no *core business*. Contudo elevados níveis de endividamento são um problema quando a economia vacila e o *cash flow* diminui.

1.5.6.7 Recursos humanos – Segundo Boxall e Purcell (2000), vários argumentos podem ser avançados a favor das pessoas como elemento decisivo para o alcance de vantagem competitiva: a GRH pode ser fonte de vantagem competitiva desde que esteja estreitamente articulada com a estratégia da empresa (perspetiva do alinhamento); a GRH pode ser fonte de vantagem competitiva na medida em que as suas decisões influenciem e acrescentem valor à estratégia da empresa (perspetiva da gestão do talento); a GRH pode ser fonte de vantagem competitiva na medida em que implemente, de forma consistente, um conjunto de boas práticas de validade supostamente universal (perspetiva das melhores práticas).

a) Planeamento de gestão de RH

O planeamento de GRH abrange as seguintes áreas:

- Estrutura organizativa - qual a melhor forma de organizar a estrutura da empresa para potenciar *performance* e ultrapassar os objetivos?;
- Inventário e desenvolvimento de capacidades - que capacidades precisamos atualmente e quais as que precisaremos no decurso do nosso plano estratégico? Quais são os *capability gaps* e quais os planos para os eliminar?;
- Recrutamento - que necessidades de recrutamento temos - quantidade, tipo e nível?;
- Planos de sucessão - qual a avaliação que fazemos dos nossos Recursos Humanos? Quais são os elementos que conduzirão a empresa no futuro?;
- Desenvolvimento de carreiras - quais são os principais colaboradores a desenvolver e como?;
- Compensação - qual o nível de compensação que a empresa pretende efetuar para atrair e reter os melhores colaboradores?;
- Diversidade - qual é o nível de diversidade existente na companhia? Quais são as principais áreas a desenvolver, no curto e médio/longo prazo?;
- Melhores práticas - quais são as melhores práticas de GRH levadas a efeito pelo nosso “*peer group*” de empresas? Quais são as principais áreas a desenvolver, no curto e médio/longo prazo?.

A resposta a todas estas questões permite definir objetivos e prioridades. O planeamento é o processo de análise das necessidades da organização e o desenvolvimento de planos, políticas e ações que permitem satisfazer essas necessidades, de forma concertada com a estratégia e objetivos organizacionais.

O planeamento de GRH permite uma perspetiva integrada, tomada de decisão em tempo útil, redução de custos, otimização dos recursos e desenvolvimento de potencial.

b) Recrutamento e seleção

Recrutamento – é o processo através do qual a organização procura atrair pessoas, que possam vir a executar eficaz e eficientemente funções organizacionais.

Um elemento crucial no processo de recrutamento é o “Perfil Profissional”, associado a cada função, que defina o conjunto de:

- Saberes (referem os conhecimentos disciplinares organizacionais, sociais, sobre os materiais, produtos e processos);
- Saber-fazer técnicos (referem a operacionalização dos saberes, ou conhecimentos e integram a utilização dos instrumentos e métodos nos processos cognitivos);
- Saber-ser (referem as atitudes, qualidades pessoais e relacionais no que diz respeito à disposição para agir, reagir, interagir com os outros e com as situações de trabalho).

Seleção – é o processo mediante o qual a organização escolhe as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas, depois de recrutadas / atraídas. A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos.

Tendo em conta que as pessoas diferem entre si (no que concerne a atributos e condutas) e que as funções também diferem (no que concerne a requisitos físicos, comportamentais, psicológicos e éticos), a seleção requer que se procure o ajustamento entre pessoas e funções. Este processo inclui a definição de critérios de seleção (conjunto de atributos dos candidatos como traços de personalidade, conhecimentos técnicos, experiência prévia, etc.) e eleição de métodos de seleção (inventários de

personalidade, entrevistas, etc.) para aferir os candidatos, à luz dos critérios de seleção previamente definidos.

Relativamente à utilização de inventários de personalidade, deve-se ter em conta uma série de fatores, dos quais saliente: o inequívoco e prévio consentimento dos sujeitos à sua realização ; a importância da absoluta confidencialidade da informação obtida; a noção de que são instrumentos limitados na sua capacidade preditiva, pelo que se aconselha prudência na interpretação.

c) Acolhimento, socialização e retenção

Após a seleção do(s) colaborador(es), a organização deverá ter em atenção os seguintes fatores:

Acolhimento – Nesta fase podem ser entregues ao novo colaborador os seguintes elementos: Brochura com história e evolução da empresa a nível global e nacional, incluindo mensagem do CEO; Missão e valores da empresa; Organograma da organização; Código de conduta; Manual de políticas e procedimentos; Cópia da descrição e objetivos da função; Cartão de acesso às instalações; Computador; Telefone fixo e móvel; Listas telefónicas; Viatura (se associada à função); Lugar de estacionamento e comando de entrada; Formulários diversos (avaliação de desempenho, férias, despesas, entre outros); Seguros de saúde, vida, plano de pensões; Procedimentos de segurança e emergência; Comunicação (apresentação) por email a toda a empresa; Apresentação dos processos da função de destino (formas de trabalhar, relatórios); Status do negócio, definição de objetivos e apresentação de estratégias.

Socialização e integração - Segundo Louis (1980), a socialização é o processo mediante o qual o indivíduo aprende os valores, as competências, os comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir um papel organizacional e participar como membro pleno da organização.

De acordo com vários autores, entre os quais Anderson e Ostroff (1997) os três estádios da socialização organizacional são:

- Pré-ingresso – imagem prévia da organização, primeiros contactos (como por exemplo: Participação em fóruns de recrutamento em várias universidades; Notícias

na comunicação social; Primeiro contacto com a empresa aquando da entrevista; Fornecimento de informações sobre as políticas e oportunidades na empresa.).

- Encontro – conhecimento mútuo e ajustamento, comparação entre as expectativas e a realidade encontrada (como por exemplo: Plano de Indução - 4 semanas - passagem pelos vários departamentos / funções da empresa para conhecimento dos objetivos, processos de trabalho, pessoas,...); Monitorização e recolha de *feedback* do plano de indução pelo departamento de RH e *Line Manager*).
- Metamorfose – compreensão do sistema cultural da organização, conforto na relação, inserção plena (inclui: assimilação das normas e procedimentos; acolhimento positivo pelos seus pares; aumento de confiança na execução do seu cargo com sucesso; conforto na organização.).

Retenção – alguns exemplos do que pode ser efetuado para potenciar a retenção:

- Realizar, anualmente, um questionário de satisfação para identificar quais as áreas de força, áreas a desenvolver e progressos alcançados desde o questionário efetuado no ano anterior. Este processo é gerido pelos RH, sendo as conclusões apresentadas em comité executivo, para definir prioridades e estabelecer um plano de Ação.
- Possuir uma política de Compensação em linha com o as melhores empresas na indústria.
- Atribuição de *stock options* que só podem ser exercidas ao fim de três anos.
- Adoção de uma política de grande transparência a todos os níveis da organização.
- Envolvimento dos colaboradores (sempre que possível) no planeamento estratégico da organização.

d) Formação e estratégias de desenvolvimento de competências

A formação visa uma mudança ao nível de diferentes vertentes:

- Cognitiva - domínio do saber, aquisição de conhecimentos teóricos;
- Sócio-afectiva - domínio do saber-ser, alteração de atitudes e comportamentos;

- Operacional - domínio do saber-fazer, aquisição de aptidões e habilidades para a execução de tarefas.

Os processos de formação devem ser geridos com base em quatro etapas distintas:

- Diagnóstico - definição dos padrões de desempenho pretendidos; análise do nível de desempenho atual; identificação de desvios.
- Planeamento - definição dos objetivos da formação e critérios de avaliação; organização dos conteúdos; seleção do método pedagógico; seleção dos participantes.
- Execução - A forma como a formação é efetuada depende dos objetivos, da dimensão e características do universo de destinatários. Alguns exemplos de métodos de formação: *site* da empresa com formação de conteúdos funcionais; sessões em grupo, para desenvolvimento de capacidades específicas (*workshops*); estágios em unidades de negócio da companhia com reconhecida “*expertise*” na área a desenvolver.
- Avaliação - feita pelos formandos logo após o final da Ação; efetuada pela hierarquia relativamente aos novos padrões de desempenho; realização de questionários aos formandos para identificar satisfação e conhecimentos adquiridos; realização de questionários aos clientes para aferir níveis de satisfação quanto ao desempenho

e) Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho segundo Aguinis (2007: 2) é, “um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento dos indivíduos e equipas, e de alinhamento do respetivo desempenho com os objetivos estratégicos da organização”.

Existem múltiplos métodos e instrumentos de avaliação de desempenho: Traços de personalidade (escalas ancoradas em traços de personalidade); Comportamentos (incidentes críticos, escalas de escolha forçada, escalas ancoradas em comportamentos, escalas de padrões comportamentais mistos, escalas de observação comportamental e listas de verificação); Comparação com outros (ordenação simples, comparação por

pares, distribuição forçada); Orientação para resultados (padrões de desempenho e gestão por objetivos).

Em suma, “O sistema de avaliação de desempenho, deve, em resultado da sua aplicação, reforçar a motivação individual e o compromisso do avaliado com os Valores, a Cultura e os objetivos de negócio da empresa” Camara, Guerra e Rodrigues (2003: 351)

f) Gestão de carreiras

A Gestão de Carreiras é o processo através do qual se toma consciência dos interesses, valores e capacidades dos colaboradores e das expectativas e necessidades da empresa. Identificam-se objetivos de carreira e o seu ajustamento em termos organizacionais.

Schein (1985) define “Âncoras de Carreira” como um padrão de talentos, motivações e valores percebidos que vão guiar, limitar, estabilizar e integrar a carreira do indivíduo (figura 8). As âncoras, são constituídas por três componentes: os talentos e habilidades percebidas que o indivíduo aprende a conhecer com base nas primeiras experiências de trabalho, identificando o que sabe fazer e aquilo em que é mais talentoso; os motivos e necessidades percebidas que aprende a conhecer com base no seu autodiagnóstico e no *feedback* de terceiros e, por último, as atitudes e valores percebidos que aprende a conhecer ao ser confrontado com valores e normas da organização.

Âncora	Objectivo ou preocupação principal	Padrão de comportamento
Competência técnica / funcional	Desenvolver o conteúdo do trabalho	Prossecação de carreira na área da sua competência
Competência gestão geral	Integrar os esforços do conjunto dos colaboradores e responsabilizar-se pelos resultados	Desenvolvimento de actividades de gestão geral
Autonomia / Independência	Desenvolver uma carreira em que possa decidir quando, como e em que trabalhar	Preservação da autonomia como algo mais importante do que qualquer promoção
Segurança / Estabilidade	Obter a estabilidade a longo prazo e um trabalho estável e previsível	Permanência na mesma organização, ou no mesmo sector, ou na mesma localidade
Serviço ou dedicação a uma causa	Contribuir para ajudar terceiros	Ligação a organizações de solidariedade ou de economia social
Desafio puro	Procurar grandes desafios, a novidade e a variedade	Trabalho ou organização que proporcione a satisfação destes objectivos
Integração e estilo de vida	Equilibrar de forma harmoniosa as diversas vertentes da vida	Trabalho ou organização que proporcione a satisfação destes objectivos
Criatividade empreendedora	Criar algo de novo, assumindo riscos	Envolvimento em trabalho que permite a liberdade de construir um projecto

Figura 8 - Âncoras de Carreira (Fonte: Schein, 1985)

O processo de desenvolvimento de carreira dos colaboradores está intimamente relacionado com a sua avaliação de desempenho.

Algumas organizações desenvolvem um “*Career Framework*” o que permite aos colaboradores saberem: as funções existentes; níveis hierárquicos; *standards* de desempenho exigidos por função; níveis de desempenho demonstrados por função.

g) Compensação

O sistema de compensação visa responder a três objetivos: alinhar os comportamentos individuais com os objetivos da organização, compensando o alcance dos objetivos desejados; alcançar ou manter um estado de equidade interna, externa e individual, reforçando positivamente os bons comportamentos e negativamente os comportamentos indesejados, contribuindo para manter níveis de motivação apropriados e para atrair e reter os melhores colaboradores; manter os custos sob controlo, não onerando excessivamente os produtos/serviços da organização.

A compensação pode ser dividida em três componentes principais:

- Retribuição fixa – por exemplo: salário mensal, subsídios de Natal e de férias, isenção de horário de trabalho;
- Retribuição variável – por exemplo: bónus, comissões, distribuição de lucros, atribuição de ações de acordo com o desempenho, *stock options*, *stock grants*;
- A retribuição variável, como o nome indica, varia em função dos resultados. Pode ou não ser atribuída em função do desempenho individual, de grupo ou da empresa como um todo.
- Benefícios ou compensação indireta (*fringe benefits*) – por exemplo: viatura da empresa, combustível, manutenção da viatura, seguro automóvel, seguro de saúde, seguro de vida, plano de pensões, cartão de crédito, apoios para formação, telemóvel.

A componente salarial da política de compensação pode ser definida em função de três métodos distintos:

- Compensação baseada na função – segundo as características e exigências do posto de trabalho
- Compensação baseada no mercado – define níveis remuneratórios, tendo por base o valor de uma função para as empresas recrutadoras, de determinado perfil. As empresas podem seguir diferentes estratégias (líder de mercado – pagar acima da média do mercado; acompanhamento do mercado – pagar em linha com a média do mercado; baixo custo – pagar abaixo do mercado)
- Compensação baseada nas competências – cálculo da compensação tendo por base as competências. Neste caso desenvolve-se uma visão dinâmica da organização como um sistema de competências em busca de constante enriquecimento

.h) Comunicação organizacional

A atividade de uma organização é um encadeamento de processos de interação e de comunicações. A comunicação é o “lubrificante” que permite o funcionamento do mecanismo organizacional.

Os padrões de comunicação podem ser formais (comunicação oficial, normalmente escrita e através dos canais estabelecidos) ou informais (comunicação espontânea, ocorre independentemente dos canais oficiais).

Os fluxos de comunicação numa empresa podem ser: Descendentes (fluem dos níveis hierárquicos superiores para os inferiores); Ascendentes (fluem dos subordinados para os superiores hierárquicos); Horizontais ou laterais (entre pessoas ao mesmo nível hierárquico) e Diagonais.

As redes de comunicação podem ser: Cadeia ou Linha – padrão hierárquico de informação descendente (o indivíduo comunica unicamente com quem o precede ou antecede); Roda ou Estrela – padrão de uma organização autocrática (a comunicação é centralizada num indivíduo); Círculo – padrão de comunicação em cadeia, em que o último membro comunica com o primeiro, fechando o círculo; Interligada – fluxo livre de comunicação na organização.

Alguns exemplos de comunicação interna: Intranet (para informação, formação, envolvimento); Manuais, códigos e *guidelines*; *Newsletters*; *Mailings*; Comunicados e notícias; Eventos de motivação (*team building*); *Placards* (tipo *muppies*) de

comunicação interna (transmissão de valores, da missão,...) junto a zonas de convívio; Reuniões locais, internacionais, videoconferências.

Exemplos de comunicação externa: Internet (site corporativo); Media (*press releases*, artigos, entrevistas); Contacto directo com clientes, fornecedores, entidades oficiais, investidores; Organização de eventos no âmbito da responsabilidade social e ambiental; Brochuras corporativas (relatórios e contas).

Algumas organizações definem normas de comunicação externa, tais como: determinados temas têm que ser articulados com a área de *corporate affairs*; em situação de crise, a comunicação deve ser efetuada pelo responsável do “Comité de Crise”; só os níveis de direção estão autorizados a falar com a comunicação social.

1.5.6.7 Sistemas de informação (SI) – podem igualmente constituir uma vantagem competitiva. A conceção e desenvolvimento dos SI dependem também da orientação estratégica da organização como um todo: qual a missão da companhia, qual o *core business*, qual o modelo de negócio para os próximos anos. Com o aumento de importância das redes sociais e o marketing digital, a constituição de poderosas bases de dados e a sua gestão diária constituem um desafio permanente. Qual a melhor forma de gestão da informação e do conhecimento no seio da organização e respetivo interface com clientes, fornecedores, entidades fiscais, etc.

1.6 - Implementação

Wheelen e Hunger (2010) defendem ainda que a implementação de uma nova estratégia organizacional depende do desenvolvimento de programas, definição de *budgets* e procedimentos.

1.6.1 - Programas

No contexto dos objetivos e estratégias definidas, cabe aos gestores desenvolver os programas necessários, utilizando, o *know-how* resultante de experiências anteriores e a informação das necessidades e prioridades de clientes e outros *stakeholders*. É absolutamente crítico que fique claro quais são os objetivos específicos de cada programa, quais são os *milestones*, qual a distribuição de tarefas e de responsabilidades.

1.6.2 – *Budgets*

O desenvolvimento dos programas decorre dos objetivos e estratégia definidos mas também do orçamento disponível. É essencial identificar quem é responsável pela gestão do orçamento atribuído bem como *timing* e formato do *reporting*.

1.6.3 - Procedimentos

Algumas organizações definem claramente os seus padrões de procedimento por área funcional. Por exemplo, uma organização que siga uma estratégia competitiva de diferenciação tende a gerir a sua força de vendas de modo diferente de uma organização que siga uma estratégia competitiva de baixo custo. A estratégia de diferenciação requer uma relação de longo prazo com os clientes, desenvolvida através de uma forte interação com a força de vendas. O conhecimento profundo das necessidades e prioridades dos clientes fornece informação essencial para o desenvolvimento de novos produtos/serviços. No sector do retalho alimentar as organizações possuem procedimentos que garantem que o funcionamento das suas lojas é igual todos os dias e em todas as lojas da cadeia.

Wheelen e Hunger (2010) defendem ainda que qualquer alteração na estratégia de uma organização é muito provável que produza impactos em várias áreas:

1.6.4 - Estrutura organizacional

A orientação estratégica da companhia determina a sua estrutura organizacional. Frequentemente as organizações seguem um padrão de desenvolvimento da sua estrutura à medida que vão expandindo o seu negócio. As companhias começam por possuir uma estrutura funcional centralizada que funciona bem para produzir e comercializar uma gama limitada de produtos. Com o acrescentar de novas gamas de produtos, novos centros de produção e distribuição, novas áreas geográficas, torna-se difícil gerir a organização de modo centralizado. Surgem então as estruturas descentralizadas através da criação de divisões.

1.6.5 - Conteúdo funcional

Nalguns casos a alteração da orientação estratégica implica igualmente o redesenhar do conteúdo das funções. O objetivo é tornar as funções mais relevantes para a empresa e

para o colaborador. Para contornar os efeitos adversos da elevada especialização e promover a flexibilidade as organizações seguem algumas técnicas:

1.6.5.1 Alargamento da função (*Job enlargement*) – agregação de tarefas para dar mais responsabilidades do mesmo tipo ao colaborador;

1.6.5.2 Rotação de funções (*Job rotation*) – circulação de colaboradores por várias funções;

1.6.5.3 Enriquecimento da função (*Job enrichment*) – alteração das funções por forma a atribuir mais autonomia e controlo sobre as atividades.

1.6.6 - Cultura organizacional

A alteração da missão, dos objetivos, da estratégia e das políticas não é provável que tenha sucesso se não for suportada pela cultura em vigor na organização. É responsabilidade da administração identificar se uma mudança na estratégia da organização deve implicar mudança na cultura, bem como, qual o período de tempo necessário e possíveis custos associados.

Schein (1985) realça o facto de que sempre que se deseje fazer uma mudança na cultura de uma organização, esta deve ser executada da maneira mais abrangente possível, i.e., que englobe todos os elementos integrantes da organização até ao processo de tomada de decisão.

A cultura de uma organização é um sistema de crenças, valores e normas partilhadas entre os membros da organização. Fazer parte de uma organização pressupõe a assimilação da sua própria cultura, que varia de organização para organização (Cunha e al., 2010).

Quinn e Rohrbaugh (1983), através de análises quantitativas, desenvolveram o Modelo dos Valores Contrastantes (figura 9). Este modelo pode ser representado por dois eixos, à volta dos quais se distribuem três dimensões contrastantes. Da combinação dos eixos com as dimensões irão resultar quatro quadrantes (Nascimento, 2003). As três dimensões são:

Flexibilidade/controlo - representada no eixo horizontal (uma organização que enfatiza a flexibilidade valoriza a inovação e a adaptação. Se enfatizar o controlo valoriza a segurança e a estabilidade.);

Orientação interna/orientação externa - representada no eixo vertical (uma organização com uma maior orientação interna valoriza o bem-estar e o desenvolvimento individual, mantendo a estabilidade no trabalho. Uma organização com uma orientação externa, valoriza a competição, aquisição de recursos e a produtividade.);

Meios/fins - representada num eixo invisível (esta dimensão traduz quatro modelos teóricos organizacionais - são eles: o modelo dos objetivos racionais, em que o foco será o alcance dos objetivos definidos; o modelo do sistema aberto, em que é valorizado a flexibilidade e a adaptação da organização às exigências externas; o modelo das relações humanas, com enfoque na motivação das pessoas e na descentralização das decisões; o modelo dos processos internos, que tem como foco principal a integração e o controlo).

Da sobreposição das dimensões atrás referidas vão emergir quatro tipos diferentes de cultura, representadas em quatro quadrantes: o superior esquerdo corresponde à cultura Clã/Grupal ou cultura de Apoio; o superior direito à cultura de Inovação ou Adhocracia; o inferior direito à cultura das Regras ou Hierárquica e o inferior esquerdo à cultura dos Objetivos ou de Mercado.

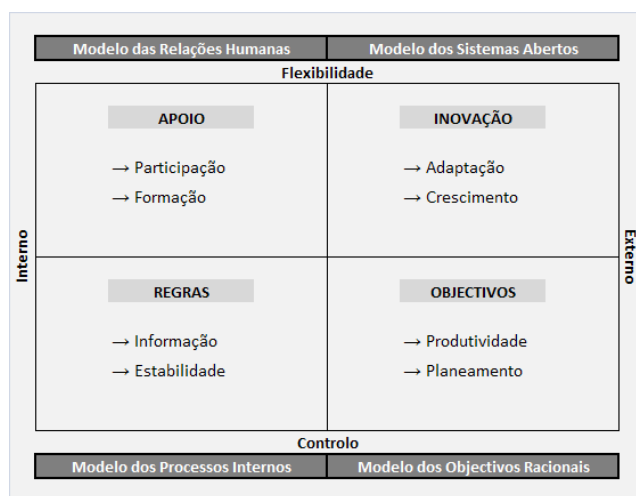


Figura 9 - Modelo dos Valores Contrastantes (Adaptado de Quinn e Rohrbaugh, 1983)

1.7 - Avaliação e Controlo

O conceito de controlo de gestão tem evoluído ao longo das últimas décadas. No final dos anos 60 entendia-se controlo de gestão como o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são utilizados de forma eficaz e eficiente, por forma a atingirem os objetivos organizacionais.

Anthony e Govindarajan (2007) defendem que enquanto o planeamento estratégico se preocupa com as grandes linhas do desenvolvimento da organização no médio e longo prazo, o controlo de gestão concentra-se no curto prazo, monitorizando o cumprimento de objetivos intercalares e metas, junto dos vários gestores e executivos da organização.

Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2007) os oito princípios básicos a ter em conta na construção de sistema de controlo de gestão são os seguintes:

- os objetivos da empresa não são exclusivamente de cariz financeiro;
- um sistema de controlo de gestão efetivo deve promover a descentralização e a delegação de autoridade;
- o controlo de gestão visa o alinhamento estratégico entre a hierarquia de topo e os gestores operacionais;
- o controlo de gestão deve privilegiar a Ação e não a burocratização;
- o horizonte do controlo de gestão é fundamentalmente o futuro e não o passado;
- o controlo de gestão tem natureza comportamental por forma a atuar sobre os gestores;
- o sistema de recompensas e sanções é parte integrante do controlo de gestão;
- os atores de primeira linha do controlo de gestão são muito mais os responsáveis operacionais do que os controladores de gestão.

Existem diversos instrumentos de controlo de gestão, como por exemplo:

1.7.1 - Plano Operacional

O plano operacional deve ser efetuado com o intuito de analisar a viabilidade do plano estratégico de longo prazo (cinco anos), efetuando-se para tal a descrição das ações a implementar e a sua quantificação no médio prazo (três anos). Este plano resulta de um

trabalho descentralizado pelas várias áreas funcionais da organização e respetivos gestores que, desta forma, ficam *committed* com a realização do mesmo.

1.7.2 – Orçamento

O orçamento corresponde ao ano um (1) do plano operacional, entrando contudo num maior detalhe, nomeadamente no que diz respeito à definição de objetivos, ao conteúdo dos programas a executar e calendário de implementação. A atividade de orçamentação deve ser efetuada até ao nível mais baixo de todas as áreas funcionais. O orçamento permite que no ano seguinte se possa efetuar o controlo orçamental, isto é, comparar aquilo que foi planeado com aquilo que é efetivamente atingido. Identificam-se os desvios ao plano e decidem-se as eventuais medidas corretivas.

1.7.3 – Balanced Scorecard (BSC)

O BSC foi proposto por Robert Kaplan e David Norton, através de um artigo publicado na Harvard Business Review " *The Balanced Scorecard – measures that drive performance*" em 1992 e resultou de um estudo feito a pedido de um conjunto de grandes empresas americanas. Este estudo evidenciou a importância da ligação entre as medidas de gestão com a estratégia da empresa e a relação causa efeito associadas a cada uma delas.

Kaplan e Norton (2000) sugerem que a implementação do BSC deve iniciar-se pela explicitação e discussão da estratégia através da construção do mapa estratégico, onde são relacionados os fatores críticos para o sucesso da empresa. Estes autores defendem a adoção do BSC como ferramenta suscetível de avaliar em que medida a organização consegue:

- Criar valor para os seus acionistas (perspetiva financeira)
- Assegurar a satisfação das expectativas dos clientes (perspetiva dos clientes)
- Melhorar e inovar os processos críticos (perspetiva dos processos internos)
- Aprender, desenvolver e melhorar, os seus *inputs*, processos de transformação e *outputs* (perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento)

O BSC é um instrumento de gestão, que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional sob o ponto de vista de quatro perspetivas

(uma financeira e três não financeiras). A estrutura proposta pelo BSC é o desdobramento destas perspetivas a partir da visão e da missão da empresa, com o objetivo de garantir que todos os seus sectores e departamentos estejam alinhados e contribuam para a realização da missão escolhida pela empresa (figura 10).

1.7.3.1 Perspetiva Financeira

Traduz as expectativas dos acionistas que investiram o seu capital na organização e como tal, esperam a maximização do respetivo retorno. Entre os indicadores financeiros constam a rentabilidade sobre o capital, os fluxos de caixa, gestão do risco ou análise de rentabilidade de clientes, produtos ou serviços.

1.7.3.2 Perspetivas dos Clientes

A escolha de medidas para esta perspetiva deve ser precedida de uma resposta a estas duas questões: "Quem são os nossos clientes?" e "Qual a nossa proposta de valor para eles?" Nesta perspetiva identificam-se os valores que são importantes na conceção dos clientes. No que respeita aos indicadores considerados como essenciais refletem-se o valor dos produtos a cobrar clientes, indicadores de imagem, satisfação dos clientes, notoriedade da empresa e relação com o cliente e ainda indicadores de rentabilidade dos clientes. Estes indicadores estão directamente relacionados com alguns dos objetivos da organização, nomeadamente, quota de mercado, lealdade dos clientes e satisfação dos clientes.

1.7.3.3 Perspetivas dos Processos Internos

A identificação dos processos em que a organização se deve exceder para continuar a acrescentar valor aos seus clientes é fulcral para estabelecer quais os indicadores que a empresa deve controlar. As variáveis chave desta perspetiva incluem a racionalização de atividades, a qualidade e a eficiência/eficácia.

O processo de inovação deve ser considerado como um elemento interno crítico do processo de criação de valor, e não como elemento de apoio. Segundo Kaplan e Norton (2000) o processo de inovação é um ciclo de longa duração durante o qual a organização cria valor, projetando e desenvolvendo novos produtos e/ou serviços que lhes permitem atingir novos mercados e clientes, e satisfazer as necessidades crescentes dos clientes actuais.

1.7.3.4 Perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento

Esta perspetiva é indutora das restantes perspetivas. Pretende-se com ela construir as competências e infraestruturas necessárias para a organização poder competir no futuro. As variáveis chave desta perspetiva incluem a satisfação dos trabalhadores, o nível de rotatividade dos trabalhadores, a qualificação dos recursos humanos e a capacidade dos sistemas de informação adotados pela organização.

Para cada uma das quatro perspetivas devem ser determinados os seguintes itens:

- Objetivos Estratégicos - o que a estratégia define para ser alcançado em cada perspetiva;
- Indicadores - como será medido o progresso num determinado objetivo estratégico;
- Metas - qual o valor que deverá ser alcançado em cada indicador;
- Iniciativas - o que deverá ser feito para facilitar o alcance da meta estipulada para um determinado indicador.

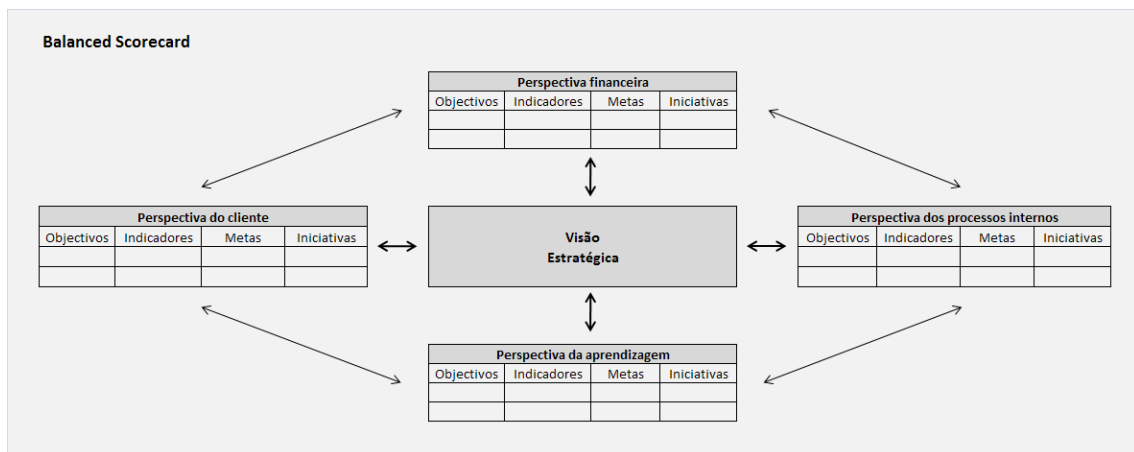


Figura 10 - Balanced Scorecard (Fonte: Kaplan e Norton, 2000)

É com base nesta reflexão teórica que se desenvolverá o projeto da Portela Cafés, nomeadamente, através das seguintes etapas: caracterização da empresa, análise da envolvente externa e interna, identificação dos vários caminhos alternativos (reflexão estratégica), redefinição da visão, missão e objetivos (formulação estratégica) e respetivos impactos na estrutura organizacional, na cultura e nos conteúdos funcionais.

Capítulo II – Caracterização da Portela Cafés

2.1 – A evolução histórica

A Portela Cafés é uma empresa de torrefação e de retalho de cafés, de elevada qualidade, fundada por Ângelo Pedro Marçal em 1977.

A empresa começou com uma loja de cafés no Centro Comercial da Portela. Os vários tipos de cafés eram comprados já torrados, a fornecedores como a Brasileira, Negrita e Delta Cafés. Com o conhecimento adquirido como produtor de café em Angola (e mais tarde exportador), o fundador, com reconhecida mestria, escolhia os cafés das diferentes origens e misturava-os para que a fusão fosse perfeita ao paladar.

Anos mais tarde, decidiu começar a torrar o seu próprio café. Inicialmente, numa torrefação a lenha, muito rudimentar. Em 1999 adquiriu uma torrefação moderna e totalmente automatizada, cumprindo todos os requisitos ambientais. Embora com uma capacidade de produção muito superior à necessidade da empresa na época, a prioridade era, e continua a ser, produzir com qualidade para servir o melhor café aos seus clientes.

A empresa continuou a expandir a sua rede de lojas. A abertura de espaços em centros comerciais como o Vasco da Gama permitiu aumentar significativamente a notoriedade da marca Portela Cafés (tabela 1).

Desde a sua origem, a administração da empresa pensa, organiza, planeia, seleciona, treina, supervisiona e, como consequência, vive atribulada pela rotina e pelos compromissos do dia-a-dia.

Em 2005 o negócio começa a ser ensombrado com o insucesso de uma das lojas e com a transferência do consumo de café avulso para as cápsulas. A partir de 2009 com a falência do Lehman Brothers surge uma nova realidade económica e financeira, obrigando a gerir em crise. Nessa altura a empresa começa a questionar algumas das suas práticas de gestão e implementou mudanças radicais que implicaram o redesenhar da organização e novas formas de gerir os seus Recursos Humanos.

Tabela 1 - Evolução histórica Portela Cafés

Os maiores marcos	
1977	1ª Loja - Centro Comercial da Portela
1980	Centro Comercial da Portela (extensão de loja e ampliação do conceito para chocolates)
1983	2ª Loja – Av. de Moscavide (ampliação do conceito para a bebida alternativa, o chá)
1990	1ª Torrefacção (a lenha)
1996	3ª Loja – Rua da Graça
1998	4ª Loja – Gare do Oriente
1999	5ª Loja – Centro Vasco da Gama
2000	2ª Torrefacção (indústria)
2005	6ª Loja – LoureShopping
2010	7ª Loja – Centro Comercial Colombo
2012	Lançamento da cápsula de café
2013	Expansão da Loja do Centro Comercial da Portela
2013	8ª loja – Centro Comercial de Alvalade

O volume de faturação tem vindo a crescer ao longo dos anos. Em 2012 verificou-se uma ligeira diminuição do volume de faturação, em virtude do contexto económico-financeiro em que o país se encontra, contudo, prevê-se que termine 2013 com 2,9 milhões de euros. Conta com cerca de 70 colaboradores, espalhados por oito pontos de venda, torrefacção, armazém central e escritório (tabela 2).

Tabela 2 - Volume de vendas e nº de colaboradores

Portela Cafés					
Volume de vendas e nº de colaboradores					
Milhões de euros	2009	2010	2011	2012	2013
Volume de vendas	2,4	2,6	2,8	2,75	2,9
Nº de lojas	6	7	7	7	8
Nº de colaboradores	56	70	65	60	70

As lojas Portela Cafés comercializam atualmente diversos tipos de produtos: café, chá, acessórios para café e chá, chocolates, bolos, gelados e refeições ligeiras (tabela 3).

Tabela 3 - Distribuição percentual das vendas por classes de produto

Portela Cafés				
Distribuição percentual das vendas por classes de produtos				
Classes de Produtos	1977 - 1987	1988 - 1998	1999 - 2009	2010 - 2013
Cafés	50%	45%	20%	15%
Cafeteria	15%	15%	35%	35%
Pastelaria	5%	10%	15%	15%
Chocolates	5%	10%	15%	20%
Acessórios para café e chá	25%	20%	15%	9%
Gelados	-	-	-	1%
Refeições Ligeiras	-	-	-	5%

Os cafés e os acessórios para café e chá têm vindo a perder peso relativo, no volume de faturação, para a cafeteria, pastelaria e chocolates. Esta situação é resultante da transferência do consumo de café moído para cápsulas e, por outro lado, a compra deixou de se efetuar em lojas da especialidade para passar a efetuar-se sobretudo na distribuição moderna.

2.2 – Os colaboradores

Relativamente à caracterização dos colaboradores da Portela Cafés podemos observar que é uma organização onde predomina o género feminino (88%) (figura 11).

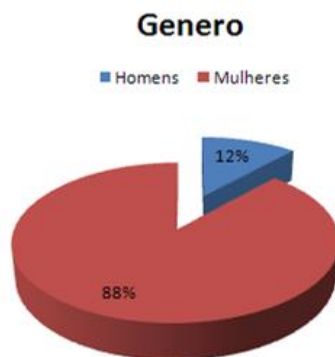


Figura 11 - Caracterização do género

A nível da estrutura etária a maioria dos colaboradores situa-se no intervalo 26-34 anos (39%), seguido pelo intervalo até 25 anos (29%); o que permite concluir que o universo de colaboradores é relativamente jovem (figura 12).



Figura 12 - Estrutura etária

Em relação ao nível de escolaridade, podemos concluir que a maioria dos colaboradores possui entre o 3º Ciclo do Ensino Básico (40%) e o Ensino Secundário Complementar (38%) (figura 13).

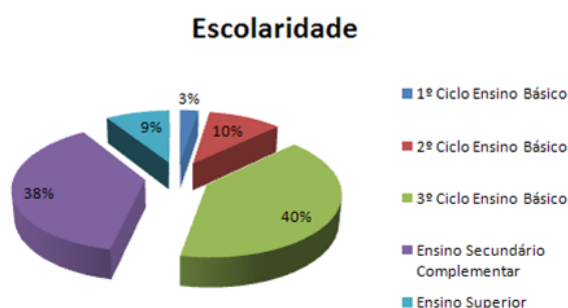


Figura 13 - Nível de escolaridade

2.3 – Visão

Ser, e ser reconhecida como, a empresa que oferece a melhor qualidade e serviço de cafés & produtos complementares.

2.4 – Missão

A Portela Cafés procura os melhores fornecedores de cafés verdes e produtos complementares e percorre mundo na expectativa de incorporar na sua operação os ingredientes e produtos da mais elevada qualidade. A Portela Cafés é produtora e embaladora (em saco, em cápsula e/ou outros) de cafés das melhores origens. A Portela Cafés é distribuidora de cafés e produtos complementares fazendo-o com um serviço ao cliente de referência, seja em ponto de venda seja via outros canais de distribuição. A

Portela Cafés assume a sua atividade como totalmente centrada no conceito de produto e serviço made in Portugal.

2.5 – Objetivos

O principal objetivo estratégico da empresa é crescer (volume de faturação, número de lojas,...) de forma sustentada e com respeito pelas obrigações perante colaboradores, fornecedores e entidades oficiais.

2.6 – Valores

Os valores atualmente publicados no *site* da empresa são os seguintes: Trabalho (A Portela Cafés acredita que o trabalho é um valor central, fundacional. Sem ele não há atividade, quer para o acionista quer para a organização interna. Trabalho é também exemplo.); Qualidade (A Portela Cafés acredita que a qualidade dos cafés, dos produtos complementares e do serviço estão no centro da diferenciação competitiva.); Serviço (A Portela Cafés acredita que o serviço complementa a qualidade dos produtos oferecidos. Servir bem é trabalhar bem.); Clareza Relacional (Portela Cafés confia que a clareza relacional, com os clientes e com os colaboradores e entre colaboradores, é um valor fundacional do negócio. Cada qual deve saber exatamente o que se pretende dele em prol da organização.); Objetividade (A Portela Cafés confia na objetividade como valor tangível e intangível. Objetividade dos resultados, objetividade das atividades, objetividade das relações.); Comunicação (A Portela Cafés confia na comunicação entre pessoas, estimula-a e procura a partilha aos mais diversos níveis da empresa, estendendo-a aos seus clientes.); Valorização das Pessoas (A Portela Cafés valoriza as pessoas enquanto pessoas. Colaboradores são pessoas. Pessoas são o capital humano da organização.); Paixão (A Portela Cafés trabalha com paixão. Do café aos produtos complementares, da qualidade do que oferece ao serviço pretendido, tudo precisa de paixão. A mesma paixão com que trata o café. O saboreia. E o reconhece como estando entre os melhores cafés do mundo).

Capítulo III – Diagnóstico da empresa

3.1 – Análise à envolvente externa

A análise da envolvente externa da Portela Cafés permitirá identificar as oportunidades e ameaças.

3.1.1 – Ambiente natural

O aquecimento global a que temos assistido nas últimas décadas tem provocado significativas alterações climáticas, com impactos claros ao nível da agricultura. Por outro lado, a água é, cada vez mais, um bem escasso, não apenas para consumo humano como também para fazer face ao aumento da procura para a indústria e agricultura. É espectável que estas questões ambientais se venham a agravar nas próximas décadas, com reflexo nos preços das matérias-primas.

3.1.2 – Ambiente social

O ambiente social é composto pelos seguintes fatores:

3.1.2.1 Político-legal – A legislação fiscal em vigor é complexa e burocrática. A carga fiscal sobre as empresas e famílias é das mais elevadas da Europa. A legislação laboral, embora as últimas alterações legislativas tenham sido no sentido de a tornar mais flexível, continua a ser das mais rígidas da Europa. A justiça é cara e lenta. A instabilidade do governo tem sido uma das características desta legislatura.

3.1.2.2 Económico – nos últimos anos, a economia portuguesa tem estado em recessão (BdP: -3,2% em 2012, - 2% em 2013), e, apesar de alguns sinais de retoma, prevê-se que a verificar-se algum crescimento, nos próximos anos, este será anémico (+0,3% em 2014). O acesso das empresas ao capital ficou muito dificultado por várias razões: alteração das políticas de risco no fornecimento de crédito pelo sector bancário; diminuição do financiamento interbancário; aumento dos rácios de capital e diminuição dos níveis de alavancagem, impostos pelo banco central; etc. Como consequência o financiamento da economia foi seriamente reduzido e as taxas de juro subiram significativamente. Atualmente, Portugal possui a 3ª taxa de desemprego mais elevada da Europa (16,5% em Agosto 2013) e reduzido nível de rendimento disponível, dado o elevado aumento de impostos que se tem verificado. Os custos energéticos são muito elevados quando comparados com outros países europeus ou mundiais.

3.1.2.3 Sociocultural – nos centros urbanos, o ritmo de vida é muito acelerado, como resultado das exigências do mundo em constante mutação em que vivemos. Verifica-se que existe maior convívio com familiares e amigos em casa. As pessoas procuram cada vez mais valor nas suas aquisições do dia-a-dia (relação preço/qualidade). Continuam a querer marcas, principalmente para satisfação de necessidades de *indulgence* e *status*. Procuram igualmente “experiências” que lhes proporcionem momentos únicos. Verifica-se uma maior preocupação com os hábitos alimentares (aumento do consumo de produtos vegetarianos e orgânicos). A taxa de natalidade é das mais baixas do mundo ocidental e a esperança de vida tem aumentado nas últimas décadas, pelo que temos hoje uma população envelhecida (pirâmide etária invertida). O nível médio de escolaridade melhorou significativamente nos últimos vinte anos.

3.1.2.4 Tecnológico – segundo a Marktest, a penetração de *internet* em Portugal decuplicou em 16 anos. Em 2012, a taxa de penetração de *internet*, no universo composto por residentes no continente com 15 ou mais anos, era de 62,8%. Entre os jovens (entre os 18 e 24 anos) a taxa de penetração é de 99,2%. Nos últimos anos a *internet* tem-se tornado cada vez mais móvel. Portugal possui infraestruturas de telecomunicações de elevada qualidade.

3.1.3 – Análise da indústria

A análise da indústria, onde a organização opera, é composta pelos seguintes fatores:

3.1.3.1 Envoltente da indústria

De acordo com Porter (2004) importa analisar cinco variáveis consideradas fundamentais para se compreender a indústria em que se concorre:

a) Potenciais novas entradas - a dimensão do volume de negócio é importante para obtenção de economias de escala, diluição dos custos fixos e alavancagem da função *procurement*. As principais marcas têm um *brand equity* forte como é o caso da Nespresso. A mudança de marca não implica custos significativos para os clientes. Não existe dificuldade de acesso aos canais de distribuição e as políticas governamentais não são protecionistas. Em termos globais estamos perante uma força média (tabela 4).

Tabela 4 - Potenciais novas entradas

Análise das 5 Forças de Michael Porter					
Potenciais novas entradas	Forte		Média	Fraca	
Economias de escala			X		
Diferenciação de produto			X		
Necessidade de capital			X		
Custos de mudança para os clientes				X	
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição				X	
Políticas governamentais (proteccionistas)					X
Valor global da força			X		

b) Poder negocial dos clientes - no mercado do café, o universo de potenciais clientes é, aproximadamente, 100.000 pontos de venda na Horeca e 30.000 pontos de venda na Distribuição Moderna (*take home*). Para a maioria das empresas que opera neste sector de atividade, as suas vendas encontram-se muito dispersas por vários clientes, isto é, não existe concentração. Na Distribuição Moderna algumas insígnias podem produzir os seus produtos de café (por exemplo: cápsulas no Pingo Doce) mas não têm grande expressão no mercado total. Os clientes têm várias alternativas em termos de fornecedores de café e os custos associados à mudança de fornecedor são pouco expressivos. O poder negocial dos clientes representa uma força média (tabela 5).

Tabela 5 - Poder negocial dos clientes

Análise das 5 Forças de Michael Porter					
Poder negocial dos clientes	Forte		Média	Fraca	
Um cliente compra grande parte do fornecimento de uma empresa				X	
Um cliente tem a capacidade de produzir ele mesmo o produto que compra a determinada empresa				X	
Existência de diversos fornecedores alternativos			X		
Custos de mudança de fornecedor					X
O produto comprado representa uma parte elevada dos custos do			X		
O produto comprado não é importante para a qualidade final do			X		
Valor global da força			X		

c) Poder negocial dos fornecedores - nesta indústria existem vários fornecedores tanto de matérias-primas como de produtos manufaturados. O poder negocial dos fornecedores representa uma força média (tabela 6).

Tabela 6 - Poder negocial dos fornecedores

Análise das 5 Forças de Michael Porter				
Poder negocial dos fornecedores	Forte	Média	Fraca	
Poucos fornecedores mas que vendem para muitos clientes		X		
Produto / serviço único ou com elevados custos de mudança			X	
Não existem realmente substitutos (ex. electricidade)				X
Os fornecedores podem entrar na actividade dos clientes e concorrer com eles (exemplo: a Intel pode fazer PC's)		X		
Dimensão dos clientes (ou da indústria) para um fornecedor	X			
Valor global da força		X		

d) Produtos / serviços substitutos – a nível mundial, o principal produto substituto do café é o chá. Contudo, em Portugal, o hábito de consumo de café, em várias ocasiões durante o dia, está muito enraizado. A força competitiva é de nível médio (tabela 7).

Tabela 7 - Produtos / Serviços substitutos

Análise das 5 Forças de Michael Porter				
Produtos / Serviços substitutos	Forte	Média	Fraca	
Produto / serviço que satisfaz a mesma necessidade		X		
Valor global da força		X		

e) Concorrência - a competitividade entre empresas, na indústria do café, é muito significativa. Inclui grandes multinacionais como a Nestlé (Nespresso, Dolce Gusto, Buondi, Sical, Christina, Tofa, Nescafé, etc.), Segafredo Zanetti ou a Starbucks, passando por grandes empresas nacionais como a Delta Cafés e ainda PME's como, por exemplo, a Torrie ou a Portela Cafés (anexo II). As abordagens ao mercado são muito diversificadas, tanto em termos de ofertas ao consumidor como de opção entre canais de venda.

Em 2012, o consumo de café em Portugal, segundo a Nielsen (que afirma cobrir 85% do mercado), foi de 23.538 toneladas, e a taxa de variação em relação a 2011 foi de -1,6%. Em termos de valor, o consumo de café, no mesmo ano, atingiu 415.7 milhões de euros, tendo-se verificado uma taxa de variação, em relação ao ano anterior, de +6,5%, o que reflete a transferência do consumo para produtos mais caros, como, por exemplo, as cápsulas (anexo III).

Quanto aos hábitos de consumo, a revista *Hostelvending* em colaboração com a AICC (Associação Industrial e Comercial do Café), afirmam que, em 2011, cerca de 76% dos portugueses preferiram beber café fora de casa, tendo o consumo doméstico registado uma consistente subida, nos dois últimos anos, passando de 20% para 24% do total.

Segundo a Marktest (anexo IV), o consumo de café em cápsulas (51,2%) é o mais popular entre os consumidores de café em casa, ultrapassando o café moído em 4,4 pontos percentuais. Ainda segundo a mesma fonte, com base num estudo efetuado em Novembro de 2012, as cinco principais marcas de café consumidas em casa (cápsulas e/ou moído) são: Delta (46,5%), Nespresso (31,4%), Sical (15%), Nescafé Dolce Gusto (13,9%) e MDD Pingo Doce (12,9%).

Esta força competitiva é de nível média / forte (tabela 8).

Tabela 8 - Concorrência

Análise das 5 Forças de Michael Porter					
Concorrência	Forte		Média		Fraca
Número de empresas concorrentes		X			
Taxa de crescimento da indústria (sem crescer/ a rivalidade é maior)				X	
Características do produto ou serviço (diferenciação ou <i>commodities</i>)			X		
Quantidade de custos fixos			X		
Capacidade de produção		X			
Barreiras à saída (especificidade dos activos)				X	
Diversidade dos concorrentes		X			
Valor global da força		X			

As várias forças apresentam um nível de competitividade médio. A concorrência no mercado do café é muito significativa porque existem muitos concorrentes, alguns dos quais com grande dimensão e capacidade de investimento (multinacionais como a Nestlé ou a Starbucks). Outro facto que potencia a concorrência, é o mercado apresentar uma taxa de variação do consumo negativa.

Em termos globais podemos considerar a atratividade da indústria do café como média (tabela 9).

Tabela 9 - Análise das 5 Forças de Michael Porter

Análise das 5 Forças de Michael Porter				
	Forte		Média	Fraca
Potenciais novas entradas			X	
Clientes			X	
Fornecedores			X	
Produtos / Serviços Substitutos			X	
Concorrência		X		
Atractividade da indústria			X	

3.1.3.2 Envolve de mercado

Existem algumas associações empresariais na indústria do café que representam o sector em diversos *forums* e partilham informações/estatísticas úteis para o conhecimento das principais tendências do mercado.

Algumas empresas possuem ligações muito fortes à comunidade onde tiveram origem, como é o caso da Delta Cafés em Rio Maior, envolvendo-se em múltiplos projetos de responsabilidade social e ambiental.

3.2 – Análise à envolvente interna

A análise à envolvente interna da Portela Cafés permitirá identificar as forças e as fraquezas da organização.

3.2.1 – Estrutura organizacional

A estrutura organizacional da Portela Cafés é muito simples (figura 14). Num primeiro nível encontramos a administração, composta pelo Presidente do Conselho de Administração (fundador da empresa) e por dois administradores que possuem áreas de *focus* distintas (figura 15). Na sede da empresa existe uma estrutura de apoio à gestão do negócio composta por: Responsável de Operações e *Atelier*, Responsável de *Reporting* Operacional, *Designer* Gráfico, Gestor de RH e Administrativa. Em termos operacionais encontramos um Responsável de Loja (RL) por cada loja, a quem reportam os Líderes de Turno e os vários Assistentes de Loja. A hierarquia é muito pouco acentuada e a definição do conteúdo das funções é ténue.

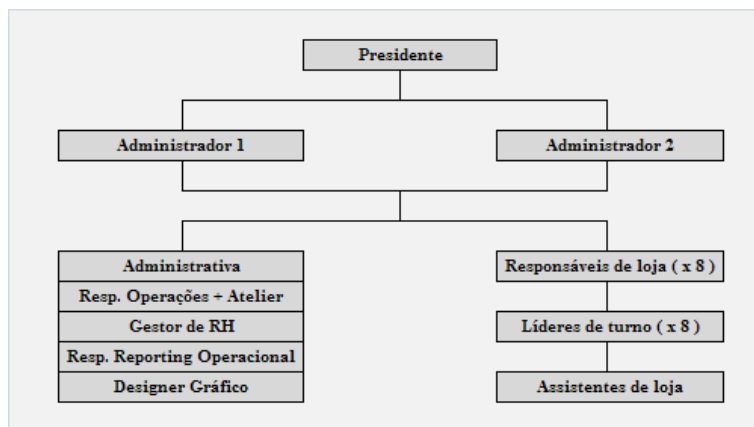
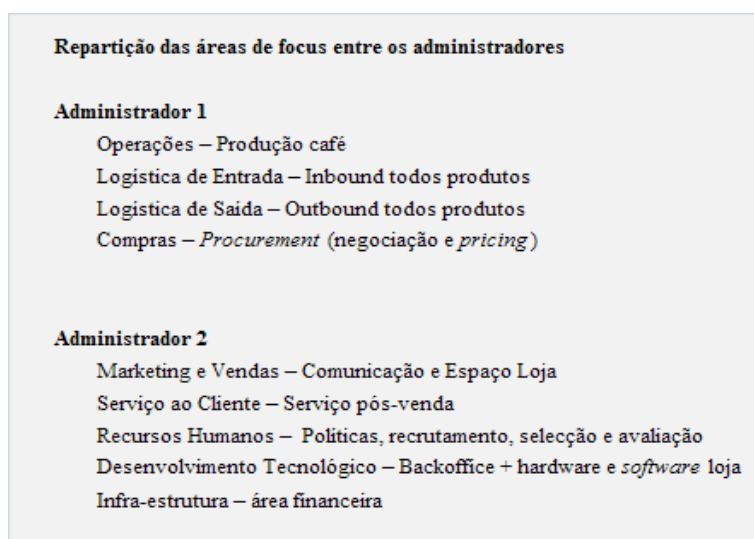


Figura 14 - Organograma da Portela Cafés ("As Is")

Figura 15 - Repartição das áreas de *focus* entre os administradores

3.2.2 – Cultura organizacional

Para a identificação da cultura organizacional foi seleccionada uma amostra de colaboradores da Portela Cafés, composta por 5 Homens e 6 Mulheres. A seleção foi efetuada tendo em conta dois critérios: a ocupação de cargos de chefia e a proximidade com a gestão/administração da empresa. Assim, fizeram parte da amostra os seguintes elementos: responsáveis das lojas da Portela, Moscavide, Graça, Vasco da Gama, Gare do Oriente e Loureshopping; o responsável do armazém; as responsáveis pelos Recursos Humanos; o responsável pelo Marketing e a secretária administrativa de direção. Na amostra observa-se que três elementos têm ensino superior, três têm ensino secundário, um tem o 3º ciclo do ensino básico, dois têm o 2º ciclo do ensino básico e dois têm o 1º ciclo do ensino básico. No que diz respeito à estrutura etária a maioria dos inquiridos tem entre 26-35 anos e estão na organização há menos de quatro anos.

Os resultados do questionário revelam que a Portela Cafés tem essencialmente uma cultura de Apoio ou Clã/ Grupal. Este quadrante tem uma média de 32,99. Esta cultura tem como principais características a valorização da participação dos membros da organização nas tomadas de decisão, o trabalho em equipa, o desenvolvimento de recursos humanos. É caracterizada pelos vetores da orientação interna e da flexibilidade, inserindo-se no modelo teórico das relações humanas. Enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização, tendo por principal objetivo a coesão e empenho das pessoas.

No entanto, embora a cultura dominante seja a cultura de Apoio ou Clã, a cultura de Inovação ou Adhocracia (modelo teórico dos Sistemas Abertos) tem também uma forte incidência na organização (média=29,03). Esta cultura caracteriza-se por um processo de inovação face aos conhecimentos externos. Neste modelo de cultura, a liderança é marcada pela criatividade, motivação e diversificação nas operações realizadas, destacando-se a flexibilidade e a reestruturação. Valores como a competição, a orientação para o futuro, a vontade de assumir riscos, o desejo de melhoria contínua, a mudança, a delegação e a abertura à crítica, são características deste tipo de cultura. Esta cultura é caracterizada pelos vetores da flexibilidade e da orientação externa, valorizando a flexibilidade e a mudança. Os valores dominantes são o crescimento, a aquisição de recursos, a criatividade e a capacidade adaptativa.

Uma vez que as culturas mais pontuadas (cultura de Apoio e cultura de Inovação) pertencem aos quadrantes superiores do Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983), pode-se dizer que a Portela Cafés está voltada, de uma forma geral, para a Flexibilidade e Liberdade. A cultura dominante (Apoio) revela ainda que o foco é interno e de integração; existindo também uma grande tendência para o foco externo e de diferenciação (cultura Inovação).

A comparação dos resultados da cultura atual/real com a desejada/ideal não apresenta diferenças muito significativas (tabela 10), sendo no entanto mais valorizada, no campo do ideal, a cultura de Inovação (média=28,26), seguida da cultura de Apoio (média=27,88). A cultura dos Objetivos/ Mercado (modelo dos Objetivos Racionais) e a cultura das Regras/Hierárquica (modelo dos Processos Internos) permanecem em terceiro e quarto lugar, respetivamente, no campo do ideal.

Tabela 10 - Comparação cultura atual *versus* desejada

Culturas	Actual	Desejada
Apoio / Clã	32,58	27,88
Inovação / Adhocracia	29,55	28,26
Regras / Hierarquica	17,65	15,45
Objectivos / Mercado	20,23	26,89

3.2.3 – Recursos

Os recursos são ativos, competências, conhecimentos que a organização possui nas várias áreas funcionais:

3.2.3.1 Marketing

A qualidade do *portfolio* de produtos Portela Cafés está ao nível dos melhores *standards* da indústria.

A marca conta atualmente com oito lojas na zona da grande de Lisboa, com uma decoração contemporânea e acolhedora. A Buondi tem 20 espaços entre Lisboa, Porto, Viana do Castelo, Algarve e Horta. Empresas como a Nicola e a Delta Cafés possuem lojas e quiosques em vários pontos do país. A Starbucks possui igualmente oito lojas em Lisboa.

A Portela Cafés possui um site de natureza institucional (portelacafes.pt) e outro de natureza comercial (loja.portelacafes.pt). Comparando a oferta no site comercial Portela Cafés com os principais concorrentes podemos concluir que:

- Existe um número muito reduzido de opções nas cápsulas (2 cafés, 1 descafeinado, 1 cevada e 2 chás). A Nescafé possui 21 *Grands Crus* e a Delta Q tem 18 opções.
- O *portfolio* de máquinas varia entre 182,95 euros e 348,45 euros. A Delta Cafés possui uma oferta entre 49 euros e 499 euros. Na Nespresso a gama de máquinas situa-se entre 50 euros e 800 euros.

Relativamente a acessórios, a oferta da Nespresso é a mais completa.

O *site* institucional não está atualizado em termos de informação (por exemplo: visão e missão).

A partir das várias iniciativas levadas a efeito, nomeadamente a loja *online*, a empresa tem vindo a construir uma base de dados de clientes, que conta atualmente, com cerca de 6.000 registos. Utilizamos esta base de dados de clientes para informar, através de email, sobre o lançamento de novos produtos, campanhas temáticas, entre outras. Nos chocolates, a Portela Cafés aposta em campanhas promocionais temáticas como, por exemplo: Natal, Páscoa, Dia dos Namorados.

A notoriedade da marca Portela Cafés é reduzida (mesmo na região de Lisboa, excerto nas zonas das lojas) e a diferenciação é ténue (posicionamento). A marca não possui valores emocionais associados.

O preço dos produtos nem sempre é consonante com a imagem percebida pelo cliente.

3.2.3.2 *Research & Development*

A procura de novos produtos é constante. A inovação vai-se fazendo com base na intuição. A empresa monitoriza constantemente a atividade da concorrência. Dai que tenha decidido lançar a sua própria cápsula de café. Sendo uma PME com responsabilidade ambiental, lançou uma cápsula de café biodegradável. Para que a sua produção não fosse dada a terceiros, a empresa decidiu avançar com a aquisição de uma máquina de enchimento de cápsulas. Esta opção foi tomada sem uma análise aprofundada do potencial do projeto, sem uma estimativa de penetração no mercado e projeção do retorno do investimento.

A atual abordagem, sem uma estratégia clara e uma análise detalhada do potencial de cada projeto, pode traduzir-se num aumento de referências que dificultam a gestão e destroem valor.

3.2.3.3 Comercial

A atividade comercial da Portela Cafés circunscreve-se a dois canais de vendas: rede de lojas próprias e loja *online*. Foi elaborado um conjunto de métodos de trabalho que os colaboradores devem seguir em todas as lojas da rede (por exemplo: modelo de atendimento dos clientes). Existe uma estimativa de vendas anual que é utilizada para monitorizar a faturação, em termos gerais, por loja e por dia. A atividade promocional da empresa é definida com base em ações da concorrência, através da partilha de ideias

entre colaboradores, etc. Os preços de venda são revistos quando existem alterações significativas por parte dos fornecedores ou subidas de impostos.

A gestão comercial na Portela Cafés incide principalmente na definição dos aspetos operacionais das lojas (“como fazer”) e não tanto em termos de definição de objetivos, planeamento e avaliação. Não é efetuado um planeamento da atividade promocional com os respetivos objetivos e orçamentos. Não existe uma política de preços definida nem um processo sistematizado de monitorização dos preços no mercado e de atualização dos preços de venda.

3.2.3.4 Operações

O circuito de produção e logística da Portela Cafés possui a seguinte configuração (figura 16).

A Portela Cafés processa mais de 35 variedades de cafés, provenientes de várias regiões do mundo. Atualmente, a utilização da capacidade de torra e de embalagem é de cerca de 10% do total. Os diversos fornecedores de produtos comercializados nas lojas Portela Cafés, fazem as suas entregas no armazém central. Em algumas categorias de produtos, a empresa possui vários fornecedores.

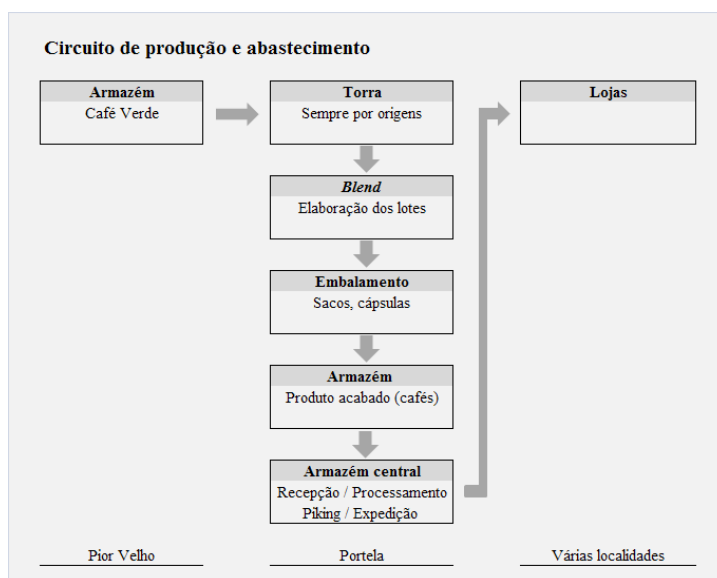


Figura 16 - Circuito de produção e logística da Portela Cafés

As diversas lojas, efetuam os seus pedidos de abastecimento por via eletrónica para o armazém central. A distribuição, para as diversas lojas, é feita uma ou duas vezes por semana. Todas as lojas possuem uma ou duas arrecadações com arcas frigoríficas para

permitir uma autonomia de stock de quatro a cinco dias. Cada loja possui capacidade de regeneração dos produtos (pão, pastelaria, etc.) e elaboração de refeições.

As operações da empresa encontram-se relativamente concentradas em termos geográficos, contudo verifica-se uma reduzida utilização da capacidade instalada (torra e embalagem) e uma grande diversidade de fornecedores em alguns produtos.

3.2.3.5 Finanças

Com uma cultura financeira baseada nos fluxos de entrada e de saída, mesmo sem uma planificação de investimentos a médio prazo, a empresa nunca deixou de evoluir e crescer. Fá-lo, no entanto, ao sabor das oportunidades que vão surgindo.

Apesar de existirem vários espaços comerciais, a contabilidade é efetuada em termos do total da empresa.

Atualmente, a função financeira está mais direcionada para o registo contabilístico do que para o apoio à gestão da empresa. A contabilidade permite a elaboração do relato financeiro (demonstração de resultados, balanço, mapa de fluxos de caixa) o que é imprescindível para dar cumprimento aos compromissos (pagamento de salários, de fornecimentos, etc.) e às obrigações legais da organização.

Os principais indicadores financeiros são (tabela 11):

Tabela 11 - Indicadores financeiros Portela Cafés

Indicadores financeiros	2012
Facturação	2.750.000,00
Margem bruta	45%
Margem operacional (EBIT)	20%
Rácio Endividamento (Debt/Equity)	75%
Autonomia Financeira	27%
Solvabilidade	0,35
Prazo médio pagamentos (dias)	18
ROI	3,5%

A organização possui uma margem bruta operacional de 20%, o que expressa a boa atratividade do negócio, no entanto, face ao grau de endividamento, os juros e impostos absorvem uma grande fatia da rentabilidade. O rácio de endividamento é de 75% o que tem originado encargos elevados, sendo este um dos indicadores a corrigir.

3.2.3.6 Recursos Humanos

Planeamento de gestão de RH - não existe propriamente planeamento da gestão de RH na Portela Cafés, pelo que esta é uma área que necessita de atenção.

Recrutamento e seleção - pelo facto de existir um elevado nível de rotatividade de colaboradores nas lojas, o recrutamento e seleção é quase constante (entrevistas diárias por forma a manter uma carteira de novos candidatos atualizada).

Existem descrições das funções nas lojas (anexo I).

Acolhimento, socialização e retenção - a empresa tem algumas regras estabelecidas nesta área mas nem sempre são implementadas.

“Com a chegada do novo colaborador é necessário fazer o seu acolhimento e integração. O mesmo pode ser feito de diferentes formas. Seja ele feito pelo superior hierárquico ou pelo responsável de Recursos Humanos, o novo colaborador deve ler o manual de acolhimento bem como, todo o material informativo que conste na loja para o bom desempenho das suas funções e ter uma conversa sobre a empresa. Seja qual for a forma escolhida, é sempre importante fazer uma visita às instalações da empresa e se possível a escolha de um Mentor que será uma espécie de fio condutor durante o período de adaptação.”¹

Formação e estratégias de desenvolvimento de competências - a formação, é feita na loja (formação no *Job*) e possui várias etapas. Começa pelas tarefas mais básicas e termina com a aprendizagem do registo dos produtos e recebimento do dinheiro. A fase do atendimento ao cliente é a mais importante e a que leva mais tempo a consolidar. O desenvolvimento de competências é feito pelo responsável de loja. Após o *feedback* e a identificação das necessidades de formação organizam-se grupos e temas para formação em sala.

Avaliação de desempenho - a avaliação de desempenho é efetuada de forma pontual e sem um carácter sistemático, através de formulários de avaliação simples e apenas

¹ GRH Portela Cafés - Normas e regras, novos colaboradores.

ajustados às funções nas lojas. Os restantes quadros da empresa não têm avaliação formal.

Gestão de carreiras - a falta de planeamento de GRH e a não existência de um processo sistematizado de avaliação de desempenho impossibilitam a gestão de carreiras. Acresce que neste sector de atividade existe uma rotação elevada de colaboradores.

Compensação - o facto de não existir um processo de avaliação de desempenho sistematizado, inviabiliza a possibilidade de utilizar a retribuição variável para premiar os melhores desempenhos, o mérito. Durante muitos anos a empresa teve como política, repartir lucros pelos colaboradores. Porém, a atribuição não tinha um carácter formal, nem estava associada a níveis de desempenho o que podia criar algumas situações de injustiça. Com a mudança do contexto económico-financeiro a empresa decidiu terminar com esta prática.

Comunicação organizacional - a comunicação na empresa verifica-se através do contacto pessoal, *email*, circulares, reuniões regulares, etc.

O atual desempenho da função Recursos Humanos, na Portela Cafés, é de natureza operacional, incidindo principalmente em áreas como o recrutamento e seleção, acolhimento dos novos elementos e formação dos colaboradores (nas lojas).

3.2.3.7 Sistemas de informação

A Portela Cafés funcionou durante muitos anos sem um sistema de informação integrado. A faturação das lojas, as compras e a contabilidade (externa) eram processadas em *softwares* totalmente independentes.

Com o objetivo de integrar as várias áreas da empresa (*front e back office*), a Portela Cafés adquiriu o *software* PHC, no entanto, nunca conseguiu que a integração fosse plena. Assim, resolveu abandonar esta ferramenta e procurar uma nova solução. Neste momento, encontra-se em fase de implementação de um novo *software*.

Em resumo, o acesso à informação de gestão é moroso e difícil, o que afeta a coordenação, o controlo do negócio e a qualidade do processo de decisão.

3.3 – Análise SWOT dinâmica (TOWS Matrix)

Após o diagnóstico efetuado, seguindo a metodologia proposta por Wheelen e Hunger (2010), apresenta-se de seguida a matriz TOWS que permitirá identificar várias estratégias possíveis (tabela 12).

Tabela 12 - Matriz TOWS – Portela Cafés

Matriz TOWS		Factores Internos	Forças (S)	Fraquezas (W)
			<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualidade dos produtos 2. Serviço nas lojas 3. Ambiente / decoração das lojas 4. Conhecimento do negócio 5. Torrefacção + embalagem próprios 6. Capacidade produção disponível 7. Cápsula biodegradável 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reduzida notoriedade da marca 2. Tenue diferenciação da marca 3. Negócio de cápsulas incipiente 4. Capital de queixa dos Rec. Humanos 5. Processos e métodos de gestão 6. <i>Procurement</i> – nº de fornecedores
Factores Externos				
Oportunidades (O)			Desafios (SO)	Constrangimentos (WO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Crescimento do segmento cápsulas 2. Crescimento da penetração da internet 3. Procura de alimentação saudável 4. Preocupação c/ bem estar dos colabor. 5. Aumento de espaços comerciais dispon. 6. Vol. de exportações cresce desde 2005 7. Múltiplos eventos musicais, culturais, ... 8. Operadores com limitações de produção 			<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar loja online (+ variedades, máq.) 2. Renovar oferta de refeições ligeiras 3. Criar canal institucional (teste Lisboa) 4. Abertura de novas lojas Portela Cafés 5. Desenvolver projectos de exportação 6. Explorar consumo e notorie/ em eventos 7. Parcerias para rentabilizar cap. Instalada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrutura e competências internas 2. Capacidade de investimento 3. Motivação dos colaboradores 4. Dimensão para alavancar <i>Procurement</i>
Ameaças (T)			Alertas (ST)	Perigos (WT)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recessão económica 2. Instabilidade governativa 3. Subida do preço das matérias primas 4. Reforço de invest. por grandes marcas 5. Crescimento das MDD no seg. cápsulas 			<ol style="list-style-type: none"> 1. Redução do consumo e subida dos custos 2. Aumento da concorrência 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insucesso de alguns projectos inovação 2. Insustentabilidade se não mudar

Durante o processo de elaboração da matriz TOWS surgiram algumas ideias sobre caminhos alternativos, que apresentamos de forma muito resumida.

As opções que foram consideradas viáveis, no atual contexto, são: *Online* (existe uma clara oportunidade para potenciar o negócio neste canal, através de aumento das variedades de café disponíveis, melhoria da gama de máquinas, reforço da notoriedade da marca, etc.); *Exportação* (será necessário desenvolver uma oferta competitiva em preço. Os mercados prioritários são Angola e Moçambique, através da produção de marcas de um operador local de distribuição); *Presença em eventos, musicais, desportivos e culturais* (com o objetivo de explorar oportunidades de consumo e desenvolver notoriedade e valores de marca. Através de parcerias com empresas que

pretendam desenvolver lojas itinerantes de acordo com a identidade da marca Portela Cafés.); Abertura de novas lojas (lojas próprias «plano previsional: Cascais, 2014, Carnaxide, 2015, Amoreiras, 2015, Setúbal, 2016, Oeiras, 2016» + *Franchising* «requer desenvolvimento de modelo de *franchising* e de capacidades específicas em muitas áreas funcionais da empresa»); Institucional (implica: a identificação e estudo da oferta da concorrência; a obtenção das certificações necessárias; a elaboração de proposta comercial competitiva e o recrutamento de vendedor(es) para Lisboa (teste). Sucesso neste canal de vendas pode influenciar positivamente a penetração da marca no consumo em casa.).

As opções consideradas inviáveis, no atual contexto, são: Horeca (seria necessário uma grande capacidade de investimento para: numerosas equipas de vendas; numerosas equipas de manutenção do parque de máquinas instalado; aquisição de máquinas de café para hotelaria; *merchandising* «chávenas, açúcar, toldos, mesas, cadeiras, portaguardanapos, posters, etc.»); Retalho organizado (implica elevado nível de notoriedade de marca e de procura por parte dos consumidores, i.e., «*pull*», que Portela Cafés não possui. Requer gigantescos investimentos para: publicidade, *listing fees* e investimentos no ponto de venda, entre outros. As MDD seriam uma ameaça direta.); *Vending* (requer um elevado investimento em parque de máquinas e numerosas equipas para assegurar a manutenção das mesmas devido a frequentes avarias e atos de vandalismo).

3.4 – Variáveis estratégicas de competitividade

As variáveis necessárias para ter sucesso na indústria são:

- Marcas fortes (elevado nível de notoriedade e valores de marca de acordo com o posicionamento escolhido)
- Proximidade do consumidor (através de uma rede de distribuição alargada)
- Gama de produtos (composta por vários tipos de produtos e acessórios)
- Preço competitivo (em termos de venda e de compra)
- Volume (permite o aproveitamento de economias de escala)

As competências distintivas da Portela Cafés são:

- Qualidade dos produtos e serviço
- Notoriedade de marca apenas nas 8 localidades onde possui lojas próprias
- Gama de produtos composta por cafés, chás, acessórios, chocolates e pastelaria
- Unidade de torrefação e embalagem próprios com capacidade de produção disponível

Podemos verificar que existe um certo grau de dissonância entre as competências distintivas da organização e as variáveis necessárias para ter sucesso na indústria.

O sucesso futuro da Portela Cafés dependerá da sua capacidade para:

- Reforçar a notoriedade e os valores de marca;
- Aumentar a distribuição (lojas próprias + *franchising*);
- Melhorar a gama de produtos;
- Reforçar a competitividade através da redução de custos de operação e melhoria do *procurement*;
- Alargar a sua presença a outras áreas de negócio para utilizar a capacidade de produção instalada, alcançar economias de escala e projetar a marca.

Uma vez efetuado o diagnóstico à envolvente externa e interna da organização, geradas várias alternativas estratégicas, com base na matriz TOWS, e identificadas as variáveis estratégicas de competitividade, vamos, no próximo capítulo, elaborar a reformulação estratégica da empresa e respetivos impactos na estrutura organizacional, conteúdos funcionais e valores, por forma a suportar as opções escolhidas.

Capítulo IV – Portela Cafés no futuro

4.1 – Formulação estratégica

Após a realização da análise SWOT, identificação das estratégias geradas pela matriz TOWS e análise das variáveis estratégicas de competitividade, a organização deverá elaborar a sua formulação estratégica.

4.1.1 – Visão

A Portela Cafés proporciona momentos de prazer todos os dias.

4.1.2 – Missão

Disponibilizar (produzir e distribuir) um *portfolio* de cafés e produtos complementares, da mais elevada qualidade, com um nível de serviço exemplar, tanto para particulares como empresas, assegurando rentabilidade aos acionistas e satisfação dos demais *stakeholders*, sempre no cumprimento da ética e com responsabilidade ambiental.

4.1.3 – Objetivos

- Atingir 3,2 milhões de euros de faturação em 2014.
- Abrir mais 3 lojas, que representarão 15% da faturação total até 2015.
- O canal Institucional deverá atingir 150 mil euros de faturação em 2015.
- Atingir 10% da faturação via exportação em 2015.
- Otimizar as Operações por forma a atingir uma redução de custos no valor de 90 mil euros em 2015.
- Em 2015, obter 80% de satisfação geral no inquérito semestral a consumidores, em especial na questão “proporciona-me momentos de prazer”.
- Em 2015, obter 80% de satisfação geral no inquérito semestral aos colaboradores, em especial nas questões “reconhecem o meu contributo”, “sinto-me motivado”.
- Iniciar a monitorização da notoriedade e valores de marca Portela Cafés, pelo menos uma vez por ano.

4.1.4 - Políticas da empresa

Somos a referência no mercado quanto a qualidade dos produtos e nível de serviço.

Somos centrados no nosso cliente/consumidor. A satisfação das suas necessidades e prioridades orienta toda a nossa atividade.

Fomentamos o espírito de equipa e a estreita colaboração entre todos os nossos elementos.

Seguimos os mais rigorosos padrões de segurança e higiene alimentar.

4.1.5 – Estratégia global

A empresa deverá seguir uma estratégia global competitiva de “*Differentiation Focus*”, de acordo com a definição de Porter (1998) (figura 17).

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
	Narrow Target	Cost Focus	Differentiation Focus

Figura 17 - Estratégia Competitiva – Portela Cafés

É uma estratégia de diferenciação, concentrada na região da grande área metropolitana de Lisboa, com base em produtos e acessórios de elevada qualidade, serviço de referência e forte imagem de marca.

Em termos da estratégia global direcional a empresa adotará uma estratégia de crescimento por concentração horizontal, segundo a definição de Wheelen e Hunger (2010) (figura 18).

O crescimento da empresa resultará da extensão da sua atividade a outros produtos (loja *online*), outros canais de venda no mesmo mercado (institucional) e outras localidades (novas lojas). O crescimento horizontal deverá acontecer por desenvolvimento interno, externo (por exemplo através de *franchising* - novas lojas) e expansão internacional (exportação).

Estratégias Globais - Direccionais		
Growth (Crescimento)	Stability (Estabilidade)	Retrenchment (Redutoras)
Concentration	Pause/Proceed with caution	Tournaround
Vertical Growth	No change	Captive Company
Horizontal Growth	Profit (Resultados)	Sell-Out Divestment
		Bankruptcy / Liquidation
Diversification		
Concentric		
Conglomerate		

Figura 18 - Estratégia Direccional – Portela Cafés

4.1.6 – Estratégias funcionais

4.1.6.1 Marketing

Para sustentar a estratégia global da empresa, o Marketing deverá desenvolver a gama de produtos de café e complementares, de acordo com as especificidades de cada canal de vendas (*online*, lojas, institucional, exportação).

No que diz respeito à promoção, deverá aumentar os níveis de notoriedade e reforçar os valores da marca, através da presença em eventos musicais (por exemplo: Rock In Rio), culturais (por exemplo: Centro Cultural de Belém) e desportivos; assegurando que a marca consegue a “visibilidade/destaque” suficientes para obter retorno dos investimentos efetuados. Atualizar os *sites* da marca (institucional e comercial), aumentar o número de registos em base de dados e desenvolver um programa de CRM para promover a imagem de marca, a fidelização e o consumo.

Em relação à distribuição, para além das lojas próprias e loja *online*, deverá alargar a presença aos canais institucional e exportação. Deverá, igualmente, explorar oportunidades de consumo em diversos eventos (patrocinados ou não).

Por último, no que diz respeito à variável preço, deverá seguir uma estratégia de preço *premium* em linha com a qualidade dos produtos e do serviço prestado. Os preços de venda ao público devem ser revistos, pelo menos uma vez por ano, para acomodar alterações de diversa ordem (competitividade *versus* a concorrência, aumento de preços dos fornecedores, alterações nos impostos).

4.1.6.2 *Research & Development*

Na sequência da opção estratégica de diferenciação, a função R&D deverá, em conjunto com as outras funções, nomeadamente Marketing e Comercial, desenvolver a gama de produtos de café e complementares para todos os canais de venda (*online*, lojas, institucional, exportação) que permitam vantagem competitiva.

Todos os projetos de inovação devem ser ancorados nas necessidades do consumidor e de acordo com o posicionamento da marca, garantindo um *portfolio* de produtos coerente. Cada projeto deve apresentar uma demonstração de resultados e plano de investimentos para se poder avaliar a sua rentabilidade no tempo.

4.1.6.3 Comercial

A estratégia comercial centrar-se-á nos seguintes vetores:

- potenciar o negócio nos canais existentes (*online* e lojas próprias), através de: incremento do número de variedades de café em cápsula; nova gama de máquinas com um valor de entrada mais baixo; programas de CRM; colaboradores mais motivados por introdução de prémios e bónus; entre outros.
- elaborar propostas competitivas para penetrar, com sucesso, nos novos canais (institucional e exportação);
- assegurar a elevada qualidade do *portfolio* de cafés e produtos complementares, bem como, um nível de serviço exemplar, em todos os pontos de venda;
- efetuar uma monitorização regular dos preços da concorrência e implementar um posicionamento de preço *premium*;
- definir qual a ordem de prioridades em termos de canais, clientes por canal e produtos por canal (ex. o espaço alocado a cada categoria de produtos nas lojas).

Para potenciar a sua performance, a empresa necessitará de melhorar os seguintes processos: definição de objetivos comerciais por canal, loja, categoria de produtos, marcas e sku's; planeamento e execução da atividade promocional (o quê, como, quando, por quem, com que orçamento para atingir que objetivos); definição de uma política de preços articulada entre canais; implementação de um processo de *forecast* de vendas (logo melhor gestão dos níveis de stocks).

4.1.6.4 Operações

Todas as atividades nas Operações devem suportar a estratégia de diferenciação, o que implica, elevados padrões de qualidade, mas, igualmente, um *focus* muito elevado na otimização de processos e métodos de trabalho, com o objetivo de reduzir custos e aumentar a produtividade.

Com vista à otimização da *performance* da organização será necessário:

- assegurar a manutenção de elevados padrões de qualidade;
- procurar a constante melhoria dos níveis de produtividade;
- avaliar a possibilidade de reduzir o número de fornecedores, para diminuir o tempo envolvido na gestão dos mesmos e alavancar o poder negocial;
- identificar parcerias para rentabilizar a capacidade instalada (economias de escala, diluição de custos fixos) sem comprometer a orientação estratégica da organização;
- garantir o menor impacto ambiental.

4.1.6.5 Logística

Deverá procurar a otimização dos fluxos por forma a contribuir para a qualidade dos produtos e elevado nível de serviço, nos pontos de venda.

Com vista à otimização da *performance* da organização será necessário:

- avaliar o valor gerado por redução do espaço de arrecadação (m²) e níveis de *stock*, em todas as lojas, *versus* entregas mais frequentes;
- analisar o eventual benefício de passar algumas atividades para *outsourcing* (por exemplo: transporte, *handling* da atividade promocional).

4.1.6.6 Finanças

A função financeira deverá desempenhar um papel de apoio e desafio construtivo a toda a equipa de gestão da empresa.

Com vista à otimização da *performance* da organização será necessário:

- dar suporte ao processo de planeamento estratégico e operacional;

- monitorizar a evolução da *performance* (*versus* plano operacional) para detecção antecipada de desvios e adopção de medidas correctivas;
- produzir as informações financeiras necessárias para sustentar a relação com diversos *stakeholders* (acionistas, clientes, colaboradores, credores, fornecedores, entre outros). A partir da informação gerada, deverá promover a negociação das rendas, com os promotores dos vários centros comerciais, uma vez que esta rubrica possui um peso considerável na estrutura de custos da empresa;
- avaliar as várias alternativas de financiamento e rentabilização dos activos financeiros, sempre de acordo com os objectivos e orientação estratégica;
- efetuar a alteração da estrutura de capitais próprios através da passagem de suprimentos dos acionistas para prestações suplementares. De realçar a necessidade de se alterar o prazo médio de pagamentos, que é reduzido face à concorrência.

4.1.6.7 Recursos Humanos

No âmbito deste projeto, todas as práticas de gestão de Recursos Humanos serão devidamente implementadas para dar suporte à nova visão, missão, objetivos e estratégia global da organização. Contudo, será dada prioridade à implementação de um Sistema de Avaliação de Desempenho, composto pelos seguintes elementos:

- Catálogo competências (anexo V)
- Descrição de funções (anexo VI)
- Avaliação de desempenho (anexo VII)
- Plano individual de desenvolvimento (anexo VIII)

Estes elementos serão apresentados na sequência do plano estratégico, visando o alinhamento entre a estratégia organizacional e a gestão estratégica de pessoas.

Para potenciar a implementação de todas estas novas ferramentas de trabalho serão efetuadas sessões de formação com todos os colaboradores.

Estas novas ferramentas serão essenciais para a gestão de diversos processos em RH, tais como, recrutamento e seleção, desenvolvimento de competências, gestão de

carreiras, entre outras. Será necessário existir disciplina organizacional para que as mesmas sejam executadas dentro dos prazos determinados.

Será implementado um sistema de remuneração variável através da atribuição de prémios de desempenho.

A organização continuará a dar especial atenção à identificação de necessidades de formação para potenciar os níveis de serviço nas lojas.

A função de RH deverá igualmente debruçar-se sobre a definição dos valores e da cultura desejada, em linha com a nova orientação estratégica, e implementar métodos de monitorização regular da cultura e dos níveis de satisfação dos colaboradores.

4.1.6.8 Sistemas de Informação

A arquitetura e o desenvolvimento do sistema de informação devem estar em articulação com a orientação estratégica.

Com vista à otimização da *performance* da organização será necessário assegurar:

- a total integração entre todas as áreas funcionais e interface com fornecedores, clientes e outros *stakeholders*, para permitir o acesso rápido a informação fidedigna;
- a gestão de bases de dados de clientes e consumidores, bem como a implementação de programas de CRM e de Marketing Digital;
- a existência de regras de segurança relativamente à informação da empresa.

4.2 – Implementação

4.2.1 – Estrutura organizacional

Na sequência do aumento das classes de produto comercializadas, da presença em mais canais de venda, da necessidade de maior volume e especificidade de informação de gestão, entre outros fatores, a empresa deverá passar a ter uma estrutura organizada por funções (figura 19).

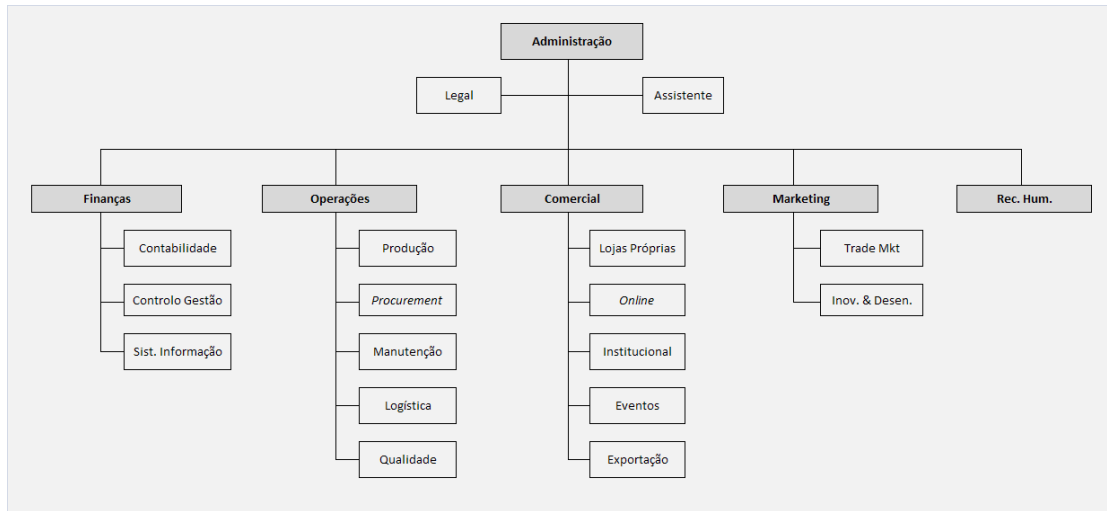


Figura 19 -Estrutura organizacional – Portela Cafés

4.2.2 – Conteúdo funcional

Na sequência da alteração da orientação estratégica e da nova estrutura organizacional, a Portela Cafés efetuará uma revisão do conteúdo das várias funções, com o objetivo de assegurar que as mesmas estão alinhadas com o novo modelo de gestão.

Dada a natureza da estrutura organizacional anterior, as funções possuíam contornos muito abrangentes pelo que, agora, será necessário promover a especialização, a constituição de centros de *know-how*.

4.2.3 – Cultura organizacional

Com base no Modelo dos Valores Constatantes (Quinn e Rohrbaugh, 1983), espera-se que a cultura de Apoio ou Clã/Grupal, deixe de ter um papel tão preponderante na empresa e que a Cultura dos Objetivos/Mercado (modelo dos objetivos racionais) sofra um incremento, alinhando-se assim a cultura com a nova estratégia da empresa (figura 20).

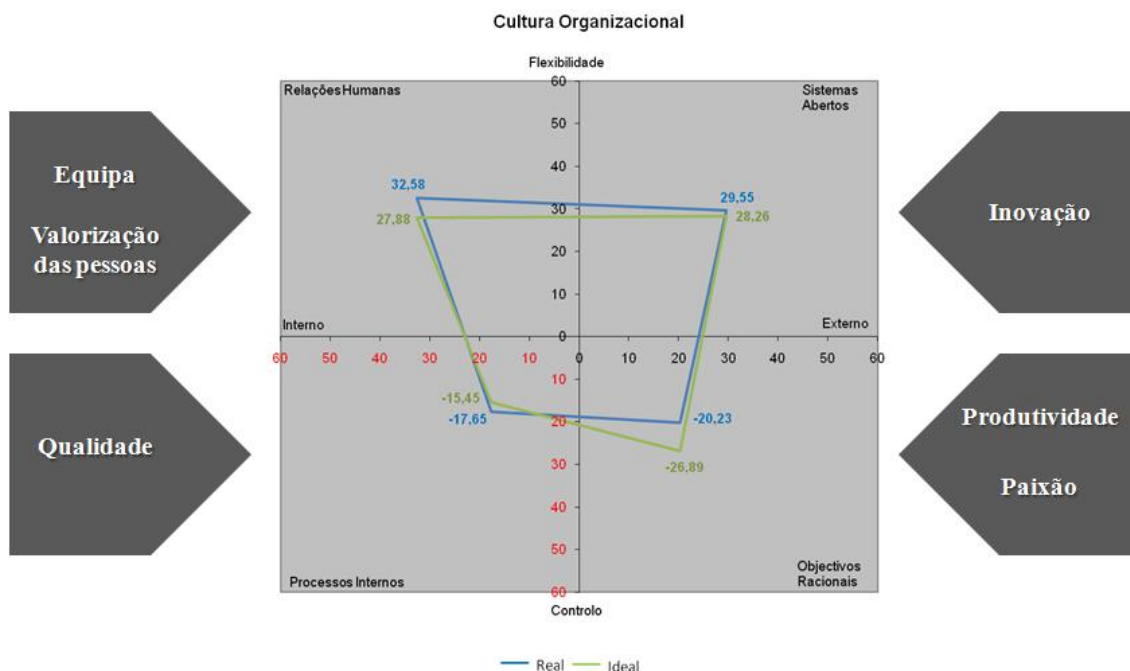


Figura 20 - Cultura organizacional desejada

Os valores a desenvolver são:

- Qualidade (produtos e serviço) – regemo-nos pelos mais elevados *standards* de qualidade dos produtos que comercializamos e do serviço que prestamos. Queremos ser os melhores.
- Inovação – estamos sempre a aprender, sempre a melhorar. Procuramos surpreender constantemente os nossos consumidores e clientes.
- Produtividade – procuramos a otimização de todos os recursos ao dispor na empresa.
- Equipa – acreditamos que em conjunto atingiremos melhores resultados do que individualmente. Construimos boas relações pessoais.
- Valorização das pessoas – acreditamos que as pessoas fazem a diferença. Valorizamos o contributo de todos. Empenhamo-nos no desenvolvimento dos nossos colaboradores.
- Paixão – tudo o que fazemos, fazemos com paixão, numa perspetiva de desenvolvimento e sustentabilidade organizacional. Os clientes são a razão da nossa existência.

A empresa deverá implementar, regularmente, um modelo de monitorização da cultura vigente (em termos de intensidade e integração), por forma a poder adotar medidas corretivas, se for necessário.

4.2.4 – Programas

Após o processo de definição dos objetivos e da orientação estratégica, em cada função, é necessário passar à fase de elaboração dos programas de atividade. A avaliação da efetividade dos investimentos ocorridos, é essencial para o conhecimento de qual o tipo de programas que melhor permitirá atingir os resultados pretendidos e qual a melhor forma de implementação (quem fará o quê, como e quando, para atingir que objetivos).

Uma vez que os programas, frequentemente, envolvem outros *stakeholders* (por exemplo: clientes), é necessário levar em linha de conta as necessidades e as prioridades dos mesmos, para potenciar os resultados para ambas as partes. Um exemplo de programa será o patrocínio de um evento musical.

A Portela Cafés deverá equacionar os seguintes pontos:

- a) qual o alinhamento entre o público-alvo do evento e o da marca;
- b) qual o número de contactos potenciais com o público-alvo;
- c) como estaremos presente no evento (*stand* fixo, ambulante,...);
- d) que ativação da marca faremos (ofertas, promotoras,...);
- e) que recolha de informação faremos e de que forma;
- f) qual o valor do patrocínio;
- g) quais os eventuais conflitos com outros patrocinadores, quer em termos de categoria de produto, quer em termos da visibilidade proporcional que lhe foi atribuída;
- h) como avaliaremos este investimento.

4.2.5 – *Budgets*

A escolha do tipo e da intensidade dos programas está directamente relacionada com o *budget* disponível. É importante que os programas levados a efeito tenham o “músculo”

suficiente para fazer a diferença. Por exemplo, se não for possível apoiar todos os produtos com a intensidade necessária, a empresa deve apoiar os produtos mais prioritários. A Portela Cafés atribuirá *budgets* específicos por cada programa de atividade.

4.2.6 – Procedimentos

A definição de procedimentos é importante para assegurar uma gestão adequada de muitos processos na organização, evitando o desperdício de recursos e a perda de oportunidades. Contudo, se a definição de procedimentos for burocrática o efeito é claramente adverso. É frequente, as organizações possuírem os seguintes procedimentos: como efetuar um plano de marca ou de cliente; como elaborar um plano de Marketing; como avaliar um investimento em Marketing ou Vendas; como desenvolver um novo produto; quais os níveis de autorização de despesas; quem fala ou passa informação à comunicação social; entre muitos outros.

4.3 – Avaliação e controlo

Uma vez concluído o processo de planeamento estratégico e operacional é essencial monitorizar a *performance* da organização para assegurar que os objetivos definidos são atingidos da forma mais eficiente possível, assim como o desempenho dos colaboradores.

4.3.1 – Plano operacional

Com base nas opções estratégicas definidas, a Portela Cafés deverá elaborar um plano operacional a três anos, com o contributo das várias áreas funcionais. Este plano operacional deverá ser atualizado todos os anos.

4.3.2 – Orçamento

O orçamento corresponde ao ano 1 do plano operacional, possuindo maior detalhe relativamente aos objetivos, conteúdo dos programas e respetivos orçamentos, em todas as áreas funcionais. Este documento permitirá o controlo orçamental no ano a que diz respeito.

4.3.3 – *Balanced Scorecard*

A implementação do BSC teve início através da construção do mapa estratégico (figura 21) e de modo detalhado (tabela 13).

Portela Cafés - Mapeamento Estratégico

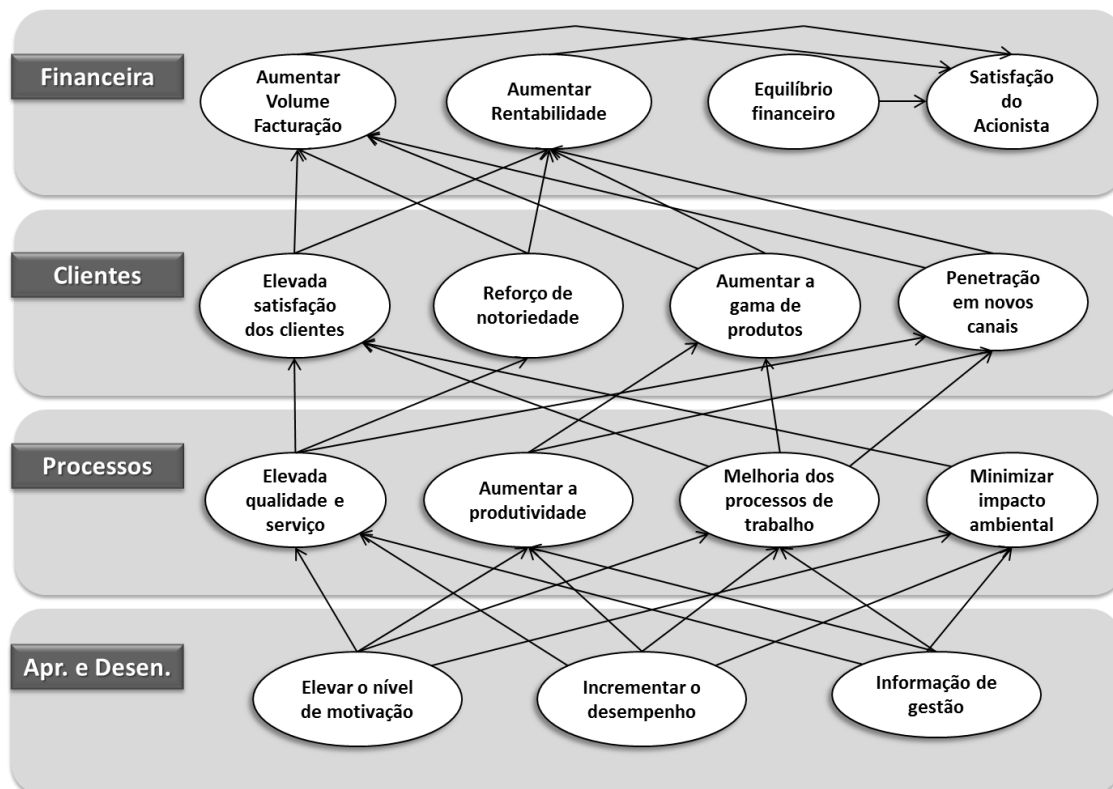


Figura 21 - Mapeamento estratégico

Uma vez definidos os objetivos estratégicos da organização é fundamental identificar: quais os indicadores adequados para monitorizar a *performance*, quais as metas que devem ser atingidas e que iniciativas serão levadas a efeito para produzir os resultados pretendidos.

Tabela 13 - *Balanced Scorecard*

Portela Cafés - Balanced Scorecard				
Objectivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas	
Financiera	Crescimento do negócio	Volume de facturação	3,2 milhões de euros	Potenciar negócio existente e abertura de novos canais vendas
	Rentabilidade	Margem operacional	> 30%	Implementar política de preços <i>premium</i> e redução de custos
	Equilíbrio financeiro	Rácio solvabilidade (Cap. Prop./Pass.)	> 1	Reforço Capitais Proprios e redução Passivo com passagem de suprimentos a prestações suplementares
	Satisfação do Accionista	Activo circulante > Passivo circulante	> 1	Manter actual cenário
	ROI		> 5%	Monitorização regular nas reuniões da administração
Clientes	Nível de satisfação dos clientes	Elevar o nível de satisfação dos clientes (qualidade e serviço)	80%	Inquérito semestral a clientes
	Fidelização de clientes	Nº Reclamações	< 1 Semestre / loja	Monitorização / Plano de acção
	Reforçar notoriedade da marca	% de vendas do cartão de cliente	> 5% das operações	Cartão cliente/oferta de pontos extra em campanhas pontuais
	Aumentar a gama de produtos	Índice de notoriedade	> 10%	Participação em eventos, melhorar os sites, programa de CRM
	Alargar a presença em canais de vendas	Nº de referências em profundidade	mais 20	Novas origens nos cafés em cápsulas e outros formatos
		Valor de facturação em Exportação	10% da facturação total em 2015	Análise da concorrência e elaboração de proposta
		Valor de facturação no Institucional	150 mil euros em 2015	Análise da concorrência e elaboração de proposta
		Valor de facturação em Novas Lojas	3 lojas / 15% da fact. total em 2015	Cascais - 2014, Carnaxide - 2015, Amoreiras - 2015
		Valor de facturação em Eventos	30 mil euros em 2015	Rock In Rio, Centro Cultural de Belém, entre outros
Processos	Aumentar a produtividade	Redução do volume de custos nas operações	90 mil euros em 2015	Optimização de processos, alavancagem do <i>Procurement</i>
	Assegurar elevado padrão de qualidade	Taxa de conformidade com os <i>standards</i> definidos	90%	Monitorização da qualidade com formulário definido
	Assegurar elevado nível de serviço	Taxa de conformidade com os <i>standards</i> definidos	90%	Monitorização do nível de serviço com formulário definido
	Melhoria dos processos de trabalho	Taxa de definição, publicação e implementação	100%	Área comercial, Recursos Humanos, Finanças, entre outras
	Optimização da capacidade de produção	Taxa de ocupação da capacidade	50% em 2015	Estabelecer parcerias
	Minimizar impacto ambiental	Taxa de conformidade com os <i>standards</i> definidos	100%	Emissão de gases para a atmosfera, consumo energético, etc.
Apr. & Desen.	Elevar o nível de motivação	Índice de satisfação dos colaboradores	80%	Inquérito semestral, avaliação desempenho, prémios
	Incrementar o desempenho	Níveis de desempenho	70% em nível 3	Sistema avaliação desempenho, plano de formação
	Fornecer informação de gestão atempada e fidedigna	Taxa de execução dos módulos <i>front & back office</i>	Junho 2014	Integração completa dos módulos de RH e Contabilidade
		Nº de relatórios de gestão elaborados	Junho 2014	Análise de stocks, margem por loja e produto, quebras,...

O Mapa Estratégico da Organização - Portela Cafés – 2014 / 2015

Visão						
A Portela Cafés proporciona momentos de prazer todos os dias.						
Missão						
Disponibilizar (produzir e distribuir) um portfolio de cafés e produtos complementares, da mais elevada qualidade, com um nível de serviço exemplar, tanto para particulares como empresas, assegurando rentabilidade aos accionistas e satisfação dos demais stakeholders, sempre no cumprimento da ética e com responsabilidade ambiental.						
Valores						
Qualidade (produtos e serviço) – regemo-nos pelos mais elevados standards de qualidade dos produtos que comercializamos e do serviço que prestamos. Queremos ser os melhores. Inovação – estamos sempre a aprender, sempre a melhorar. Procuramos surpreender constantemente os nossos consumidores e clientes. Produtividade – procuramos a optimização de todos os recursos ao dispor na empresa. Equipa – acreditamos que em conjunto atingiremos melhores resultados do que individualmente. Construímos boas relações pessoais. Valorização das pessoas – acreditamos que as pessoas fazem a diferença. Valorizamos o contributo de todos. Empenhamo-nos no desenvolvimento dos nossos colaboradores. Paixão – tudo o que fazemos, fazemos com paixão.						
Orientações Estratégicas						
*Assegurar a manutenção de elevados padrões de qualidade; *Procurar a constante melhoria dos níveis de produtividade; *Avaliar a possibilidade de reduzir o número de fornecedores, para diminuir o tempo envolvido na gestão dos mesmos e alavancar o poder negocial; *Identificar parcerias para rentabilizar a capacidade instalada (economias de escala, diluição de custos fixos) sem comprometer a orientação estratégica da organização; *Garantir o menor impacto ambiental						
Financeira				Crescimento do negócio Rentabilidade Equilíbrio Financeiro Satisfação do Acionista	Volume de facturação Margem operacional Rácio de Solvabilidade (cap. prop/pas.) Activo Circulante > Passivo Circulante ROI	3,2 milh > 30% >1 >1 >5%
				Nível de satisfação dos clientes Fidelização de Clientes Reforçar a notoriedade da marca Aumentar a gama de produtos Alargar presença em canais de vendas	Elevar o nível de satisfação dos clientes (qualidade e serviço) Nº de reclamações % vendas Cartão Cliente Índice de Notoriedade Nº de referências em profundidade Valor da facturação exportação Valor da facturação no Institucional Valor da facturação em novas lojas Valor da facturação em eventos	80% < 1 por s > 5% das > 10% mais 20 10% da f 150 mil e 3 lojas/ 1 30 mil eu
				Aumentar a produtividade Assegurar elevado padrão de qualidade Assegurar elevado nível de serviço	Redução do volume de custos nas operações Taxa de conformidade com os standards definidos Taxa de conformidade com os standards definidos	90 mil eu 90% 90%

4.3.4. Sistema de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho na Portela Cafés pretende uniformizar a avaliação periódica de desempenho dos seus colaboradores e constitui uma ferramenta de Gestão de Recursos Humanos fundamental para uma cultura de meritocracia.

A apreciação sistemática, periódica, padronizada e qualificada, semestral e anualmente, realizada pelos colaboradores (avaliadores e avaliados) tem por objetivo principal, identificar os colaboradores que cumprem e excedem os objetivos previamente estabelecidos, e identificar continuamente as competências a desenvolver, no sentido de garantir que a equipa Portela Cafés está focalizada numa melhoria contínua.

A avaliação de desempenho permitirá estabelecer os objetivos anuais para a equipa, estabelecer prazos de realização, verificar o cumprimento das metas estabelecidas através da padronização do sistema de avaliação de comportamentos na empresa.

Através deste sistema contínuo de avaliação de desempenho, é possível garantir que todos os colaboradores conheçam os objetivos propostos para a execução das suas funções, e realizem um trabalho mais focado na concretização dos mesmos.

A avaliação de desempenho não permitirá avaliar as características idiossincráticas dos colaboradores apenas os comportamentos observáveis. A avaliação deve centrar-se nos comportamentos que o colaborador demonstra na execução da sua função e não nos aspetos que o caracterizam enquanto pessoa (beleza, altura, peso, etc.).

4.3.4.1 Objetivos e competências

A avaliação de desempenho estará dividida em objetivos de negócio e competências comportamentais Portela Cafés.

O desempenho eficaz e eficiente de cada função depende da conjugação destes dois aspetos, por um lado, o que se concretiza (quanto?), e por outro, o como se realiza a função (como?). Para a Portela Cafés é importante avaliar os resultados de negócio alcançados pelo colaborador, mas também quais os comportamentos que o mesmo utiliza na execução diária da sua função.

Os objetivos de negócio terão uma ponderação final de 70% da avaliação final de desempenho e as competências terão uma ponderação de 30% da avaliação. A

associação destes dois aspetos permitirá avaliar o nível de desempenho de cada colaborador.

Os objetivos de negócio, deverão ser definidos pelo responsável hierárquico e serão apresentados ao colaborador no início do ciclo anual de avaliação. Na Portela Cafés, o ciclo anual corresponde ao início do ano.

Cada objetivo de negócio estabelecido deverá respeitar a metodologia SMART:

S – Específico = definir cada objetivo de forma clara e objetiva para que todos os intervenientes compreendam o que realmente se pretende alcançar;

M – Mensurável = estabelecer critérios concretos para medir o progresso em direção à realização de cada objetivo;

A – Alcançável = garantir que os recursos disponíveis permitem alcançar o objetivo no período a que se refere;

R – Real = deve ser ambicioso, desafiador e motivante o suficiente, mas que seja possível a sua concretização;

T – Tangível (tempo) = estipular um período de tempo para que exista um maior compromisso para o cumprimento do mesmo.

A avaliação de competências deverá ser sempre realizada com recurso ao Catálogo de Competências (anexo V) bem como através de observações e registos de comportamentos do colaborador, apoiados em factos reais (com por exemplo: datas, assuntos, eventos que garantam a veracidade do acontecimento). A avaliação de comportamentos deverá ser imparcial e isenta de opinião e gostos pessoais por parte do avaliador.

4.3.4.2 Catálogo de Competências

Para que a avaliação de comportamentos seja realizada da forma mais objetiva e fundamentada em comportamentos observáveis, a empresa desenvolveu um Catálogo de Competências no qual detalha as sete competências-chave que cada colaborador deve adequar no desempenho das suas tarefas e atividades na empresa Portela Cafés.

O Catálogo de Competências está alinhado com a visão, a missão e os valores da empresa e pretende garantir que todos os colaboradores conhecem os comportamentos desejáveis na cultura da empresa.

No Catálogo de Competências Portela Cafés, cada competência é definida segundo os níveis de comportamento (não expectável, expectável, desenvolvido e muito desenvolvido), o grau de motivação e os indicadores de comportamento.

As competências Portela Cafés devem ser adotadas como guia de orientação e desenvolvimento comportamental de cada colaborador da empresa.

4.3.4.3 Formulário da Avaliação de Desempenho

O Formulário da Avaliação de Desempenho (anexo VII) está dividido em seis grandes áreas, apresentadas em detalhe:

- 1) Identificação do Colaborador - espaço onde se regista o nome, função do colaborador, departamento e nome do avaliador, bem como o período de avaliação a que se refere o momento de avaliação (semestral ou anual).
- 2) Objetivos de Negócio - espaço no qual se colocam os objetivos anuais estabelecidos no início do ano pela direção. Deverão ser estabelecidos no máximo quatro áreas de objetivos anuais. Os objetivos de negócio correspondem a 70% do resultado da Avaliação Anual de Desempenho.

Para obter a pontuação final dos objetivos de negócio será necessário calcular a média ponderada simples (somar todas as pontuações e dividir pelo número de objetivos) de todos os objetivos definidos. Se o resultado da pontuação final for decimal terá como regra o arredondamento para o número inteiro mais próximo, por exemplo, se a pontuação for igual até 1,5 inclusive a pontuação final será 1. Se a pontuação for superior que 1,5 então a pontuação será 2.

- 3) Competências Chave - espaço reservado à avaliação das competências chave Portela Cafés, detalhadamente explicadas e suportadas com exemplos de comportamentos no Catálogo de Competências Portela Cafés. Para cada uma das sete competências existe um espaço dedicado à autoavaliação por parte do colaborador bem como o espaço para a avaliação do avaliador. Os comentários

são essenciais no efetivo de registo da avaliação da competência respetiva. As competências chave têm uma ponderação de 30% da Avaliação Anual de Desempenho.

Para obter a pontuação final das competências será necessário calcular a média ponderada simples (somar todas as pontuações e dividir pelo número de competências em avaliação). Se o resultado da pontuação final for decimal terá como regra o arredondamento para o número inteiro mais próximo, por exemplo, se a pontuação for igual até 1,5 inclusive a pontuação final será 1. Se a pontuação for superior que 1,5 então a pontuação será 2.

- 4) Observações Suplementares - neste espaço deverão ser indicadas todas as observações relevantes sobre outras competências e potencialidades do colaborador, inclusive competências que não estão directamente relacionadas com a função. Por exemplo: curso de decoração de interiores, experiência em edição de imagem, curso de Fotografia, etc. Todas estas informações são importantes para um melhor conhecimento das diferentes potencialidades do colaborador.
- 5) Avaliação Global - espaço onde se regista a avaliação global ao nível de objetivos de negócio e competências do colaborador.

O resultado da avaliação anual dos Objetivos de Negócio é dado pela média de todos os objetivos estabelecidos. O resultado da avaliação anual das Competências Comportamentais é calculado pela média das 7 competências Portela Cafés.

O registo será efetuado apenas uma vez por ano, ou seja, no momento da avaliação anual.

- 6) Assinaturas - todas as avaliações semestrais e anuais deverão constar das assinaturas do Avaliado e do Avaliador.

4.3.4.4 Ciclo da Avaliação de Desempenho

O ciclo da avaliação de desempenho terá cinco grandes momentos:

- Reunião de avaliação do ano transato entre o avaliador e avaliado (n-1);

- Comunicação dos objetivos do ano corrente (n);
- Auto- avaliação e reunião de avaliação semestral;
- Definição dos objetivos do ano seguinte (n+1) por parte da Direção/Administração;
- Auto – avaliação – realizada no final do ano pelo colaborador antes da reunião de Avaliação Anual.

O esquema abaixo ilustra o Ciclo Anual de Avaliação de Desempenho (figura 23):

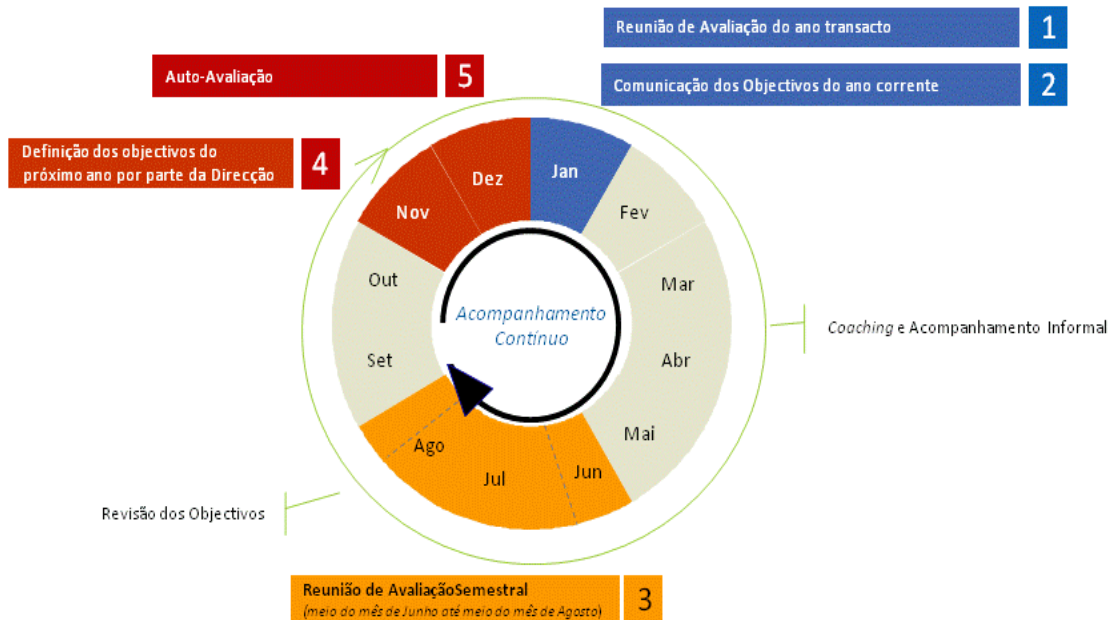


Figura 22- Ciclo Anual de Avaliação de Desempenho

Durante todo o ano, o avaliado e do avaliador têm a responsabilidade de realizar um registo continuado de factos e acontecimentos positivos ou de melhoria para que os momentos de avaliação (semestral e anual) sejam úteis para o avaliador e para o avaliado.

O avaliador tem um papel ativo no acompanhamento informal (ao longo de todo o ano) para a melhoria contínua na execução da função do avaliado, bem como a regular transmissão de *feedback* quer de reconhecimento quer para melhoria de comportamentos.

A avaliação semestral, permitirá realizar um balanço da atividade do colaborador no meio do ano, sendo que os objetivos de negócio poderão ser reajustados nesta data (em

função das decisões estratégicas da Administração normalmente associadas a situações de carácter excecional) e os comportamentos ajustados à Cultura da Portela Cafés.

4.3.4.5 O papel do avaliador e do avaliado na reunião de avaliação de desempenho

O papel do avaliador é fundamental em todo o processo de avaliação de desempenho, pois é dele que está dependente o sucesso dos objetivos pretendidos. Deste modo, o seu foco, deverá concentrar-se numa avaliação regular do desempenho dos colaboradores.

Para potenciar o sucesso da avaliação de desempenho, o avaliador deve:

- Conhecer e compreender com clareza todo o processo de avaliação de desempenho assegurando assim uma maior objetividade na avaliação;
- Clarificar com o avaliado os parâmetros de avaliação para promover a transparência da avaliação, nomeadamente, a confidencialidade da mesma;
- Fomentar a perceção de que avaliação de desempenho é uma ferramenta útil para o desenvolvimento futuro dos colaboradores, estimulando o seu envolvimento no processo;
- Dar ao avaliado *feedback* frequente, específico, no momento apropriado e centrado no comportamento, evitando que este seja percecionado como uma crítica pessoal;
- Estabelecer um Plano de Desenvolvimento Individual para desenvolver áreas identificadas como críticas, tornando claro o caminho a seguir para alcançar as mudanças desejadas e estabelecendo ações e compromissos com os planos traçados;
- Desenvolver um estilo de comunicação claro, focado e construtivo, que garanta a compreensão da mensagem por parte do avaliado;
- Mostrar-se disponível para ouvir as opiniões do avaliado relativamente ao respetivo desempenho, potencial de melhoria e interesses de desenvolvimento.

A reunião de avaliação de desempenho deve procurar alcançar dois grandes objetivos:

- Analisar o desempenho do colaborador com vista a perceber o seu desenvolvimento;
- Focar-se em atividades futuras envolvendo o estabelecimento de objetivos que levam a uma melhoria do desempenho.

Quando a reunião de avaliação é conduzida de forma sistemática e correta permite criar um dos momentos de interação mais importantes entre avaliador e avaliado.

A preparação da reunião de avaliação implica um investimento prévio tanto do avaliador como do avaliado, no sentido em que ambos devem refletir sobre os tópicos a discutir na reunião e preparar-se para a mesma. O avaliado deve preparar a sua autoavaliação para que possa participar de forma mais ativa na reunião de Avaliação.

- Desta forma, cabe ao avaliador e ao avaliado prepararem a reunião de avaliação de desempenho considerando os seguintes aspetos:
- Recolher e analisar toda a informação possível relativa à atuação do colaborador no período a avaliar, para que possa ter documentação de suporte que sustente as suas afirmações (é importante que esta ação seja realizada de forma contínua durante o ano quer por parte do avaliador, quer por parte do avaliado);
- O avaliador deverá agendar a reunião com o avaliado, sempre que possível num local tranquilo, onde seja possível realizar a entrevista sem interrupções e com a maior privacidade possível.

Na reunião de avaliação é importante ter em atenção os seguintes pontos (tabela 14):

Tabela 14 - Reunião de avaliação de desempenho

O QUE FAZER	O QUE NÃO FAZER
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Assegurar o tempo necessário para a reunião; não permitir interrupções ✓ Dispor de toda a informação necessária para o desenvolvimento da reunião ✓ Ser objetivo ✓ Adotar uma atitude dialogante e saber escutar ✓ Estabelecer objetivos reais e concretizáveis para o colaborador ✓ Comunicar de forma clara os objetivos e os resultados da reunião ✓ Ser construtivo face a qualquer crítica ✓ Obter depois da reunião uma atitude positiva do avaliado ✓ Elaborar um plano de ações com o avaliado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar a reunião sem a ficha de auto-avaliação devidamente preenchida ✓ Ignorar os assuntos complicados ou problemas graves ✓ Dirigir a reunião numa posição superior sem permitir participação ✓ Criar falsas expetativas ✓ Não cumprir o guião das ações combinadas, quando existe um compromisso de o fazer ✓ Julgar a personalidade do avaliado ✓ Assinalar só aspetos negativos

A fase final da reunião de avaliação deverá centrar-se na elaboração do plano individual de desenvolvimento.

4.3.4.6 Plano Individual de Desenvolvimento

Na sequência da avaliação de desempenho anual será pertinente preencher em conjunto com o colaborador o Plano Individual de Desenvolvimento (PID) (anexo VIII).

O PID tem por objetivo principal desenvolver através de ações os pontos de melhoria identificados na avaliação anual de desempenho, essencialmente através de três tipos de técnicas de desenvolvimento de competências: formação presencial, formação *on-the-job* (no local de trabalho) e aprendizagem experiencial (por experiência individual).

O PID contempla o desenvolvimento de competências técnicas (directamente relacionadas com o negócio) e competências comportamentais (relacionadas com a forma de interagir do colaborador).

O formulário visa criar um compromisso entre o avaliado e o avaliador, pelo que cada ação terá uma data de início e fim estipulada para a concretização mais efetiva da ação. A cada ação será associado um resultado esperado, com o objetivo de materializar cada ponto de melhoria em concretizações tangíveis.

Cada colaborador terá um Plano Individual de Desenvolvimento que deverá ser monitorizado regularmente pelo avaliador.

Conclusões

Vivemos num mundo em constante e acelerada mudança. As novidades tecnológicas surgem a um ritmo sem precedentes. O ambiente político, económico e financeiro caracteriza-se pela instabilidade. A forma de organização social, os estilos de vida e respetivas tendências de consumo, também têm sofrido alterações muito significativas.

Este contexto de incerteza coloca enormes desafios aos gestores. Estes vêem-se forçados a esgotar grande parte das suas energias para garantir que atingem os objectivos de curto prazo, descurando, muitas vezes, a preparação das suas organizações para fazer face aos desafios futuros. Mas é precisamente nestas circunstâncias que a gestão estratégica e a capacidade de liderança assumem particular importância na escolha e prossecução do “caminho” certo.

Independentemente da natureza da organização ou da indústria em que se insere a excelência da gestão é cada vez mais uma condição essencial para promover o desenvolvimento sustentado.

Estratégia, no universo empresarial, é sinónimo de escolha entre caminhos alternativos para atingir determinados objectivos. Mas, para ter sucesso, é necessário assegurar os recursos necessários e processos de monitorização e de comunicação eficientes. A gestão estratégica implica que os gestores, para além do conhecimento técnico dos processos e ferramentas, possuam a capacidade de abstracção e criatividade para elaborar cenários alternativos, a partir da realidade em que se inserem, sem serem tolhidos pelas fraquezas das suas empresas.

A qualidade do *output* do processo de planeamento estratégico e operacional está diretamente relacionado com o rigor da análise da envolvente externa e interna da organização, com o envolvimento de todas as áreas funcionais na identificação das várias estratégias possíveis e com a definição de uma visão inspiradora, uma missão clara e objectivos e estratégias partilhados. A avaliação continua a não ser uma parte suficientemente “*sexy*” da gestão porque envolve recursos, porque “não há tempo” e porque “nós sabemos o que funciona bem”. Contudo, a avaliação rigorosa e sistemática, em todas as funções, permite a optimização dos recursos e maximização dos resultados.

A orientação estratégica é elaborada por alguns mas é implementada por todos os colaboradores, pelo que a adequada gestão do capital humano, em termos estratégicos e operacionais, é essencial para ter sucesso.

A Portela Cafés é uma organização de cariz familiar, com 36 anos de existência e que tem sabido aproveitar as oportunidades para crescer. Actualmente possui alguns problemas que resultam do contexto em que vivemos, mas outros são fruto do seu próprio crescimento. A concorrência é feroz e vem de todos os lados, mas existem diversas oportunidades no mercado.

O objetivo deste projecto é contribuir para o desenvolvimento sustentado da empresa através de um melhor planeamento estratégico e operacional.

O processo de planeamento na Portela Cafés, tanto em termos estratégicos como operacionais, é relativamente reduzido. Como resultado, a estratégia da empresa não é clara e algumas áreas da organização não possuem objectivos específicos e integrados. Na sequência da realização deste projecto, foram identificadas várias oportunidades e a empresa deverá seguir uma estratégia global competitiva de “*Differentiation Focus*” (Porter, 1998) e uma estratégia global direccional de “crescimento por concentração horizontal” (Wheelen e Hunger, 2010).

A estrutura organizacional da Portela Cafés corresponde às definições de “estrutura simples” de Mintzberg (2010) e de Wheelen e Hunger (2010). A administração vive submersa pelos problemas de gestão do dia-a-dia e não possui disponibilidade para preparar o futuro. As funções possuem uma grande abrangência e as áreas de responsabilidade são, nalguns casos, confusas. No futuro a empresa deverá adoptar um modelo organizacional com base em funções, o que contribuirá para construir áreas de *expertise* e permitir melhor articulação entre a estratégia e a implementação.

De acordo com o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e Rohrbaugh (1983), a Portela Cafés caracteriza-se por possuir uma cultura essencialmente de Apoio ou Clã/Grupal. Esta cultura tem como principais características a valorização dos colaboradores e a sua formação. Enfatiza a flexibilidade e o lado interno da organização, tendo por principal objectivo a coesão e empenho das pessoas.

No entanto, a cultura de Inovação ou Adhocracia tem também uma forte incidência na organização. Esta cultura é caracterizada pelos vectores da flexibilidade e da orientação externa, valorizando a flexibilidade e a mudança. Sendo que ambas as culturas mais pontuadas pertencem aos quadrantes superiores do Modelo dos Valores Contrastantes, pode-se dizer que a Portela Cafés está voltada, de uma forma geral, para a Flexibilidade e Liberdade. A cultura dominante (Apoio) revela que o foco é interno e de integração, existindo também uma grande tendência para o foco externo e de diferenciação (cultura Inovação). No futuro pretende-se que a cultura da organização sofra um incremento no quadrante Objectivos/Mercado (modelo dos objectivos racionais) por forma a dar suporte à nova orientação estratégica da empresa, i.e., maior atenção ao planeamento e à produtividade.

Até agora o investimento em Marketing não tem sido considerado uma prioridade. Como consequência a notoriedade e diferenciação da marca é muito ténue. No futuro pretende-se que a organização efectue um reforço do investimento no desenvolvimento de novos produtos, na divulgação da marca através da presença em eventos e programas de CRM, bem como uma melhor gestão da variável preço. Actualmente a empresa possui dois canais de vendas: *online* e lojas próprias. De acordo com a nova orientação estratégica, deverá potenciar o negócio nos canais existentes e alargar a sua presença a outros canais, nomeadamente, institucional, exportação e eventos.

As Operações devem continuar a assegurar elevados padrões de qualidade, mas, igualmente, um *focus* muito elevado na optimização de processos e métodos de trabalho, com o objectivo de reduzir custos e aumentar a produtividade. A logística deverá continuar a optimizar os fluxos de *inbound* e *outbound*, nomeadamente através do reforço de parcerias com fornecedores e *outsourcing* de algumas actividades.

A função financeira, para além do registo contabilístico e optimização dos activos financeiros, passará a desempenhar um importante papel de apoio e desafio construtivo a toda a equipa de gestão, nomeadamente através de suporte ao processo de planeamento estratégico e operacional, monitorização da *performance* e produção de diversa informação de gestão.

Actualmente a função de Recursos Humanos centra-se essencialmente no desenvolvimento de processos de recrutamento e selecção e, posteriormente, no

desenvolvimento de competências (formação) dos colaboradores operacionais nas lojas. Na sequência do desenvolvimento deste projecto, todas as práticas de gestão de Recursos Humanos serão revistas, por forma a dar suporte à nova orientação estratégica da companhia. Será dada prioridade à implementação (divulgação/formação) de um conjunto de instrumentos essenciais: Catálogo de competências; Descrição de funções; Avaliação de desempenho e Plano individual de desenvolvimento.

Estas novas ferramentas serão essenciais para a gestão de diversos processos em RH, tais como, recrutamento e selecção, desenvolvimento de competências, gestão de carreiras, entre outras. Será implementado um sistema de remuneração variável através da atribuição de prémios de desempenho.

A função de RH deverá igualmente debruçar-se sobre a definição dos valores e da cultura desejada, em linha com a nova orientação estratégica, e implementar métodos de monitorização regular da cultura e dos níveis de satisfação dos colaboradores.

Os sistemas de informação serão totalmente integrados, entre todas as áreas funcionais, e permitirão o interface com fornecedores, clientes e outros *stakeholders*, para garantir o acesso rápido a informação fidedigna.

Com base no diagnóstico realizado e conseqüentemente nas acções a desenvolver, propõe-se um modelo de planeamento estratégico e operacional, de monitorização e avaliação da *performance* da organização e desempenho / desenvolvimento dos colaboradores. O objectivo proposto foi alcançado. Definiu-se uma direcção estratégica clara visando impactos em termos de estrutura organizacional, cultura, conteúdos funcionais e prioridades e conseqüentemente nos resultados e sustentabilidade da empresa

A Portela cafés terá certamente um futuro promissor durante várias gerações, se for capaz de se reinventar, mantendo a sua identidade e continuando a caminhar rumo a um desenvolvimento sustentável.

Bibliografia

- Aguinis, H., 2007, *Performance Management*, Nova Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Anderson, N., Ostroff, C., 1997, “Selection as socialization”, in Anderson, N. and Herriot, P. (Eds), *International Handbook of Selection and Assessment*, Wiley, Chichester, pp. 413-40
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V., 2007, *Management Control Systems*, 12th Edition, New York, McGraw Hill.
- Boxall, P. & Purcell, J., 2000, Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2, 183-203.
- Camara P. B., Guerra, P. B., Rodrigues J.V., 2003, *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 5ª edição., Lisboa, Dom Quixote.
- Carvalho, J. C.; Filipe, J.C., 2010, *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*. 3ª edição, Lisboa, Edições Sílabo.
- Chandler, A. D., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, USA, MIT Press.
- Cunha, M. P., Rego, A., Gomes, J.F.S., Cardoso, C.C., Marques, C.A., Cunha, R.C., 2010, *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 2ª Ed., Lisboa, Edições Sílabo.
- Druker, P. F., 2000, *Desafios da Gestão para o Século XXI*, Lisboa, Livraria Civilização Editora.
- Freire, A., 2000, *Estratégia de sucesso em Portugal*. Braga, Ed. Verbo.
- Jordan, H., Neves, J.C., Rodrigues, J.A., 2007, *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*, 7ª Edição, Lisboa, Áreas Editora.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., 2000, *The Strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Boston, Harvard Business School.
- Kotler, P., Keller K. L., Ano, *Administração de Marketing*, 12ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall.
- Louis, M. R., 1980, Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings, *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Mintzberg, H., 1979, *The Structuring of Organizations: a Synthesis of the research*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall
- Mintzberg, H., 2010, *Estrutura e dinâmica das organizações*, 4ª edição, Lisboa, Dom Quixote.

- Nascimento, G., 2003, *Cultura organizacional*, Manuscrito não publicado, Lisboa, ISCTE.
- Ohmae, K., 1991, *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, NY, McGraw-Hill.
- Porter, M. E., 1985, *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press.
- Porter, M. E., 1998, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- Porter, M. E., 2004, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*. New York, Free Press.
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J., 1983, “A special model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis”, *Management Science*, 29(4), 363-77.
- Schein, E. H., 1985, *Career anchors: Discovering your real values*, San Diego, University Associates.
- Teixeira, S., 2010, *Gestão das Organizações*, 2ª edição., Lisboa, Verlag Dashofer.
- Wheelen, T.L., Hunger, J.D., 2010, *Strategic Management and Business Policy*, 12th Ed., New Jersey, USA, Pearson.

Anexos

I – Portela Cafés - Descrição de funções das lojas

II – Lista de Associados da Associação Industrial e Comercial de Café

III – Mercado de café em Portugal

IV – Consumo de café em casa

V – Catálogo de Competências

VI – Descrição de Funções

VII – Formulário de Avaliação de Desempenho

VIII – Formulário de Plano Individual de Desenvolvimento

Anexo - I

Portela Cafés - Descrição de Funções

A) Função: Encarregado Geral de Loja

Responsabiliza-se pelos deveres e tarefas de acordo com as necessidades da loja e da empresa, Vale & Marçal, Lda. Todas as suas funções devem ser executadas com zelo e diligência.

Descrição da função:

Responsável máximo pelo correto funcionamento da loja. Deve:

- Assegurar que o serviço ao cliente é correto a cada momento;
- Garantir o cumprimento das normas de trabalho estabelecidas (exemplo: correto registo dos produtos, fardas, consumos, etc.) tendo sempre presente que os exemplos vêm de cima;
- Certificar-se de que a qualidade, apresentação e elaboração dos produtos servidos é ótima;
- Manter um elevado nível de conhecimento dos produtos, atualizando-se continuamente;
- Colaborar para que a cafetaria contribua para o desenvolvimento da marca, garantindo que a mesma funcione de acordo com os ensinamentos transmitidos pela gerência.

No que diz respeito ao armazém, deve:

- Elaborar os pedidos semanais segundo as necessidades da loja. Receciona e fiscaliza a mercadoria através da nota de requisição e guias de transferência do armazém central da Portela e reclama as encomendas que não tenham chegado;
- Garantir que o armazém (arrecadação) está bem organizado e arrumado e, que os produtos que se retiram sejam os que têm a data de validade mais próxima;
- Controlar o nível de inventário regularmente e visita o armazém central da Portela com o intuito de verificar a existência de artigos novos.

No que diz respeito à gestão administrativa da cafetaria, deve:

- Controlar se os fechos de caixa foram feitos corretamente.
- Depositar o dinheiro da receita no banco (se for caso disso).
- Organizar e mantém o arquivo de faturas, *tickets* de caixa, extratos bancários, guias de remessa e outros documentos.
- Elaborar os relatórios de atividade que a central considere conveniente.
- Garantir que haja sempre trocos na cafetaria e respetivos cofres.

No que diz respeito à gestão de pessoal, deve:

- Supervisionar os chefes de turno e funcionários de balcão dos dois turnos.
- Organizar o quadro de pessoal e horários correspondentes.
- Organizar turnos planeamento de limpezas.
- Distribuir o pessoal pelos vários turnos e marca as férias.
- Aprender como se elaboram os novos produtos introduzidos pela central e transmite esse conhecimento ao restante pessoal da cafetaria.
- Formar e motiva a equipa.
- Estar em constante formação.
- Lidar com ocorrências e reclamações dos clientes.
- Apoiar o pessoal entrando nos horários quando haja alguma falta ou em períodos muita atividade.
- Demonstrar com exemplos e exerce qualidades de líder.
- Executar no local as ações de marketing que lhe são pedidas.
- Controlar e fazer manutenção preventiva da maquinaria.
- Promover o trabalho em equipa e a simpatia entre todos os colaboradores.
- Resolver problemas que possam surgir entre colegas.
- Fazer cumprir o plano de limpeza e colabora no mesmo.
- Formar os novos colaboradores no ponto de venda.
- Supervisionar a mudança de turno.
- Verificar se a loja está preparada para o turno seguinte.

B) Função: Líder de loja

Descrição da função:

Um líder para além das funções inerentes à de assistente de balcão, trabalha em estreita colaboração com o responsável da loja e sempre que tal se justifique substitui-o. Ocupa assim, um lugar de destaque na loja sendo corresponsável pela metodologia e organização da mesma. Deve:

- Manter um elevado nível de conhecimento dos produtos;
- Formar e motivar a equipa e coordenar com o responsável da Loja o acolhimento de novos colaboradores;
- Assegurar que o serviço ao cliente é correto a cada momento;
- Promover o trabalho em equipa e a simpatia entre todos os colaboradores, bem como resolver problemas que possam surgir entre colegas;
- Cumprir com o horário com responsabilidade, mostrando-se disponível, contribuindo para o bom funcionamento da loja;
- Elaborar os pedidos semanais de faltas segundo as necessidades da loja;
- Garantir o cumprimento das normas de trabalho de acordo com o manual de procedimentos;
- Confirmar com o cliente os produtos consumidos e efetuar o registo e inserir na registadora o dinheiro do cliente para efetuar o troco corretamente;
- Controlar se os fechos de caixa foram feitos corretamente e depositar, quando necessário, o dinheiro da receita no banco;
- Organizar com o Responsável da loja o quadro de pessoal e horários correspondentes;
- Zelar pela apresentação adequada dos produtos na loja e gerir com o responsável seu responsável os stocks de cada produto, na loja e armazém (arrecadação)
- Lidar com ocorrências e reclamações dos clientes, na ausência do responsável da loja;
- Fazer cumprir o plano de limpeza da loja, e colaborar no mesmo, e noutros deveres e tarefas de acordo com as necessidades da loja e da empresa;
- Cuidar e zelar pela conservação e boa utilização dos bens relacionados com o seu trabalho, nomeadamente farda e tudo o que se relacione com a sua loja.

Pretende-se que todas as tarefas sejam executadas com o zelo e a diligência necessários ao bom funcionamento da operação.

C) Função: Assistente de Balcão

Descrição da função:

- Responsável pelo correto funcionamento da sua zona de trabalho;
- Servir corretamente o cliente;
- Responsável pela elaboração e apresentação dos produtos e cobrança ao cliente, tendo sempre em consideração o seguinte: antes do registo, reformular junto do cliente os produtos consumidos para fazer o seu registo correto, deve inserir na registadora o dinheiro que o cliente dá para pagar, para a máquina dar informação do troco correto;
- Informar o encarregado de turno de qualquer tipo de ocorrência;
- Manter um elevado nível de conhecimento dos produtos, atualizando-se continuamente;
- Colaborar na limpeza da loja e noutros deveres e tarefas de acordo com as necessidades da loja e da empresa;
- Cumprir o seu horário e ser responsável sempre que for necessário proceder a uma troca de horário.

Todas as suas funções devem ser executadas com zelo e diligência e a apresentação da sua farda deve ser exemplar, querendo com isto dizer que a mesma deve estar sempre limpa e passada a ferro.

Nota: Todos os pontos atrás referidos serão a partir de agora revistos e ponderados para atribuição do prémio de assiduidade/produktividade.

Anexo - II

AICC - Associação Industrial e Comercial de Café

Lista de associados em 2012

<u>Associados</u>	<u>Marcas</u>
A Flor da Selva, Lda.	Flor da Selva
Cafés Negrita	Negrita
Cafés Paraiso do Lis, Lda.	Paraiso do Lis
Caravela - Torrefacção de cafés, Lda.	Caravela
Fábricas Estrela da Beira - Indústria de cafés, S.A.	Febica
JMV - José Maria Vieira, S.A.	Torrié
Nestlé Portugal, S.A.	Buondi Christina Sical Tofa
New Coffee Company	Bogani A Cafeeira Lavazza Sanzala Caffécel
Novodelta, S.A.	Delta
Novo Dia Cafés, Lda.	Novo Dia
Nutricafés - Cafés e Restauração, Lda.	Nicola Chave D'Oro
Samarra, Lda.	Samarra
Segafredo Zanetti Portugal, Lda.	Segafredo
Soares & Fernandes, Lda.	Minhotinha
Sotocal - Soc. De Torrefacção de Cafés Angola, Lda.	Sotocal
Torrefacção Arcuense, Lda.	Bricelta
Torrefacção Cubana, Lda.	Cubana
Torrefacção Manuel da Lapa, Lda.	Beira Douro
Torrefacção Palmeira, Lda.	Palmeira

Anexo - III**Mercado de café em Portugal**

Consumo total (Fonte: A.C. Nielsen - cobre 85% do mercado)

Café	2011	2012	Var %
Volume	23.908.537	23.537.921	-1,6%
Valor	390.391.328	415.732.535	6,5%

Cafés, misturas e sucedâneos	2011	2012	Var %
Volume	24.947.918	24.614.057	-1,3%
Valor	393.674.746	419.631.166	6,6%

Consumo total	2011	2012	Var %
Volume	48.856.455	48.151.978	-1,4%
Valor	784.066.074	835.363.701	6,5%

Importação de café em Portugal - 2012

Fonte: AICC

	Volume	Valor
Café verde	48.632.649	117.559.111
Café verde descafeinado	2.411.368	7.000.850
Café torrado	7.034.129	80.730.941
Café torrado descafeinado	500.988	8.169.399
Total	58.579.135	213.460.301

Principais países de origem: Vietname, Brasil, Camarões, Uganda, Índia, Indonésia, Honduras e Costa do Marfim.

Exportação de café em Portugal - 2012

Fonte: AICC

	Volume	Valor
Café verde	861.285	3.290.059
Café verde descafeinado	6.035	26.960
Café torrado	9.182.953	45.187.058
Café torrado descafeinado	1.164.754	5.802.074
Total	11.215.026	54.306.151

Principais países de destino: Espanha, Alemanha, Grécia, França, Ucrânia, Angola, Reino Unido, Luxemburgo, Rússia, EUA, Polónia e Moçambique.

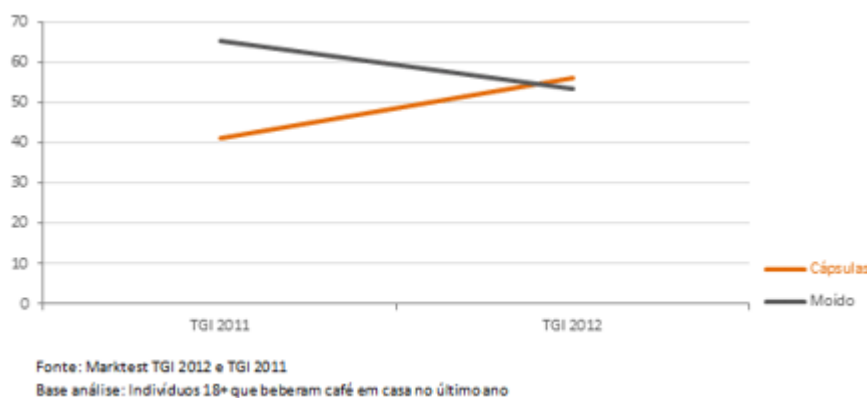
Anexo - IV

Consumo de café em casa (Fonte: Marktest)

De acordo com dados do Fonebus / Marktest, 75.3% dos portugueses com mais de 18 anos beberam café em casa no último ano.

Segundo a mesma fonte, o consumo de café em cápsulas (51.2%) é o mais popular entre os consumidores de café em casa, ultrapassando o café moído em 4.4 pontos percentuais. Estes dados Fonebus vão ao encontro dos mais recentes dados Target Group Index - Portugal (TGI).

De acordo com os dados TGI 2012, dos indivíduos com mais de 18 anos que beberam café em casa no último ano, a maioria bebe-o com regularidade (91.4% consumiu no último mês). Segundo a análise de tendências, 2012 é o primeiro ano em que as cápsulas assumem a liderança na forma como os portugueses bebem café no lar, ultrapassando o consumo de café moído.



A este *shift* na forma como se está a beber café não é com certeza alheia a invenção de Eric Favre, que no final da década de 70 ao serviço da Nestlé, criou uma máquina com sistema de cápsulas para substituir o tradicional método de café moído. Depois de múltiplas parcerias para a produção de máquinas com esse sistema, o conceito acabou por vingar e foi já no ano de 2003 que chegou a Portugal pela mão da Nespresso.

Hoje, o mercado português, em função do evidente interesse do consumidor, apresenta mais alternativas. Quer seja através de cápsulas compatíveis (MDD e outras marcas) com máquinas Nespresso, ou através de máquinas semelhantes de outras marcas, o

consumidor português tem à escolha uma maior diversidade de produtos para o consumo de café no seu lar.

Relativamente às marcas de cafés consumidas em casa (moído e/ou cápsulas), os dados mais recentes TGI realçam o facto do top 5 ser tomado pela Delta (46.5%), Nespresso (31.4%), Sical (15%), Nescafé Dolce Gusto (13.9%) e pela MDD Pingo Doce (12.9%), que além da venda de café moído e/ou cápsulas, apostou na comercialização de uma máquina de cápsulas própria, produzida em Portugal e por uma empresa nacional.

De acordo com os dados TGI 2012, as diferenças de perfil acentuam-se quando confrontados os consumidores de café em cápsulas e os consumidores de café moído. Enquanto os primeiros são sobretudo adultos entre os 18 e os 44 anos de idade (54.7%), residentes na Grande Lisboa (23.6%) e das classes A/B (24.4%), os segundos, apesar de tendencialmente mais velhos, apresentam um perfil sociodemográfico em linha com o universo em estudo (maiores de 18 anos em Portugal Continental).

Os consumidores de café em cápsulas também se revelam, segundo o TGI, mais atentos aos desenvolvimentos tecnológicos (77.3%), fieis às marcas de que gostam (69.2%) e mais dispostos a pagar por produtos de qualidade (68%). Destacam-se pelo gosto em viajar para o estrangeiro (68.3%), em experimentar novas receitas (67.1%) e em coerência com as cápsulas disponíveis no mercado português - 100% recicláveis - dão preferência nas suas escolhas a companhias que retribuem com algo à sociedade (66.8%).

A amostra do Fonebus é constituída por 801 entrevistas, representativas do universo 18 e mais anos, com um erro amostral máximo de 3.46 pontos percentuais para um intervalo de confiança de 95%. A recolha de informação, com recurso ao sistema CATI, decorreu entre os dias 20 e 23 de Novembro.

Anexo - V

Catálogo de Competências

Portela Cafés

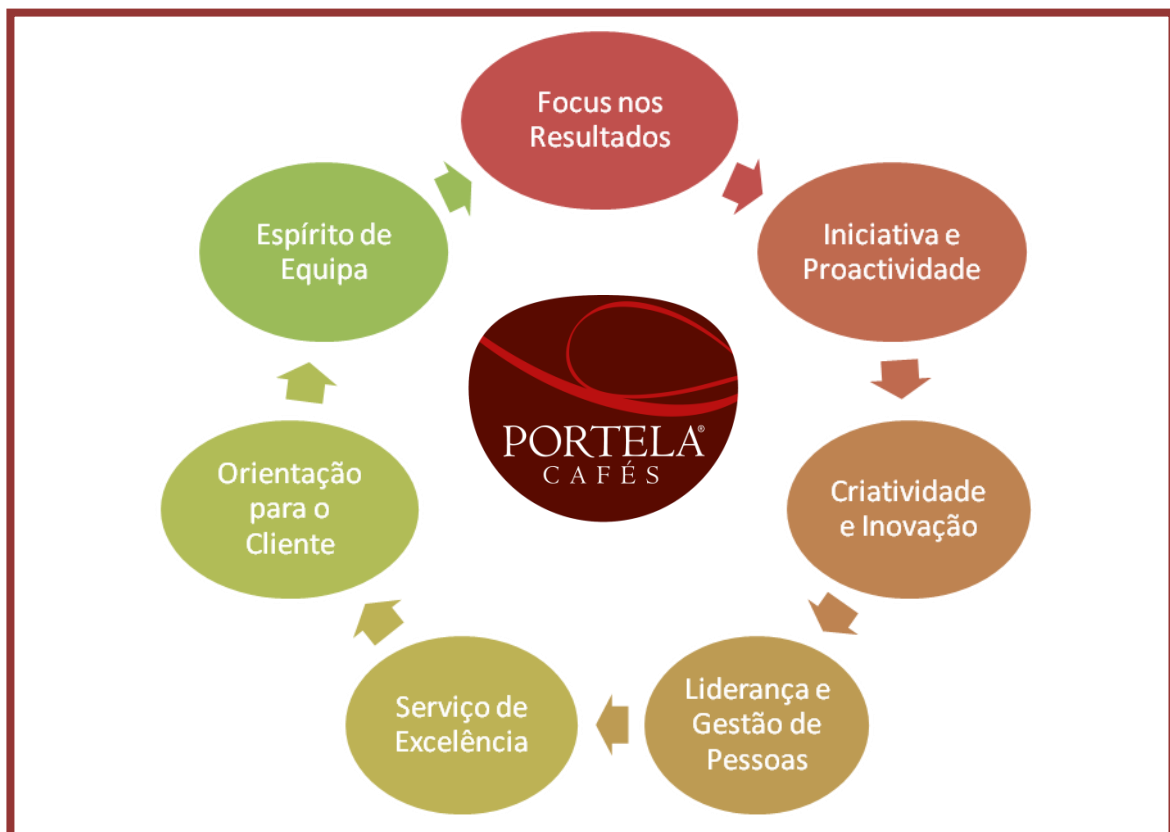


O **Catálogo de Competências** identifica os comportamentos-chave que cada Colaborador deve adequar no desempenho das suas tarefas e atividades na empresa Portela Cafés.

Está alinhado com a Visão, a Missão e os Valores da empresa e pretende garantir que todos os Colaboradores conhecem os comportamentos desejáveis na cultura da empresa.


Aborda a forma como cada Colaborador deve comportar-se para atingir os objetivos e as metas definidas pela empresa.

O Catálogo de Competências é constituído por sete competências-chave:



No Catálogo de Competências Portela Cafés, cada competência é definida segundo os níveis de comportamento (expectável, desenvolvido e muito desenvolvido), o grau de motivação, os indicadores de comportamento e alguns exemplos de comportamentos não representativos da competência-chave.

As competências Portela Cafés devem ser adotadas como guia de orientação e desenvolvimento comportamental de cada Colaborador da empresa.



Focus nos
Resultados

FOCUS NOS RESULTADOS

Definição: Capacidade de corresponder ou exceder os objetivos globais de desempenho e os padrões de qualidade exigidos, apresentar resultados para o negócio e identificar, de forma contínua, melhorias substanciais para os métodos e os processos.

Nível de Comportamento	EXPECTÁVEL	DESENVOLVIDO	MUITO DESENVOLVIDO
Motivação	Elevada motivação para atingir objetivos.	Procura melhorar o seu desempenho numa determinada direção. Estabelece de forma exata e constante um nível exigente de resultados.	Excede os resultados definidos e procura maximizar os resultados a longo prazo.
Indicadores de Comportamento (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> • Procura critérios fiáveis para avaliar a sua própria <i>performance</i>. • Persiste em ultrapassar obstáculos. • Demonstra uma preocupação constante em atingir resultados. • Não desperdiça nem tempo nem energia para corresponder aos seus compromissos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aproveita todas as oportunidades para ir além dos objetivos definidos. • Tenta fazer coisas diferentes no sentido de melhorar significativamente a eficiência, a qualidade a produtividade ou a satisfação dos clientes. • Define objetivos precisos e ambiciosos para si próprio e descobre o significado de os atingir. • Avalia a probabilidade de atingir objetivos ambiciosos que lhe tenham sido definidos e calcula o risco. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cria condições para o sucesso, atribuindo a si próprio os meios para atingir este objetivo (ex.: alocando recursos significativos e/ou investindo um tempo significativo perante situações de incerteza). • Escolhe o objetivo que terá maior impacto nos resultados. • Assume riscos empresariais calculados ao longo do tempo para atingir os objetivos de negócios.
<p>Comportamentos que não são representativos da Competência-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar sempre satisfeito com os resultados obtidos, mesmo que não os atinja. • Colocar a culpa dos insucessos em fatores externos. • “Trabalhar muito” sem dar necessariamente muita importância à qualidade do resultado. • Atribuir recursos sem qualquer critério de resultados. • Aceitar resultados insuficientes de outros. 			

INICIATIVA E PROACTIVIDADE

Definição: A Iniciativa e Proatividade conduz as pessoas a agir de uma forma “pró ativa” ao fazerem coisas e não pensarem apenas sobre ações futuras. Pessoas com iniciativa não reagem apenas às situações como também antecipam oportunidades ou problemas futuros, e agindo antecipadamente em relação aos mesmos.

Nível de Comportamento	EXPECTÁVEL	DESENVOLVIDO	MUITO DESENVOLVIDO
Motivação	Age com decisão.	Age com antecipação.	Antecipa pensando a longo prazo.
Indicadores de Comportamento (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> • Reage rapidamente em situação de crise ou noutras situações em que o tempo é um fator sensível. • Toma medidas imediatas para remediar qualquer atrito inesperado. • Não espera por “toda a informação / todas as respostas” antes de agir para agarrar uma oportunidade presente. • Pensa porque é que uma crise se deu e no que é que pode ser feito para evitar que volte a acontecer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma decisões sobre uma Ação específica de forma a prevenir um potencial risco ou criar uma oportunidade num futuro próximo. • Antecipa problemas futuros e procura minimizá-los ou evitá-los. • Considera oportunidades a curto prazo (< 1 ano) para o negócio e dá início a ações que as capitalizem. • Considera as implicações das ações em curso ou planeadas e toma as medidas apropriadas para otimizar o seu impacto no negócio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensa em cenários empresariais a longo prazo e concebe planos detalhados para os conseguir realizar. • Prepara, adapta ou reestrutura a organização de forma a melhor responder às mudanças antecipadas. • Investe tempo a pensar no futuro da sua própria equipa ou departamento e age em conformidade.

Comportamentos que não são representativos da Competência-Chave

- Esperar até ser “confrontado” para agir.
- Ser sempre apanhado de surpresa, tratando os problemas no momento.
- Deixar passar as oportunidades sem fazer nada.
- Esperar para ver sem medir as consequências.
- Deixar sempre as coisas para o último momento, encontrando desculpas para não agir.

CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Definição: Pessoas com este comportamento desafiam o *status quo* como um motor para a melhoria, e surgem como novas ideias para operarem de uma forma mais eficiente. A um nível muito desenvolvido, agem como um “catalisador de mudança” para toda a organização.

Nível de Comportamento	EXPECTÁVEL	DESENVOLVIDO	MUITO DESENVOLVIDO
Motivação	Está aberto a novas ideias.	Desafia o <i>status quo</i> .	Promove a mudança.
Indicadores de Comportamento (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> • Está disposto a mudar de ideias ou de perceções com base em nova informação. • Tem uma mentalidade aberta relativamente a diferentes formas de fazer as coisas. • Opta por soluções que promovem/geram mudança. • Alinha voluntariamente as suas ações com iniciativas de mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questiona as formas existentes de trabalhar e propõe novas formas mais eficazes e eficientes. • Produz e procura sempre implementar novas ideias. • Desafia os “porquês” e opta pelo “porque não?”. • Incentiva os outros a surgirem com novas ideias. 	<ul style="list-style-type: none"> • É um campeão visível na exploração de novas ideias. • Encoraja os outros a alinhar as suas ações com a mudança. • Alimenta uma necessidade geral de mudança na organização. • Reconhece nos outros dúvidas quanto às novas ideias mas consegue afastar essas dúvidas.
<p>Comportamentos que não são representativos da Competência-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar sempre satisfeito com a situação atual. • Aprovar formalmente uma iniciativa de mudança mas não agir relativamente à mesma. • Recorrer a um estilo de gestão coercivo. • Negligenciar a resistência das pessoas à mudança. 			

LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

Definição: Liderar e gerir pessoas é a capacidade de unir indivíduos, fazê-los acreditar em si próprios e naquilo que estão a fazer, para que alarguem os seus limites e sejam encorajados a superar o seu desempenho. Em determinados momentos, a liderança pode ser participativa, noutros momentos será diretiva, cabe ao líder decidir quando e com quem.

Nível de Comportamento	EXPECTÁVEL	DESENVOLVIDO	MUITO DESENVOLVIDO
Motivação	Mantém todas as pessoas relevantes informadas.	Aumenta a eficácia da equipa.	Lidera e gere a equipa para o sucesso.
Indicadores de Comportamento (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura-se que todas as pessoas que possam ser afetadas por um projeto / decisão estão na posse de toda a informação necessária. • Faz o seu melhor para que as pessoas compreendam as razões de uma decisão. • Define uma direção clara para a equipa. • Mantém reuniões regulares para partilhar informação e criar envolvimento da equipa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encontra os recursos necessários para o grupo. • Cria as condições que permitem à equipa fazer o seu melhor (ex.: construir o espírito de equipa, proporcionar a estrutura certa, envolver a equipa no processo de tomada de decisões). • Promove a equipa fora do seu ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunica uma visão diretiva para conseguir o envolvimento nos objetivos globais. • Assegura-se que todos contribuem para o esforço geral. • Inspira respeito através da sua credibilidade. • Envolve-se pessoalmente nas questões decisivas para levar a equipa até ao objetivo definido.
<p>Comportamentos que não são representativos da Competência-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar o estatuto e a posição para impor decisões autoritárias. • Tomar estas decisões sem as explicar e sem consultar ninguém. • Manipular o grupo fazendo-o acreditar que é consultado. • “Fiar-se” nas competências de cada um e afastar-se nos momentos difíceis. • Aceitar sem questionar e sem lutar numa situação em que a sua equipa seja tratada de forma injusta. 			

SERVIÇO DE EXCELÊNCIA

Definição: Capacidade para se focalizar na concretização dos objetivos estabelecidos com elevados níveis de excelência no serviço, fornecendo ao Cliente (Interno e Externo) soluções inovadoras e customizadas que respondem às suas necessidades e expectativas.

Nível de Comportamento	EXPECTÁVEL	DESENVOLVIDO	MUITO DESENVOLVIDO
Motivação	Compromete-se a cumprir com os níveis de serviço de excelência estabelecidos.	Cria condições para garantir a consistência dos níveis de serviço de excelência.	Demonstra um compromisso pessoal em garantir elevados níveis de excelência.
Indicadores de Comportamento (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> Realiza a sua função considerando como referência os níveis de excelência estabelecidos. Procura oferecer respostas de qualidade e com elevados níveis de rigor e exigência. Responde a todas as solicitações de forma positiva e age em conformidade com as expectativas e necessidades do Cliente (Interno e Externo). 	<ul style="list-style-type: none"> Gere e garante que existem os recursos necessários para a entrega de um nível de serviço de excelência. Responde a todas as solicitações procurando manter sempre consistência no nível de entrega do serviço. Motiva a equipa a realizar elevados níveis de excelência. Sugere novas ações para a realização de um serviço de excelência. 	<ul style="list-style-type: none"> Executa todas as responsabilidades com um nível de serviço de excelência e é identificado como o exemplo a seguir. Atinge e excede a maioria dos objetivos estabelecidos com um nível de serviço excelente. Procura ativamente novas formas de realizar um serviço de excelência e implementa com a Equipa.
<p>Comportamentos que não são representativos da Competência-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> Realiza a sua função sem considerar a execução de um serviço de excelência. Na maioria das vezes realiza o mínimo do que lhe é exigido. Não se preocupa em sugerir melhorias construtivas para a consistência do serviço de excelência defendido pela empresa. Age sem vontade de ser reconhecido como um Colaborador exemplar. 			

ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE

Definição: É o desejo de ajudar e servir os seus clientes da forma que melhor corresponde às suas reais expectativas. É demonstrada no empenho que a pessoa evidencia para compreender as expectativas e as necessidades dos clientes, no sentido de lhes prestar um serviço de elevada qualidade numa relação duradoura e com vantagens mútuas. “Cliente” pode ser qualquer pessoa ou organização para as quais o serviço existe (clientes internos, colegas a todos os níveis, distribuidores, consumidores, etc...).

Nível de Comportamento	EXPECTÁVEL	DESENVOLVIDO	MUITO DESENVOLVIDO
Motivação	Assume a responsabilidade de prestar um serviço de qualidade.	Demonstra proactivamente interesse em responder eficazmente às expectativas dos clientes.	Age na perspetiva de um benefício mútuo a longo prazo.
Indicadores de Comportamento (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> • Responde aos pedidos dos clientes. • Mantém o cliente informado do progresso dos projetos ou da missão. • Assegura-se de que o cliente obtém o que solicitou. • Toma as medidas necessárias para resolver qualquer problema. • Está totalmente disponível (e.g. investe tempo e esforços extra quando o cliente necessita). 	<ul style="list-style-type: none"> • Procura melhorar o conhecimento sobre o negócio e as necessidades do cliente. • Faz a correspondência entre as necessidades do cliente e os produtos e serviços disponíveis (ou padrão). • Vê as necessidades do cliente a médio e longo prazo. • Investe tempo com os clientes para conseguir uma melhor compreensão das suas necessidades e sempre que possível procura exceder as expectativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consegue a confiança do cliente de forma a prestar-lhe aconselhamento e orientá-lo nas suas escolhas. • Centra-se na relação e no benefício futuro a longo prazo em detrimento de vantagens imediatas. • Sugere ações atrativas para ambas as partes no sentido de desenvolver uma relação a longo prazo com o cliente.
Comportamentos que não são representativos da Competência-Chave <ul style="list-style-type: none"> • Centralizar-se mais nos seus objetivos pessoais do que nas necessidades dos clientes. • Prestar ao cliente um serviço mínimo. • Impor os seus pontos de vista ao cliente. • Não ter preocupação com a qualidade do serviço. • Apresentar aos clientes soluções ou respostas pré existentes numa base de “pegar ou largar”. • Optar pela solução mais fácil, mesmo que isso não represente a melhor solução para o cliente. 			

ESPÍRITO DE EQUIPA

Definição: Colaboração com os outros demonstrando empenho em se atingirem os objetivos de grupo, compreender as necessidades e os objetivos dos outros e adaptar as suas próprias ideias e comportamentos quando apropriado. Pode envolver o sacrifício dos objetivos individuais *versus* os de grupo. É um perfil colaborante e construtivo.

Nível de Comportamento	EXPECTÁVEL	DESENVOLVIDO	MUITO DESENVOLVIDO
Motivação	Contribui pessoalmente para um trabalho de equipa efetivo, de forma colaborante e construtiva.	Aumenta a eficácia geral do grupo encorajando comportamentos de trabalho de equipa.	Desenvolve ativamente o trabalho de grupo com outros para além dos limites.
Indicadores de Comportamento (exemplos)	<ul style="list-style-type: none"> • Define claramente o seu próprio papel no seio da equipa. • Demonstra confiança nas capacidades dos colegas. • Tem uma comunicação honesta e aberta com os colegas. • Aceita a ajuda dos outros. • Desafia os outros de forma construtiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dá uma contribuição ativa em termos de ideias, energia e vontade para terem sucesso como equipa, mantendo a motivação dos outros perante as adversidades. • Ajuda todos os membros da equipa a compreender os seus papéis e objetivos, e vê como é que estes se encaixam nos objetivos globais do grupo. • Aproveita a experiência dos outros. • Reconhece e celebra os sucessos conjuntos, acolhendo o empenho dos outros no desempenho da equipa. • Soluciona conflitos no seio da equipa ou entre os elementos da mesma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gere as expectativas dos contactos internos e externos, mantendo-os atualizados. • Desenvolve e apoia um ambiente aberto, onde o desafio e o desacordo são encarados de forma positiva. • Desempenha um bom trabalho numa variedade de funções entre diversas equipas. • Contribui efetivamente em equipas díspares, em diferentes locais ou integrando peritos de diferentes áreas.
<p>Comportamentos que não são representativos da Competência-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competir com os colegas (“Eu ganho tu perdes”, competição negativa e prejudicial ao espírito de equipa). • Ignorar ou sobrepor-se aos pontos de vista e aos sentimentos dos outros. • Criticar ou ignorar as ideias e as capacidades dos outros. • Tentar impor as suas próprias ideias aos outros e não lhes dar crédito. • Dar um contributo mínimo e/ou destrutivo ao espírito de equipa. 			

Anexo – VI

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO | Portela Cafés – Responsável de Loja



<p>1 – Identificação da Função</p>	<p>Data (última validação) 20.Setembro.2012</p>
<p>Designação da Função: Responsável de Loja Departamento: Operações Dependência Hierárquica: Administração Dependência Funcional: Gestor de Operações Reportes: Líder e Assistentes de Loja</p>	<p>Local de Trabalho Lojas Portela Cafés</p>
<p>2 – Missão da Função (qual o propósito da função?)</p>	<p>Gerir e coordenar eficazmente a equipa na Loja Portela Cafés com o objectivo de garantir que é realizado um serviço de elevada qualidade e excelência no atendimento ao Cliente.</p>
<p>3 – Responsabilidades Funcionais (actividades executadas para o desempenho da função)</p>	<p>Satisfação e Orientação para o Cliente - Supervisionar e assegurar que a Equipa realiza um atendimento de excelência ao Cliente; - Certificar-se da boa qualidade na apresentação e elaboração dos produtos servidos; - Garantir a apresentação contínua de excelência do espaço da Loja e Equipa (Limpeza da Loja e aspecto dos Colaboradores, visual merchandising, organização dos produtos na pasteleira, informação correcta sobre preços e legendas de produtos); - Responsável pela gestão das reclamações dos Clientes na Loja e respectiva solução, e envio do formulário da Reclamação para o Gestor de Operações e/ou Recursos Humanos;</p> <p>Gestão da Equipa - Ser um embaixador da marca Portela Cafés e gerir a Equipa de forma exigente e positiva para que cada Colaborador se tome igualmente embaixador da marca; - Garantir que na sua ausência um dos Líderes tem competência assumir a gestão da operação da Loja; - Manter o elevado nível de conhecimento dos produtos, actualizando e formando a actual e futura Equipa; - Garantir que a Equipa cumpre as normas de trabalho estabelecidas nas Instruções Gerais da Portela Cafés (Recursos Humanos, Atendimento, Higiene e Segurança no Trabalho e Mercadorias); - Organizar e planejar o quadro de pessoal (horários da loja e férias); - Garantir o bom atendimento na Loja em período de férias e faltas de Colaboradores; - Gerir e solucionar conflitos entre os Colaboradores; - Participar em processos de Recrutamento e rescisão de contrato sempre em concordância com a Gestão de Operações, os Recursos Humanos e Administração;</p> <p>Segurança e Higiene no Trabalho - Realizar a manutenção preventiva das instalações e respectivo equipamento; - Assegurar que a Equipa cumpre as normas de Segurança e Higiene no Trabalho; - Garantir que a Equipa mantém a limpeza e organização da loja; - Actuar diligentemente em situações de Acidente de Trabalho e reportar aos Recursos Humanos e Administração;</p> <p>Higiene e Segurança Alimentar - Cumprir as normas de boas práticas de acordo com o Modelo estabelecido para a Portela Cafés.</p>
<p>Vendas e Resultados - Gerir, coordenar e focalizar a equipa para a concretização de vendas na Loja; - Justificar mensalmente a informação relativa à Gestão da Operação da Loja (Vendas, Food Cost, Labour Cost, artigos de desgaste rápido, artigos de Limpeza, tickets e valor médio de ticket); - Reportar mensalmente à Administração dados Avaliação "Shopping" (dados da Concorrência relativos às acções promocionais, preços, etc.); - Definir objetivos de vendas por dia, e monitorizar diariamente a concretização dos mesmos; - Controlar e gerir a equipa para a redução de custos para obter melhores Resultados da Operação; - Responsável pela correcta implementação de todas as Acções de Promoção na Loja;</p> <p>Gestão e Controlo de Stocks - Elaborar os pedidos semanais ao armazém central; - Responsável por recepcionar e fiscalizar a mercadoria através da nota de requisição e guias de transferência do armazém central e reclamar as encomendas que não tenham chegado; - Garantir que o armazém da Loja está bem organizado e armazém segundo FIFO; - Gerir e controlar o nível óptimo de existências de cada artigo; - Gerir e acompanhar a execução periódica (semanal e mensal) dos inventários, garantindo um nível mínimo de desvios (< 5%); - Analisar e validar os relatórios de actividade (inventários e food cost); - Garantir que são lançados em sistema os produtos que obrigam ao cumprimento da ficha técnica;</p> <p>Gestão da Loja - Manter a organização do arquivo de facturas, dos tickets da caixa, das guias de remessa e de outros documentos; - Garantir a correcta abertura e fecho de Caixas para não existirem diferenças de saldo e depositar o dinheiro da receita no banco de acordo com o valor apurado; - Garantir que haja sempre trocos nas caixas e respectivos cofres; - Supervisionar que as produções dos produtos confeccionados em Loja são introduzidas no sistema; - Assegurar que todos os movimentos (produções, transferências, recepções, quebras e contagens) são registados em sistema, bem como são respeitadas todas as fichas técnicas dos produtos;</p>	<p>Satisfação e Orientação para o Cliente - Supervisionar e assegurar que a Equipa realiza um atendimento de excelência ao Cliente; - Certificar-se da boa qualidade na apresentação e elaboração dos produtos servidos; - Garantir a apresentação contínua de excelência do espaço da Loja e Equipa (Limpeza da Loja e aspecto dos Colaboradores, visual merchandising, organização dos produtos na pasteleira, informação correcta sobre preços e legendas de produtos); - Responsável pela gestão das reclamações dos Clientes na Loja e respectiva solução, e envio do formulário da Reclamação para o Gestor de Operações e/ou Recursos Humanos;</p> <p>Gestão da Equipa - Ser um embaixador da marca Portela Cafés e gerir a Equipa de forma exigente e positiva para que cada Colaborador se tome igualmente embaixador da marca; - Garantir que na sua ausência um dos Líderes tem competência assumir a gestão da operação da Loja; - Manter o elevado nível de conhecimento dos produtos, actualizando e formando a actual e futura Equipa; - Garantir que a Equipa cumpre as normas de trabalho estabelecidas nas Instruções Gerais da Portela Cafés (Recursos Humanos, Atendimento, Higiene e Segurança no Trabalho e Mercadorias); - Organizar e planejar o quadro de pessoal (horários da loja e férias); - Garantir o bom atendimento na Loja em período de férias e faltas de Colaboradores; - Gerir e solucionar conflitos entre os Colaboradores; - Participar em processos de Recrutamento e rescisão de contrato sempre em concordância com a Gestão de Operações, os Recursos Humanos e Administração;</p> <p>Segurança e Higiene no Trabalho - Realizar a manutenção preventiva das instalações e respectivo equipamento; - Assegurar que a Equipa cumpre as normas de Segurança e Higiene no Trabalho; - Garantir que a Equipa mantém a limpeza e organização da loja; - Actuar diligentemente em situações de Acidente de Trabalho e reportar aos Recursos Humanos e Administração;</p> <p>Higiene e Segurança Alimentar - Cumprir as normas de boas práticas de acordo com o Modelo estabelecido para a Portela Cafés.</p>

DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO | Portela Cafés – Responsável de Loja



<p>4 – Indicadores de Desempenho (KPI / métricas de desempenho e produtividade)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facturação Mensal, Trimestral e Anual • Gestão e Controlo de Stocks • Controlo de Caixas • Segurança e Higiene no Trabalho • Reclamações • Equipa, Horários e Férias 	<p>5 – Competências Comportamentais Portela Cafés</p>		<p>Focus nos Resultados – MD Iniciativa e Proactividade – MD Criatividade e Inovação – D Liderança e Gestão de Pessoas – MD Serviço de Excelência – D Orientação para o Cliente – MD Espírito de Equipa – D</p>	<p>Legenda E – Expectável D – Desenvolvido MD – Muito Desenvolvido N/A – Não Aplicável</p>
<p>6 – Requisitos para a função</p>				
<p>Formação Académica (mínima exigida)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura, preferencialmente, em Gestão ou Gestão de Marketing. 	<p>Formação Complementar (Informática, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos de informática na óptica do utilizador (Word, Excel, Power Point). 			
<p>Idioma</p> <p>Inglês Elementar ____ Intermediário __X__ Avançado ____</p>	<p>Experiência Profissional</p> <p>Requerida __X__, 3 anos em funções similares. Não Requerida ____</p>			



DESCRIÇÃO DE FUNÇÃO | Portela Cafés – Responsável de Loja

7 - Perfil Comportamental Requerido

As competências requeridas para a pessoa no cargo deverão incluir a capacidade para:

- Ser firme nos resultados e, no caso de estes estarem ameaçados, estar preparado/a para resolver quaisquer problemas ou conflitos que possam surgir, lidar com os outros, apesar dos seus sentimentos ou da importância de cada um.
- Ir ao encontro dos prazos acordados e de superar todos os problemas que possam dificultar o alcance destes objectivos.
- Criar uma cultura de perfeição estratégica e encorajar os outros a pensar a longo prazo, desenvolvendo uma vantagem estratégica e procurando oportunidades para desenvolvimento futuro.
- Desafiar o *status quo*, a fim de alcançar uma cultura dedicada ao melhoramento contínuo e ao melhor desempenho.
- Juntar factos e números, controlar-se a si próprio/a e aos outros e alcançar objectivos de forma oportuna e concreta.
- Ser disciplinado/a ao desenvolver sistemas organizacionais, procedimentos, regras e normas.
- Encorajar as pessoas a comunicarem eficazmente e, através dos exemplos e da experiência, criar uma atmosfera participativa e envolvente.
- Proporcionar uma atmosfera positiva e inovadora e incentivar as pessoas a realizarem as tarefas propostas.
- Estar alerta à mudança, mostrar flexibilidade e adaptabilidade na sua abordagem perante circunstâncias difíceis e efectuar um esforço contínuo para alcançar um resultado.

Anexo – VII

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | Portela Cafés



1 – IDENTIFICAÇÃO DO COLABORADOR		Período de Avaliação		
Nome do Colaborador: _____ Função do Colaborador: _____ Departamento: _____ Nome do Avaliador: _____		Semestral De ___/___/___ a ___/___/___ Anual De ___/___/___ a ___/___/___		
2 – OBJECTIVOS DE NEGÓCIO (70% da avaliação anual)				
Escala de Avaliação < 90% Não atingiu as expectativas = 1 Entre 90% e 100% Atingiu as expectativas = 2 > 100% Superou as expectativas = 3				
Lista de Objectivos Estabelecidos (Início do Ano)	Resultado 1.º Semetre	Resultado 2.º Semetre	Resultado Anual	Avaliação Final
Vendas	= XXXXXX €	= XXXXXX €	= XXXXXX €	1
1. Vendas Anuais de XXXXXX € até 31 de Dezembro.				
2. Artigos de Limpeza < 0,05% sobre as Vendas até 31 de Dezembro.	= XXXXXX €			2
3. Desgaste Rápido < XXXXXX % sobre as Vendas até 31 de Dezembro.	= XXXXXX €			1
4. Gestão de Recursos Humanos < XXXXXX % até 31 de Dezembro.	= XXXXXX €			3

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | Portela Cafés



3 – COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS PORTELA CAFÉS (30% da avaliação anual)		
Escala de Avaliação		
1 – Não expectável	2 – Expectável	3 – Desenvolvido
4 – Muito Desenvolvido		
FOCUS NOS RESULTADOS		Av. Final
Comentários Auto-Avaliação	Comentários Hetero - Avaliação	
INICIATIVA E PROACTIVIDADE		Av. Final
Comentários Auto-Avaliação	Comentários Hetero - Avaliação	
CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO		Av. Final
Comentários Auto-Avaliação	Comentários Hetero - Avaliação	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | Portela Cafés



LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS		Av. Final
Comentários Auto-Avaliação	Comentários Hetero - Avaliação	
SERVIÇO DE EXCELÊNCIA		Av. Final
Comentários Auto-Avaliação	Comentários Hetero - Avaliação	
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE		Av. Final
Comentários Auto-Avaliação	Comentários Hetero - Avaliação	
ESPÍRITO DE EQUIPA		Av. Final
Comentários Auto-Avaliação	Comentários Hetero - Avaliação	

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | Portela Cafés



4 – OBSERVAÇÕES SUPLEMENTARES

--

5 – AVALIAÇÃO GLOBAL

OBJECTIVOS DE NEGÓCIO

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

--	--

6 – ASSINATURAS


Colaborador

Avaliador

Data: ___/___/___

Data: ___/___/___

Anexo - VIII

Plano Individual de Desenvolvimento									
		Nome do Colaborador: _____		Função: _____		Data: ____/____/____			
		Nome Hierarquia: _____		Depart./Área: _____					
Competência Técnica a desenvolver	Objectivo da Acção de Desenvolvimento	Tipo de Acção			Data da Acção		Resultados Esperados com a Acção		
		Formação Presencial	Formação on-the-job	Aprendizagem Experiencial	Início	Fim			
Conhecimento sobre Café	Desenvolver o conhecimento técnico específico dos cafés Portela (origens e características organolépticas de cada tipo de café, moagem, etc.).		X		15.08.2012	20.08.2012	Aumento das Vendas de Café		
Competência Comportamental a desenvolver	Objectivo da Acção de Desenvolvimento	Tipo de Acção			Data da Acção		Resultados Esperados com a Acção		
		Formação Presencial	Formação on-the-job	Aprendizagem Experiencial	Início	Fim			
Liderança	Melhorar a gestão e coordenação da Equipa para melhor alcance dos resultados estabelecidos	X			01.09.2012	03.09.2012	Aumento dos resultados da Equipa		
Observações									
Ass. do Colaborador: _____ Data: ____/____/____									
Ass. Hierarquia: _____ Data: ____/____/____									