



UNIVERSIDADE D  
COIMBRA

João Vasco Pinto Farrim Fernandes Santiago

**KEY PERFORMANCE INDICATORS NA BLUEPHARMA**  
**KAIZEN VS BALANCED SCORECARD**

**Relatório de Estágio no âmbito do Mestrado em Gestão orientada pela  
Professora Doutora Isabel Maria Correia Cruz e apresentada à Faculdade de  
Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos  
necessários à obtenção do grau de Mestre**

Outubro de 2021





FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE  
**COIMBRA**

João Vasco Pinto Farrim Fernandes Santiago

Key Performance Indicators na Bluepharma

Kaizen vs Balanced scorecard

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de  
Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em  
Gestão

**Entidade de Acolhimento:** Bluepharma Indústria Farmacêutica, S.A.

**Orientador Académico:** Professora Doutora Isabel Maria Correia Cruz

**Supervisor Profissional na Entidade de Acolhimento:** João Pedro Serdeira  
Nunes

Outubro, 2021

## **Agradecimentos**

Finda-se assim, uma das jornadas mais intensas que tive o privilégio de viver.

De forma muito sucinta, embora pela leveza que estas palavras possam transparecer, existe um múltiplo leque de agradecimentos que nunca poderia deixar de mencionar pela importância basilar que tiveram neste caminho que agora termina.

Primeiramente à minha família, na pessoa da minha mãe, pai e irmã por terem sempre apoiado e permitido lutar por aquilo que acredito ser certo para mim.

À Bluepharma pelo acolhimento e por me terem permitido aprender com aqueles que procuram tornar o mundo um lugar melhor, na pessoa do Dr. João Pedro Nunes por me ter acompanhado, me ter proporcionado o melhor percurso possível, pela dedicação que teve na busca da minha melhor integração e por me ter motivado a aprender cada vez mais.

À Professora Doutora Isabel Cruz por ter aceitado orientar este trabalho e pelos conselhos e críticas construtivas na elaboração do presente relatório

Aos meus amigos, por terem vivido orgulhosos as minhas pequenas vitórias e terem aceitado a minha ausência

Finalmente à minha querida Inês, onde seria injusto resumir numa frase o quão grato lhe estou.

## **Resumo**

O presente relatório é fruto do estágio realizado na entidade Bluepharma, Indústria Farmacêutica S.A, para conclusão do mestrado em gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no ano letivo de 2020/2021.

O controlo de gestão, enquanto função crítica para toda e qualquer organização, os *Key Performance Indicators*, na qualidade de auxiliares de monitorização e controlo, a filosofia *Kaizen* e o modelo *Balanced Scorecard*, têm-se revelado como peças fundamentais no apoio à tomada de decisão, principalmente em médias e grandes entidades.

O reconhecimento das vantagens das ferramentas enunciadas tem sido crescente, sendo já uma realidade em muitas empresas, onde a Bluepharma não é uma exceção relativamente à utilização da filosofia *Kaizen*. Contudo, são ferramentas que devem ser permanentemente adaptadas aos novos desafios.

Neste sentido, o objetivo central deste trabalho foi retratar o processo de reavaliação e renovação dos *Key Performance Indicators* que podem alimentar a filosofia *Kaizen*, com vista a uma melhoria da avaliação e controlo de desempenho, bem como a comunicação do departamento de Parcerias Estratégicas e Desenvolvimento do Produto da Bluepharma. Paralelamente, analisou-se a possibilidade de complementar o apoio à tomada de decisão com um *Balanced Scorecard*.

Para isso, além da análise documental, da observação direta e de reuniões com os colaboradores do departamento, foi realizada uma entrevista semiestruturada ao responsável pelo controlo de gestão do departamento, que transmitiu a visão de alguém que utiliza na prática os indicadores.

Conclui-se que a Bluepharma apresenta por si só, já uma elevada sensibilidade e maturidade para a prática dos *Key Performance Indicators (KPI)*, fortemente adquirida graças ao alargado investimento na filosofia *Kaizen*. Não obstante, foi possível propor algumas sugestões de melhoria para reforçar o apoio à gestão uma organização em franco crescimento, onde a vontade de inovar é uma constante.

**Palavras-Chave: Controlo de Gestão, Key performance Indicators, Filosofia Kaizen, Bluepharma**

## **Abstract**

This report portrays the work carried out in the area of Management Control of the Department of Strategic Partnerships and Product Development of the company Bluepharma, Indústria Farmacêutica S.A. for completion of the master's degree in management of the Faculty of Economics of the University of Coimbra, in the academic year 2020/2021.

Management control, as a critical function for any and every organization, the Key Performance Indicators, as monitoring and control aids, the Kaizen philosophy and the Balanced Scorecard model, have proved to be fundamental pieces in supporting decision-making, mainly in medium and large entities

The recognition about this tools advantages has been growing, being already a reality in many companies, where Bluepharma is no exception, thanks, to the use of the Kaizen philosophy. However, these tools must be permanently adapted to new challenges

The main objective of this work was to portray the process of reassessment and renewal of Key Performance Indicators that can feed the Kaizen philosophy, with a view to improving performance and control, as well as the communication of the Strategic Partnerships and Product Development department. At the same time, we analyzed the possibility of complementing decision-making process with a Balanced Scorecard model.

For that, in addition to document analysis, direct observation and meeting with the department's employees, a semi-structured interview was carried out with the responsible for the department's management control, conveying a look from someone who uses the indicators in practice

It is concluded that Bluepharma has by itself a high maturity and sensitivity to the practice of Key Performance Indicators, strongly acquired thanks to the extensive investment in the Kaizen Philosophy. Nevertheless, some suggestions for improvement are highlighted at the end with the final purpose of supporting an organization that is growing fast, where the will to innovate is a constant.

**Keywords: Management Control, Key performance Indicators, Kaizen Philosophy, Bluepharma.**

If you can't measure it, you can't improve it

Peter Drucker

## **Índice de Siglas**

ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (BR)

BLPH-Bluepharma Indústria

CEO- Chief Executive Officer

CG – Controlo de Gestão

FDA- Food and Drug Administration (US)

GMP- Good Manufacturing practice

I&D- Investigação e Desenvolvimento

KPI- Key Performance Indicators

KRI- Key Results Indicators

MSRM – Medicamentos Sujeitos a Receita Médica

PEDP- Parcerias Estratégicas e Desenvolvimento do Produto

PME- Pequenas e Médias Empresas

PVP- Preço de Venda ao Público

S.A. – Sociedade Anónima

SAP- Systems, Applications and Products in Data Processing

VUCA- volatility; uncertainly; complexity; ambiguity



## Lista de Figuras

Figura 1- Ciclo de Gestão.....	5
Figura 2- Relações Causa-Efeito .....	10
Figura 3- Rotas comerciais.....	14
Figura 4- Níveis de Kaizen Diário .....	17
Figura 5 – Matriz x.....	19
Figura 6 – Plano de Ações.....	20
Figura 7 – Organograma Bluepharma Group.....	26
Figura 8 – Quota de mercado em quantidade e valor.....	34
Figura 9 – Evolução do PVP de Medicamentos Genéricos.....	34
Figura 10 – Evolução dos Gastos em I&D por Ano.....	35

## Índice

Agradecimentos .....	II
Resumo .....	III
Abstract .....	IV
Índice de Siglas.....	VI
Lista de Figuras .....	VII
1 Introdução .....	1
2 Controlo de Gestão .....	5
2.1 O Controlo de gestão na organização .....	5
2.1.1 Limitações ao controlo de gestão .....	7
3 <i>Key Performance Indicators</i> .....	9
3.1 Tipologias: .....	9
3.1.1 Indicadores <i>Lead e Lag</i> .....	9
3.1.2 Indicadores Tangíveis ou Intangíveis.....	10
3.1.3 Indicadores Quantitativos e Qualitativos .....	11
3.1.4 Indicadores financeiros e não financeiros .....	12
3.2 Que características deve ter um indicador eficiente: .....	12
3.3 Avaliar de forma Inteligente .....	13
4 Filosofia Kaizen Vs Modelo Balanced Scorecard.....	16
4.1 Filosofia Kaizen .....	16
4.1.1 <i>Kaizen</i> diário .....	17
4.1.2 Matriz X .....	18
4.1.3 Plano de Ações .....	19
4.2 Balanced Scorecard.....	20
5 Entidade de Acolhimento e o Estágio.....	23
5.1 Bluepharma Indústria.....	23
5.2 Missão, Visão e valores .....	26
5.3 Tarefas Desempenhadas .....	27
6 Evolução da Indústria Farmacêutica .....	30

6.1	Desafios da Indústria Farmacêutica .....	31
6.2	Comparação da Evolução da Indústria .....	32
6.3	Evolução do setor farmacêutico em Portugal (2015 vs 2020) .....	33
6.4	Desafios num futuro próximo .....	34
7	Reavaliação, Inovação dos KPI e Análise da Filosofia Kaizen na Bluepharma .....	36
7.1	Análise da Entrevista Semiestruturada .....	36
7.2	Reavaliação dos KPI implementados e Análise Crítica.....	38
7.3	Sugestão de novos <i>KPI</i> .....	40
7.4	Filosofia Kaizen no caso Bluepharma .....	43
7.5	Filosofia Kaizen vs Balanced Scorecard na Bluepharma .....	45
8	Conclusão .....	48
	Referências bibliográficas .....	50
	Anexos .....	52

# 1 Introdução

Este relatório, com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, visa apresentar uma reflexão sobre o trabalho realizado no decorrer do estágio curricular, com início no dia 19 de abril e término no dia 31 de agosto, na área de controlo de gestão do Departamento de Parcerias Estratégicas e Desenvolvimento do Produto da Bluepharma Indústria Farmacêutica, S.A.

A Bluepharma é uma organização do setor farmacêutico em franco crescimento, situada na região de Coimbra, atualmente é um grupo económico e empresarial composto por um forte conjunto de empresas ligadas ao setor da saúde e farmacêutico.

No decorrer do estágio, foram desempenhadas funções no controlo de gestão (CG), uma área cativante na medida em que, independentemente da visão que cada organização, tem como premissa a capacidade de olhar e preparar o futuro através de uma constante melhoria do passado e monitorização do presente. Tal como referenciou o responsável pelo CG “O controlo de gestão é a ferramenta estratégica para pensar o futuro da organização”.

Com um forte enfoque naquilo que são os Indicadores-chave de Desempenho (Key Performance Indicators – KPI), procurou-se, com base numa revisão de literatura, fundamentos teóricos que permitissem potenciar a utilização dos KPI que se torna hoje indispensável para qualquer *controller* e para qualquer organização, independentemente dos seus fins, lucrativos ou não lucrativos. Como refere caldeira (2020, p. 7) “A andar se aprende andando, a nadar se aprende nadando, mas para melhorar a forma de gerir as empresas e as instituições não basta geri-las, é indispensável aprender a medir o desempenho da gestão”.

De entre várias tipologias e características que estes mesmos indicadores podem ser munidos, existe um aspeto fundamental que não deve, em momento algum, ser esquecido - os indicadores não devem ser um fim em si mesmo, olhando somente para o resultado como um número, mas sim como um indício de que estamos mais próximos, ou não, dos nossos propósitos de existência, que não são a realização do somente lucro.

A acrescentar a esta realidade, e para que os indicadores sejam eficientes no apoio à tomada de decisão, é importante que toda a organização, do topo à base e da base ao topo, tenha conhecimento dos mesmos e esteja envolvida naquilo que são as suas

estratégias de curto, médio e longo prazo. Com este objetivo, é reconhecida a importância do uso de ferramentas de análise e avaliação de desempenho que também têm um propósito de comunicação, sendo elas, entre outras, a filosofia *Kaizen* e/ou a modelo *Balanced Scorecard*, que foram ao longo deste relatório analisadas, comparadas e compreendidas, acima de tudo, como não sendo adversárias mas sim complementares.

Na procura de melhor entender-se a indústria farmacêutica, tentou-se sempre assimilar, através da leitura dos relatórios e contas e revistas científicas da área, perceber este setor: o passado, o presente e perspectivas de futuro. Isto afigura-se como fundamental para desempenhar da melhor forma qualquer função na Bluepharma.

De acordo com Ross (2016), os desafios que se preveem para o futuro do *controller*- os “*BIG DATA*”, como uma das indústrias do futuro, impulsionaram nos dias de hoje Licenciaturas, Mestrados e Pós-Graduações sobre *Business Intelligence* e/ou *Business Analytics*, que vão, “estar associadas ou quase de mãos dadas, e ou os *controllers* vão ter de crescer para aí ou vão ter de ter profissionais a apoiá-los” (Entrevista ao responsável pelo CG – Anexo I), a interdisciplinaridade já é imperativa. De facto, “A terra foi a matéria-prima da era agrícola. O ferro foi a matéria-prima da era industrial. Os dados são a matéria-prima da era da informação” (Ross, 2016, p. 225).

Ao longo do estágio, a importância dos KPI para uma gestão mais eficiente da empresa afigurou-se central, pelo que, se procurou refletir, com base na teoria, sobre o reconhecimento destes como instrumento fundamental para um CG. Ressalta-se também, a necessidade da periódica reavaliação dos indicadores selecionados, bem como da introdução de novos indicadores e, no sentido inverso, eliminação daqueles que se tornaram obsoletos, por forma a tirar melhor proveito das oportunidades que o meio envolvente onde a empresa se insere proporciona. Para isso, percebemos ser fundamental, a eficiente utilização dos modelos de avaliação e controlo de desempenho, que quando, corretamente implementados e comunicados, maximizam a criação do valor organizacional.

Depois deste capítulo introdutório, segue-se uma revisão da literatura dividida pelos três capítulos subsequentes. No segundo capítulo, é explorada a função do CG e como é crucial para toda e qualquer organização, independentemente do seu fim (se lucrativo ou não) ou área de negócio. No capítulo três destacamos os KPI, e a relevância destes para a avaliação e controlo do desempenho, cuja gestão impacta no sucesso empresarial. No capítulo seguinte, confronta-se a filosofia *Kaizen* e o modelo *Balanced Scorecard*,

analisando-se os fundamentos que levaram a criação destes, bem como a estrutura ideal de cada um.

No quinto capítulo, apresenta-se a organização acolhedora, a sua visão, missão e valores, bem como uma breve descrição da sua evolução. São ainda, descritas as funções realizadas no decorrer do estágio e como se tornaram um mais-valia para a minha aprendizagem, quer a nível pessoal como profissional.

Pela importância reconhecida de conhecermos o setor onde estamos inseridos para melhor o podermos gerir, o capítulo seis focou-se numa análise da indústria farmacêutica, tanto nacional como internacional, apresentando também uma reflexão sobre os desafios que o futuro transporta para a mesma e o posicionamento da Bluepharma.

O capítulo sete expõe a visão do responsável pela função de Controlo de Gestão do Departamento de Parcerias Estratégicas e Desenvolvimento do Produto (PEDP) através de uma entrevista realizada ao mesmo. Para além disso, também se apresenta uma reavaliação dos KPI utilizados pela Bluepharma acrescidos de outros indicadores considerados pertinentes para o melhor desempenho da função de CG. Ainda, analisou-se a implementação e funcionamento da filosofia *Kaizen* na Bluepharma, que se revelou, comparativamente ao modelo Balanced Scorecard, mais adequada dada a necessidade de se adaptar ao “chão de fábrica”.

O último capítulo, culmina com a apresentação de uma síntese conclusiva sobre as temáticas elaboradas ao longo do presente relatório bem como do estágio curricular.

Conhecer os resultados atingidos, confrontá-los com as metas previamente definidas, compará-las com os valores do setor, compreender a sua evolução ao longo do tempo e perceber a sua tendência gera uma informação de valor indiscutível para quem tem de tomar decisões (Saraiva, 2020, p. 5)

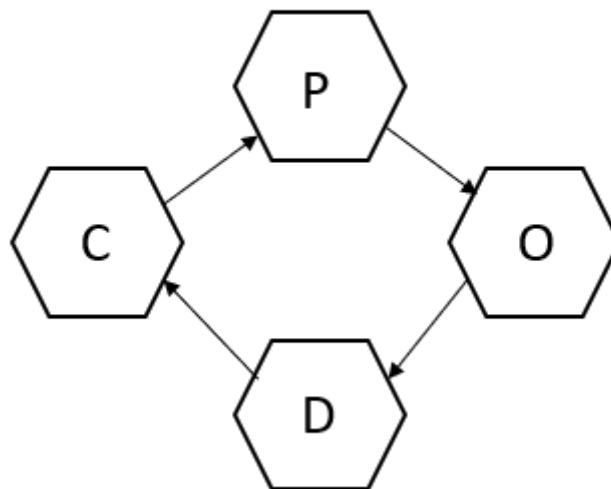
## 2 Controlo de Gestão

### 2.1 O Controlo de gestão na organização

Se antes, de acordo com Geada (2012), a gestão caminhava paralelamente com a perspetiva financeira, para apenas e exclusivamente dar conta de questões de orçamento e ou desvios, nos dias de hoje, já não é mais assim, até porque nas condições voláteis que hoje o universo empresarial apresenta, qualquer organização que foque o seu controlo de gestão exclusiva em fatores financeiros, perde uma forte vantagem competitiva.

O “ciclo de gestão engloba quatro variáveis (ou funções), as quais constituem uma cadeia de causa-efeito, mas cujos elementos individuais são determinantes no processo de criação de valor organizacional” (Lopes, 2020, p. 25).

FIGURA 1- CICLO DE GESTÃO



Fonte: Lopes (2020, p. 26)

Como refere Lopes (2020), encontramos na fase de planeamento um alargado conjunto de diretrizes com o foco final de aproximar a estratégia da realidade. Na organização, centra-se a estrutura definida pela organização que interligada, alcança a criação de valor; já a direção, confia nos atributos característicos da gestão de topo da organização por forma a guiá-la até à excelência.



Por sua vez, o Controlo, como objeto central desta análise, na função de Controlo de Gestão, destaca-se como sendo,

A monitorização da gestão corrente com recurso a uma diversidade de indicadores de desempenho (KPI), capazes de proporcionar informação e em tempo útil; [bem como a] (...) Articulação da gestão corrente com a implementação estratégica numa lógica causa-efeito, capaz de dotar a organização de capacidades que lhe permita agir de forma reativa (retrospetiva) ou preventiva (proativa) (Lopes, 2020, p. 29).

A palavra controlo provém do latim “Contra-rotulus”, termo esse que transmitia a ideia de confronto de diversos registos com registos de um outro livro (Gameiro, 1999), sendo que a Gestão provém da palavra gestio ou gestionis que transmite a ideia de realizar alguma coisa (Veschi, 2019). Nesse sentido, entendemos que a fusão de ambas, transmite a intenção de garantir, através de comparações, que os objetivos definidos pela organização são alcançados através de uma boa utilização dos recursos disponíveis ou, por outras palavras, por uma boa gestão.

Dentro do Controlo de Gestão, encontramos várias tipologias de controlo (Pereira, 2013), nomeadamente: o controlo de ações, controlo de pessoal e cultural e o controlo de resultados.

### **Controlo de Ações**

Para o controlo de Ações, os indivíduos estão no epicentro da questão e podemos, segundo Pereira, (2013, p. 29) ramificar em 3 tipos de controlo, (1) **restrição de ações**, que “são formas negativas de controlo, uma vez que impedem os indivíduos de executar certo tipo de ações, como sendo o caso de restrições físicas ou administrativas”; (2) **revisão dos planos de ação**, onde se “envolve a análise e eventual revisão de planos de ação que os indivíduos se propõem executar, antes de serem formalmente aprovados”; (3) **responsabilização pelas ações executadas**, que consiste na definição do que é ou não correto seguindo-se da comunicação a toda a organização recompensando, ou no sentido inverso, punindo quem não as respeitar.

## **Controlo Pessoal e Cultural**

O controlo pessoal/cultural permite ramificar entre duas variantes, uma primeira relacionada com o pessoal que visa “garantir que os funcionários possuem as capacidades necessárias, em termos de qualificações e experiência”, e uma segunda ligada às questões culturais, que “representam um conjunto de valores, normas e crenças que são partilhados pelos membros de uma organização” (Pereira, 2013, p.32).

## **Controlo de Resultados**

Finalmente, relativamente ao controlo de resultados, devemos também mencionar os *Key Results Indicators (KRI)*, isto é, indicadores de resultados que mostram o progresso da organização e permitem comparar com o previsto, dando à organização uma visão geral sobre o período em análise.

Neste sentido, assumimos que “os controlos de resultados têm desde logo uma função preventiva, uma vez que induzem os indivíduos a preocuparem-se com as consequências das suas ações. São, por isso, um mecanismo de controlo indireto” (Pereira, 2013, p. 33).

Não obstante, importa deixar a nota que têm também uma função de deteção, dado que avaliam a *performance* de toda a organização e com isso detetar quaisquer desvios.

Para além destas ramificações de controlo, conseguimos ainda dividir o mesmo em dois subgrupos, sendo o preventivo, onde o controlo advém da prevenção de consequências futuras e o que deteta, através de uma visão reacionária, identifica sinais positivos e/ou sinais negativos.

A este respeito, baseado em Pereira (2013) podemos afirmar que os controlos preventivos, são, quando bem aplicados, uma melhor escolha, dado que atuam antes do problema se suceder.

### **2.1.1 Limitações ao controlo de gestão**

Existe uma outra análise que não se deve excluir aquando do debate do controlo de gestão, isto porque, analisar implica custos, sejam eles de oportunidade ou recursos temporais e financeiros, e, conseqüentemente, é necessário analisar o seu custo-benefício para a organização.

A verdade é que nos dias de hoje, e com a onda crescente que a monitorização e a utilização de indicadores tem sido alvo, existe um excesso de informação que, inevitavelmente, acabará por atrasar o crescimento da organização.

Um exemplo disso é mencionado por Pereira (2013, p. 89) ao questionar, de forma retórica, “quantas vezes as organizações removem indicadores que, entretanto, se tornaram obsoletos?”.

Existem, de acordo com Pereira (2013) limitações que, quando não controladas, prejudicam o desempenho eficiente da função e, não sendo o controlo de gestão algo isento disso, apresentam-se, como sendo a (1) **falta de direção**, onde o desempenho dos colaboradores enfraquece na proporção da ineficiente explicação do que é esperado das suas funções; (2) **limitações pessoais** onde desempenho dos colaboradores enfraquece na proporção da ineficiente formação e experiência do que é esperado/necessário para as suas funções; (3) **falta de motivação** onde desempenho dos colaboradores enfraquece na proporção do desfasamento entre os seus objetivos e os objetivos da organização.

A acrescentar, Pereira (2013, p. 52-53) verifica-se uma dicotomia entre **organizações centralizadas**, onde “os gestores intermédios têm normalmente um limite de atenção reduzido” e se verifica uma excessiva dependência do topo da organização que “procura assegurar que os colaboradores não se distraem com informação e eventos que podem facilmente desviar a sua atenção” e as **organizações descentralizadas**, e por sua vez, “os gestores intermédios têm um limite de atenção alargado” e “são, por regra, responsabilizados a partir da definição de centros de resultados, o que envolve frequentemente a avaliação de *trade-offs* para que os resultados sejam maximizados”.

Existe ainda outro ponto a discutir que se apresenta como uma limitação ao controlo de gestão, que se prende precisamente com os sistemas de incentivos associados ao desempenho dos colaboradores, onde segundo Pereira (2013), há dois elementos que devem ser considerados, (1) **grau de dificuldade** - trata-se de saber como os indivíduos reagem à fixação de metas (...) em suma, uma meta não deve ser nem demasiado fácil nem demasiado difícil de alcançar; (2) **quem deve estar envolvido na fixação de metas** - devendo a fixação de metas ser da exclusiva responsabilidade dos gestores ou também os colaboradores participar neste processo surgindo daqui a dicotomia entre a abordagem *Top-Down* ou *Bottom-Up*.

Finalmente, nas palavras do responsável da área de CG do departamento, destaca-se uma forte relação e dependência entre o CG e os KPI, pois, para este, “difícilmente um controller moderno nos dias de hoje conseguiria trabalhar sem indicadores”

### **3 Key Performance Indicators**

Para Saraiva (2020, p. 5), “ter disponível em tempo útil a informação crítica e verdadeira sobre as realizações da nossa empresa é uma parte fundamental de um processo de gestão, para que o gestor possa tomar decisões mais rápidas e mais corretas.”

E, é, precisamente nesta criticidade que aparecem como fundamentais, os *KPI*, que “representam um conjunto de indicadores escolhidos para refletir o desempenho de uma empresa e seu progresso, de modo a analisar e controlar o processo pretendido” (Oliveira, 2017, p. 12)

Antes de se entrar num contexto mais aprofundado dos *KPI*, deve-se procurar definir aquilo que está na base da sua criação, como sendo, primeiramente, os objetivos, que nas palavras de Ferreira, *et al* (2016) acaba a dar contexto às ações e às medidas de desempenho.

#### **3.1 Tipologias:**

Existe um tema que não se pode ignorar quando se fala de *KPI*, que passa precisamente pela relação causa-efeito entre os indicadores e os objetivos a curto, médio e longo prazo.

##### **3.1.1 Indicadores *Lead* e *Lag***

Existe uma característica que se atribui a todos os indicadores que ajuda a retirar e analisar informação de acordo com a sua tipologia, sendo ela *leading* ou *lagging*.

Um indicador *leading* indica algo que ainda não aconteceu e que, por isso, pode ser influenciado pela organização, já um indicador *lagging*, transmite resultados finais, e, por isso, não passíveis de serem alterados.

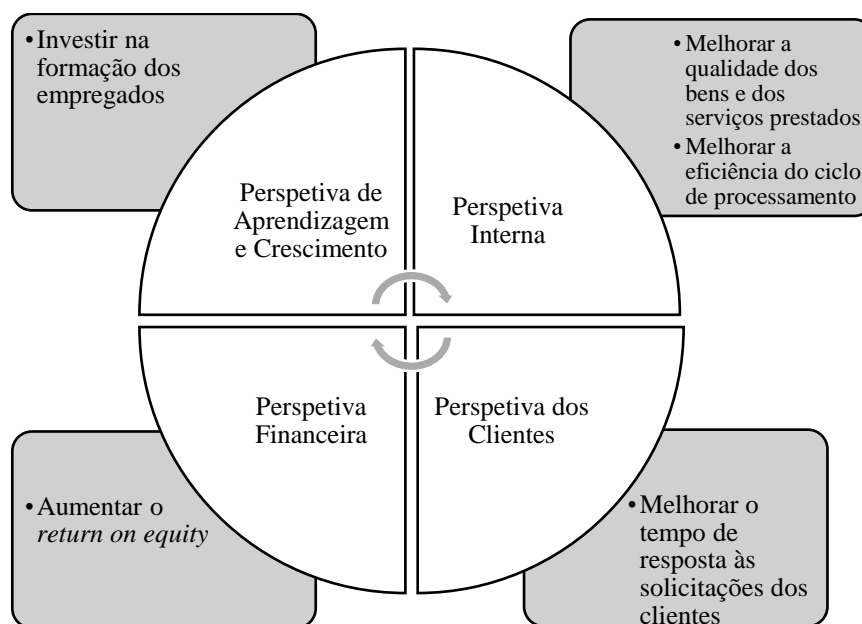
De acordo com Pereira (2013, p. 78), o autor apresenta o seguinte exemplo:

Suponhamos um gerente comercial que, para além do contacto comercial com os clientes, tem de afetar tempo a tarefas administrativas. Vamos imaginar que o mesmo gerente é avaliado em função das vendas. Um indicador “*Lagging*” poderia ser o volume de vendas. Um indicador “*leading*” poderia ser a percentagem de tempo que o vendedor dedica ao contacto comercial com clientes. Isto é, para aumentar as vendas deverá, desejavelmente, afetar mais tempo ao contacto comercial com clientes (e menos tempo a tarefas administrativas).

Daqui conclui-se que, um indicador *lagging* será sempre um indicador reativo, enquanto um indicador do tipo *leading* será um indicador proativo.

A esta tipologia, acrescenta-se ainda um exemplo figurativo de como a relação causa-efeito, baseado em tipologias Balanced Scorecard (a ser explicada na secção 4.2) funciona:

FIGURA 2- RELAÇÕES CAUSA-EFEITO



Adaptado em Fonte: Pereira (2013, p.77)

### 3.1.2 Indicadores Tangíveis ou Intangíveis

Outra das tipologias pelas quais se pode organizar os *KPI* é pela sua tangibilidade, ou, intangibilidade.

De acordo com a Norma Contabilística e de Relato Financeiro nº 6, considera-se intangível, um indicador “não monetário identificável sem substância física”. Já um

indicador tangível, mede segundo Iudícibus (2009) um bem material, suscetível de ser tocado.

“É, consensual a necessidade de um equilíbrio de indicadores, sendo igualmente necessário tanto indicadores tangíveis e intangíveis, como reativos e proativos” (Oliveira, 2017, p. 12).

Esta abordagem remete-nos diretamente para o próximo ponto, dado que podemos associar a tangibilidade do indicador a uma tipologia de quantificação, e por sua vez, a intangibilidade à qualidade.

### 3.1.3 Indicadores Quantitativos e Qualitativos

Por indicadores quantitativos entende-se os indicadores que procurem recolher um forte conjunto de dados e ou quantidades, ou sejam “baseiam-se na frequência do aparecimento de certas características” (Quivy e Campenhoudt, 2013, p. 28).

A título de exemplo, o número de vezes que os colaboradores fizeram horas extra num determinado período de trabalho.

Por sua vez, os indicadores qualitativos, segundo Quivy e Campenhoudt (2013), refletem a existência ou ausência de uma ou mais condições

Um exemplo deste tipo será a qualidade das reuniões de planeamento de trabalho que pré-determinam o número de horas necessários por cada tarefa/projeto que, posteriormente, se podem refletir no número de horas extra a mais ou a menos.

Muitas vezes a escolha de KPIs cai maioritariamente sobre dados quantitativos, devido à sua fácil recolha e maior linearidade. No entanto, deve ser feito um balanço entre os dois tipos de dados tendo em conta a aplicação de cada um. É ainda necessário ter noção que, como referido, os indicadores são unicamente uma ferramenta de navegação, não capturando todos os factos da organização (Oliveira, 2017, p. 14).

Por sua vez, encontramos também aqui, uma relação com a seguinte tipologia, na medida em que os indicadores quantitativos se ligam diretamente a indicadores de base financeira, e, os indicadores qualitativos à vertente não financeira.

### 3.1.4 Indicadores financeiros e não financeiros

Relativamente a esta tipologia, a distinção é facilmente compreendida, dado que os indicadores de base financeira incidem sobre a performance financeira da empresa como por exemplo o *ROI (Return on Investment)* ou a solvabilidade da empresa, e os indicadores não financeiros são, no sentido inverso, indicadores que assentam em questões não financeiras, podendo “constituir uma abordagem interessante em complemento e melhoria do relato financeiro” (Lopes, 2020, 68).

Não obstante esta reflexão, segundo Langfield-Smith *et al* (2006), os indicadores não financeiros apresentam as seguintes vantagens, (1) podem ser vistos como fatores explicativos do desempenho financeiro futuro, em contraposição às medidas financeiras que refletem o desempenho financeiro passado; (2) são mais facilmente compreendidos pelos utilizadores de informação; (3) dirigem a atenção dos gestores para a causa dos problemas e não meramente para as suas consequências, embora não seja sempre possível estabelecer relações causa-efeitos; (4) proporcionam informações mais atempadas para a tomada de decisões e (5) permitem, em áreas como a qualidade, a inovação e o desenvolvimento de competências, o controlo de aspetos de importância estratégica. Aspetos que, de outro modo, seriam negligenciados por um sistema de medida que enfatiza a vertente financeira do desempenho.

### 3.2 Que características deve ter um indicador eficiente:

Embora sejam muitas as sugestões divididas pelos milhares de livros sobre gestão empresarial, apresentam-se de seguida um conjunto de descrições precisas e objetivas de alguns autores de referência.

Caldeira, (2020, p. 16) enumera 15 características que acredita deverem pertencer a um indicador, sendo elas, (1) pertinência dos indicadores para a gestão; (2) credibilidade do resultado; (3) esforço aceitável para o apuramento do resultado; (4) simplicidade de interpretação; (5) simplicidade do algoritmo de cálculo; (6) fonte de dados “dentro de casa”; (7) cálculo Automático; (8) possibilidade de auditar as fontes de dados com eficácia; (9) possibilidade de alinhar com a frequência de monitorização; (10) Possibilidade de calcular em momentos extraordinários; (11) ser protegido de efeitos externos; (12) não gerar efeitos perversos; (13) possibilidade de benchmarking; (14) atualizado; (15) possibilidade de ter uma meta.

Já Carvalho (2019, p. 115) acrescenta que os mesmos devem estar inseridos num sistema onde existe (1) facilidade de Consulta no momento desejado; (2) Conformidade com os critérios fixados para avaliara a eficiência da gestão e (4) eliminação dos elementos não essenciais em relação aos objetivos e fins da empresa.

Feita esta análise, justifica-se a introdução de um novo tema, **a metodologia SMART**, que embora comumente utilizada na delineação dos objetivos, é também preciosa no momento da criação dos próprios *KPI*, dada que auferem mais credibilidade aos próprios e estão inteiramente interligados.

### 3.3 Avaliar de forma Inteligente

Para Doran (1981, p. 36), quando se criam objetivos, “os gestores só devem pensar num acrónimo SMART, que embora não tenham todos de reunir estas condições, quanto mais se aproximarem da totalidade, mais inteligentes serão os objetivos”.

A sigla constrói-se das seguintes palavras Doran (1981, p. 36): **S** (specific) - devem ser específicos, focados numa área específica de melhoria; **M** (measurable) – devem sugerir um indicador de progresso; **A** (Achievable, acceptable and/or Action-oriented) - devem ser orientados para a ação, dada a importância de os “*Targets*” que associamos a esses mesmos KPI serem alcançáveis; **R** (Realistic, relevant and/or Reasonable) - devem ser realistas, definindo que resultados são realisticamente alcançáveis, criando assim informação valiosa; e, finalmente, **T** (Time-based) - devem ser calendarizáveis, especificando quando devem os resultados ser atingidos

Finalmente, e reforçando a importância da criação de objetivos SMART e da correta delineação dos *KPI*, torna-se de extrema relevância abordar a Teoria que resulta do acrónimo VUCA. Inicialmente apenas usada em contexto militar, tem vindo desde o final da primeira década do Séc. XXI a ganhar forma e contexto no universo empresarial, a sigla comporta consigo “quatro tipos diferentes de desafios que exigem quatro tipos diferentes de respostas, o que torna muito complicado abordar assim os novos desafios” (Bennett e Lemoine, 2014, p. 27).

- V (Volatility) enfatiza um esforço extra para serem tomadas decisões corretas e atempadas, onde “os desafios são inesperados e instáveis com uma duração desconhecida” (Bennett e Lemoine, 2014, p. 27).
- U (Uncertainty) dada a imprevisibilidade e incerteza do futuro.



- C (Complexity) que representa a complexidade que retrata o universo empresarial nos dias que correm. Atualmente, uma falha num ponto estratégico poderá afetar diretamente o resto do mundo – casos como a crise de chips ou o encalhamento do navio no canal do Suez retratam na precisão o quão sistémico o mundo se tornou com “muitas partes e variáveis interconectadas” (Bennett e Lemoine, 2014, p. 27).
- A (Ambiguity) de acordo com Bennet e Lemoine (2014) aponta a realidade mundial que torna cada vez mais difícil tomar decisões num mundo onde o desconhecido reina.

Salienta-se que, assim como para um objetivo, também um indicador deve “ser expurgado de ambiguidade. Em última análise, não existem, nem se assumem que possam algum dia vir a existir, objetivos subjetivos” (Borrvalho, 2018, p. 215).

A respeito disto, segue uma imagem retirada do site shipmap.org que representa com precisão aquilo que anteriormente foi mencionado, e que caracteriza de forma concisa o universo **VUCA** descrito como um claro aumento da frequência das interligações, onde uma falha num lado longínquo do mundo afeta seguramente o resto do globo.

FIGURA 3- ROTAS COMERCIAIS



Fonte: [www.shipmap.org](http://www.shipmap.org), acessado a 31 de agosto de 2021

Não obstante toda a análise realizada anteriormente, revela-se de extrema importância uma reflexão de Carvalho (2019, p. 96) na medida em que alerta para a realidade de que

Não existem sistemas especializados que possam substituir os gestores. Confiar apenas em fórmulas é perigoso para qualquer empresa. As fórmulas, uma vez que ajudam as empresas a não pensar sobre determinada situação, são autênticas barreiras contra a criação de uma organização de aprendizagem constante. Uma fórmula é simplesmente um mau substituto do pensamento.

Posto isto, impera a necessidade de cada organização montar um sistema de avaliação e acompanhamento, onde as fórmulas sejam somente um meio para atingir um fim maior, e onde a sensibilidade de cada colaborador desempenha um papel crucial.

## 4 Filosofia Kaizen Vs Modelo Balanced Scorecard

Por forma a melhor ser compreendida a importância que os KPI representam para qualquer organização, bem como a forma como se estruturam por todas as hierarquias, o próximo ponto do relatório passa precisamente por comparar duas metodologias de avaliação e de desempenho que têm vindo, ao longo dos anos, a ganhar força e adeptos naquilo que é a gestão empresarial, não obstante o seu divergente carácter final onde ambas se complementam.

Parece importante refletir sobre qual deve ser adotada, dada a dificuldade de implementação que cada uma implica, bem como o custo-benefício do desenvolvimento e implementação de cada ferramenta. Consequentemente, deve-se ponderar exaustivamente essa decisão antes de se concretizar uma mudança efetiva.

### 4.1 Filosofia Kaizen

Baseada na vontade de “mudar para melhor”, assim nasceu a filosofia que procura “de forma sustentável e contínua, (...) construir uma capacidade sólida para conduzir a organização e os seus funcionários ao próximo nível de desempenho” (Bastos e Sharman, 2021, p. 25).

Na verdade, nas palavras de Imai Masaaki, fundador do *Kaizen* Institute, esta filosofia significa melhoria contínua e uma procura real pela melhoria na vida pessoal, social e profissional e que, quando aplicada no local de trabalho, traduz-se através do envolvimento de todos.<sup>1</sup>

Acima de tudo, esta filosofia baseia-se numa forma de ver e vivenciar os negócios que só funcionará caso tenha um correto cumprimento dos princípios que a regem, entre eles, (1) Criação de valor para o cliente; (2) Eliminar o Muda; (3) Envolvimento dos colaboradores; (4) Gemba; (5) Gestão visual.

Consequentemente, é fundamental que haja um envolvimento comprometido e responsável de todos os colaboradores, que resultará em melhorias significativas no

---

<sup>1</sup> Site oficial Kaizen Institute, consultado a 10 setembro de 2021

“Gemba” ou seja, o local de trabalho resultando dessa forma, na criação de mais valor para o cliente através das melhorias dos processos.

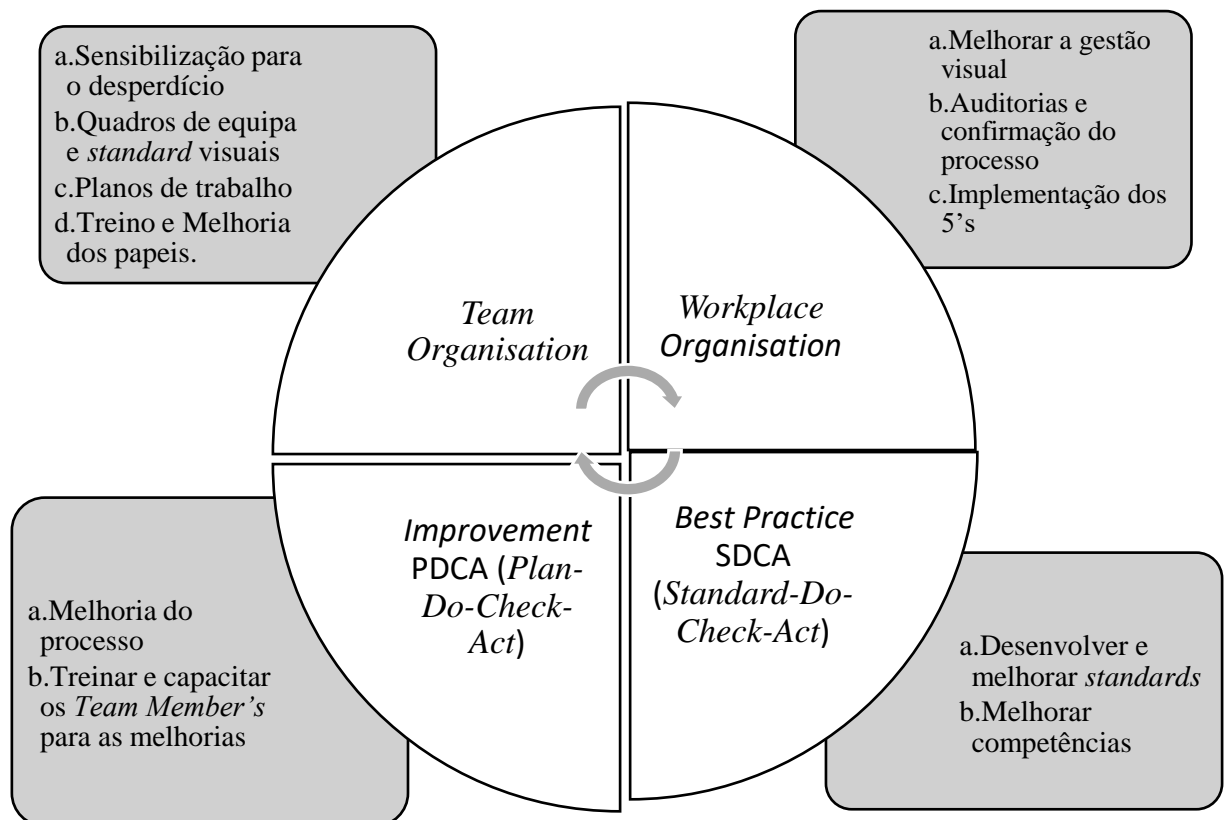
Desta forma, serão descritas de seguida as ferramentas da metodologia que a BLPH utiliza por forma a mudar para melhor e alcançar a melhoria continua.

#### 4.1.1 *Kaizen* diário

Descrita por Bastos e Sharman (2021, p. 95) como sendo, “uma ferramenta crucial para a implementação e consequente sustentabilidade de ações bem-sucedidas e inovadoras dentro da organização”, esta metodologia existe sobre 3 bases, (1) cada equipa deve ter o seu indicador de *performance*; (2) os respetivos *Key Performance Indicators* são analisados no decorrer dos *Kaizen’s* diários; (3) cada indicador tem um *Target*.

Posto isto, podemos dividir o *Kaizen* diário em 4 níveis:

FIGURA 4- NÍVEIS DE KAIZEN DIÁRIO



Fonte: Bastos e Sharman, (2021, p. 95)

De forma resumida, o *Kaizen* Diário, é

Uma ferramenta usada dentro de uma equipa para implementar melhorias contínuas nas suas áreas e/ou departamentos. Esta ferramenta permite às equipas manter e melhorar diariamente os seus processos. Através de uma implementação estruturada do *Kaizen* diário, poderão compreender e agir sobre as causas de desvio que possam ocorrer (Bastos, e Sharman, 2021).

Esta mesma ferramenta baseia-se por inteiro na filosofia de que “a descoberta de hoje deve tornar-se nos padrões de amanhã, caso contrário, e sem este mecanismo de inovação, as descobertas não poderão ser sustentadas” (Bastos e Sharman, 2021, p. 104).

#### 4.1.2 Matriz X

De acordo com a citação anterior, entendemos que o objetivo principal desta matriz passa por comunicar a estratégia de um ponto de vista *Top-Down*, onde o objetivo é, colocar toda a informação relevante e crítica numa só página e comunicar as intenções estratégicas aos restantes níveis da organização.

A acrescentar, o processo associado à Matriz X, inicia-se pelo envolvimento da gestão de topo, como é comumente denominada de “CEO’S *Matrix*” que tem como objetivo primordial descrever os principais objetivos do topo da organização.

Seguidamente,

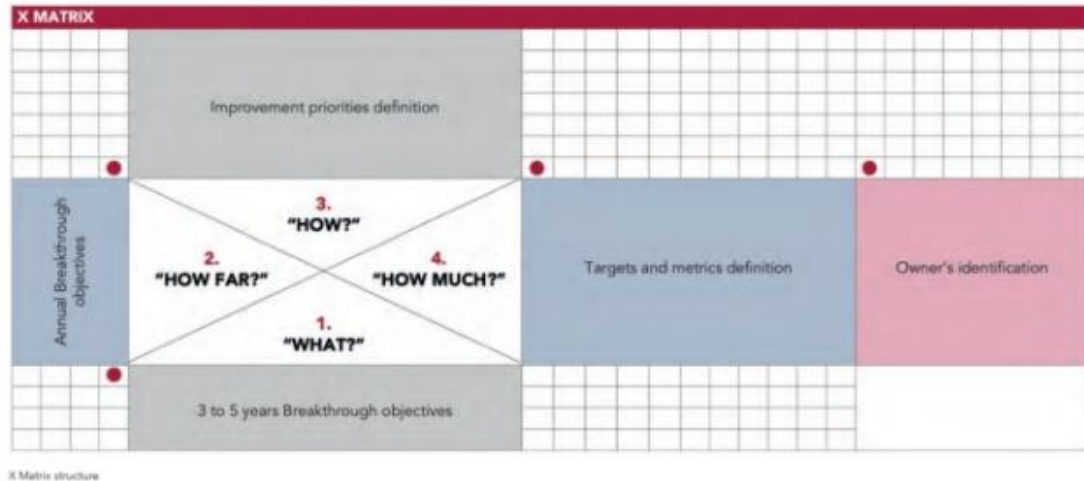
Esses objetivos devem ser alcançados através da implementação de prioridades de melhoria descritas no nível 1 que irão ser atribuídas ao responsável que irá construir a sua própria matriz desdobrada, denominada de matriz de nível 2. Posto isto, separa as ações a realizar em cada área para os objetivos definidos por cada prioridade de melhoria (Bastos e Sharman, 2021).

Desta feita, cria em todos os níveis da organização um grau de comprometimento e de responsabilidade com o propósito de alcançar os objetivos inicialmente definidos.

Assim, associada a esta ferramenta, Bastos e Sharman (2021) apresentam cinco perguntas que moldam todo o processo de construção da respetiva matriz, sendo elas, (1) O quê? – que nos permite perceber onde nos devemos focar num prazo de 3 a 5 anos; (2) Quão longe? que procura assim definir os objetivos de cada ano; (3) Como? Onde se identifica oportunidades de melhoria; (4) Quanto? / Quando? que tem como objetivo a

definição de métricas e metas e finalmente (5) Quem? onde se identifica todos os responsáveis.

FIGURA 5 – MATRIZ X



Fonte: Fonte: Bastos e Sharman, (2021, p. 39)

Como forma de interpretação da mesma, devemos notar que, estas 5 questões são aquilo que dá à matriz a sua forma de X, isto porque a dividem como se de uma rosa dos ventos se tratasse, onde a Sul encontramos os objetivos de médio/longo prazo, portanto 3 a 5 anos, a Oeste os objetivos anuais, a Norte as prioridades de melhoria identificadas e finalmente a Este os alvos a “atacar” para alcançar essas mesmas melhorias.

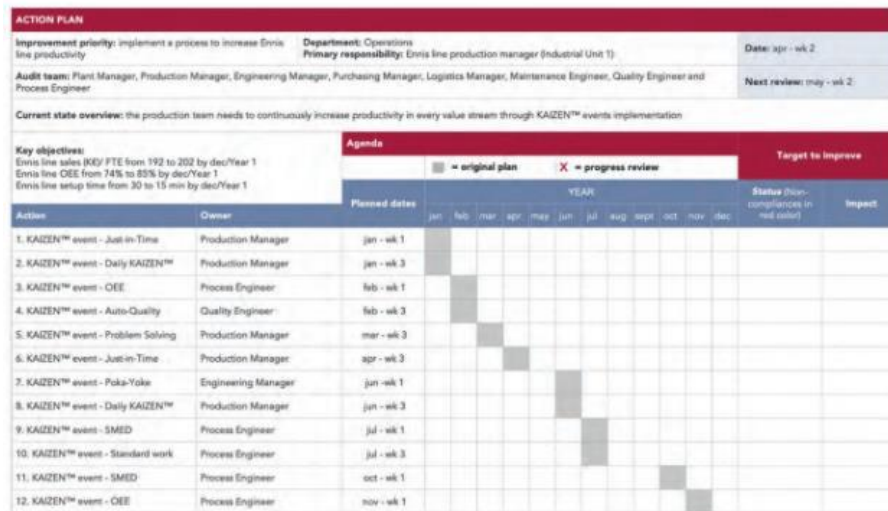
Para Imai (1985), a matriz supramencionada não tem qualquer utilidade se na sua sequência não desencadear nenhuma ação.

#### 4.1.3 Plano de Ações

Todas estas prioridades de melhoria identificadas e definidas previamente, irão levar à criação de um plano de ação, que de acordo com Bastos e Sharman (2021), materializa assim o modelo *Kaizen* e seguindo os seguintes passos, (1) planeamento das atividades a realizar e quais as suas metas; (2) hierarquização dessas atividades numa ordem sequencial; (3) identificação dos recursos necessários e (4) calendarização dos eventos por forma a evitar sobreposições.

Finalmente, o plano de ação deve ter um formato semelhante à figura em seguida.

FIGURA 6 – PLANO DE AÇÕES



Fonte: Fonte: Bastos e Sharman, (2021, p. 65)

## 4.2 Balanced Scorecard

A melhor forma de abordarmos um tema tão complexo como este será sempre com a descrição dos próprios fundadores:

O *Balanced Scorecard* materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem-crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade (Kaplan e Norton, 1997)

O *Balanced Scorecard*, como referem os autores, é uma modelo que prima pela conjugação daquela que em todos foi vista como uma dicotomia impossível de conjugar num período onde as restantes perspectivas não financeiras eram largamente ignoradas.

Criado em 1992 numa investigação realizada por dois professoras de Havard, Robert Kaplan e David Norton o conceito de *Balanced Scorecard*,

Desenvolveu-se e difundiu-se sobretudo nos países anglo-saxónicos e escandinavos, impregnados por uma cultura de relato essencialmente financeira, mas que procuravam complementar as medidas de desempenho das

organizações com novos indicadores não-financeiros, devido, em grande parte, à forte influência dos acionistas na vida das empresas (Geadá, 2012, p. 22-23).

Em resposta a estas claras necessidades, o Balanced Scorecard trouxe a possibilidade de dividir a estratégia de uma forma completa e articulada numa escala de relações de causa-efeito, dividida por objetivos, indicadores e iniciativas pelas quatro grandes dimensões do negócio (Geadá, 2012), perspetiva financeira, perspetiva de clientes, perspetiva interna e perspetiva de aprendizagem e crescimento.

A perspetiva financeira que se prende com a forma com os acionistas olham para a empresa e de acordo com Lopes (2020) mede-se e avalia-se os resultados e definem-se as correções que a organização necessita para o seu crescimento e satisfação dos acionistas. Ao olhar sobre a perspetiva dos clientes, deve-se perguntar como é que os nossos clientes nos veem, onde segundo Geadá (2012) se identificam os clientes e os mercados, direcionando assim, como se se de uma bússola se tratasse, as atividades da organização para atingir os objetivos relacionados com o seu cliente e o seu mercado. Através da Perspetiva de Processos Internos, e, portanto, numa ótica de dentro para fora, sabemos que se queremos ser bons temos de começar por aquilo que podemos controlar, e nesse sentido, devemos perguntar-nos em que é que podemos ser muito bons, pois,

Esta perspetiva focaliza-se no desenvolvimento sustentado, o qual tem de ser suportado por uma análise e intervenção constante na performance dos processos internos, ou seja, nos processos chave do negócio. A melhoria dos processos internos é um indicador chave do sucesso financeiro no futuro. (Lopes, 2021, p. 210)

Finalmente, na Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento, para que se possa aspirar a ser realmente excelentes internamente, é fulcral ter em consideração que isso será, no mínimo, um investimento a médio longo prazo, pelo que se justifica a existência de uma perspetiva que olhe unicamente para a aprendizagem e crescimento interno, onde a pedra basilar assenta fundamentalmente na forma onde se pode melhorar e criar valor.

Para Geadá (2012), o modelo revela nesta última perspetiva, uma clara preocupação com a necessidade de investir, não somente em produtos e/ou serviços, como também em infraestruturas, nos colaboradores, sistemas de gestão e informação e em procedimentos.



Nesta sequência, era necessário, existir um mecanismo através do qual as organizações pudessem interligar todas as perspetivas, surgindo assim, através dos mesmos fundadores, os Mapas Estratégicos, que,

Desta forma, os colaboradores compreendem a sua posição dentro do negócio da organização e como o seu trabalho aí se insere, tendo os mapas estratégicos um papel fundamental para os membros da organização, dado que se convertem num instrumento de comunicação, num sistema de informação, num sistema de aprendizagem e num importante fator de motivação e envolvimento (Filho, 2005).

Assim, os autores do modelo Balanced Scorecard criaram esta nova ferramenta, que “permite às empresas descrever as relações entre os ativos intangíveis e a criação de valor, com uma clareza e precisão não antes possível” (Geada, 2012, p.25).

De seguida, serão descritos alguns princípios para a construção dos mesmos.

Primeiramente, devemos procurar encontrar um equilíbrio “entre a pressão de curto prazo, para a redução de custos e o aumento da rendibilidade, e o objetivo de crescimento sustentável a longo prazo, mediante novos investimentos e melhoria da produtividade” (Geada, 2012, p. 26).

Finalmente, há que se ter em atenção que o “valor é criado pela interação entre o capital humano e os processos de negócio de forma a acompanhar corretamente o processo de transformação do capital humano em capital estrutural” (Kaplan e Norton, 2004, 26).

Para além do facto que, de acordo com Borralho (2018) devemos procurar olhar para o mapa como uma hierarquia, a começar na base com a perspetiva de aprendizagem e crescimento, isto porque, começando nas pessoas e acabando nas pessoas, assim são feitas as empresas, e será também com um forte enfoque nas pessoas que os restantes processos serão melhorados.

## 5 Entidade de Acolhimento e o Estágio

### 5.1 Bluepharma Indústria

Foi, no ano de 2001 que na decisão de encerrar a unidade fabril do grupo farmacêutico alemão Bayer, que a Bluepharma nasceu, aproveitando uma unidade industrial que era, já na altura uma das unidades mais modernas do País. A história de sucesso começava, e um ano mais tarde, nascia a Bluepharma genéricos, uma empresa dedicada à comercialização de medicamentos genéricos e outros produtos de saúde.

E se no início

Perguntavam como é que uma pequena indústria ia fazer investigação e desenvolvimento em Coimbra, atuando na área dos medicamentos genéricos que não existiam em Portugal, hoje, a Bluepharma desenvolve-se em três áreas, como a produção de medicamentos próprios e para terceiros, a investigação, desenvolvimento e registo de medicamentos e a comercialização de medicamentos (Fernandes, 2021).

Em 2003, recebe o Prémio Almofariz como o Projeto do Ano e, simultaneamente, cria o seu laboratório de Investigação e Desenvolvimento. Com o foco na vanguarda da indústria farmacêutica em Portugal, é a primeira empresa a alcançar as certificações em qualidade (ISO 9001/2000), ambiente (ISO 14001/1999) e segurança e saúde ocupacional (OHSAS 18000).

2004 afigura-se novamente como um ano de conquistas e, desta vez, a Bluepharma é galardoada com o Prémio Europeu de Inovação Regional.

Em 2005, alcançou mais uma conquista importante para o seu desenvolvimento futuro e simultaneamente para a sua sustentabilidade, integrando a rede PME's Inovadoras pela COTEC Portugal.

Por sua vez, em 2006, é parceira na fundação da TecnoPhage, uma empresa concentrada na investigação biotecnológica, e comprometida com a I&D de novas moléculas biológicas em diversas áreas terapêuticas, como infeção, neurociência e oftalmologia.

Em 2008, lança o 1º medicamento desenvolvido *in-house* e surge em 15º lugar na taxa de esforço despendido pelas 100 empresas portuguesas com mais despesa em atividade de I&D em Portugal, num inquérito focado no Potencial Científico Nacional.

Em 2009, obtém talvez uma das conquistas mais importantes para uma empresa da indústria Farmacêutica, a certificação da FDA para o desenvolvimento e produção de formas sólidas e funda ainda, a Luzitin, uma empresa com o princípio estratégico de investigar e desenvolver compostos fotossensibilizantes com o objetivo de serem usados em fins terapêuticos através da Terapia Fotodinâmica (PDT) e/ou Diagnóstico Fotodinâmico (PDD) de doenças com o cancro, por exemplo.

Em 2010, é distinguida em Genebra com o Troféu Internacional da Qualidade, na 38ª edição do galardão, atribuído a nível mundial pelas câmaras de comércio e embaixadas e simultaneamente com os olhos postos no crescimento do grupo, amplia a sua unidade industrial e também do seu centro de I&D.

2011 fica marcado por mais uma marca importante para o crescimento da Bluepharma, tendo sido distinguida como “PME Excelência” e ainda neste ano, co-funda a Treat U e Biocant Ventures. A Treat U dedica-se ao desenvolvimento de plataformas de base nanotecnológica direcionadas para a entrega de fármacos, enquanto a Biocant Ventures foca-se em I&D de ciências naturais e também físicas.

2012 afigura-se o ano da internacionalização da Bluepharma, uma palavra de ordem na sua cultura, constituindo a Bluepharma Angola e também a Bluepharma Moçambique e é, ainda parceira da fundação da Blueclinical e BSIM Therapeutics S.A, a primeira especializada em ensaios clínicos e a segunda orientada para o I&D e comercialização de sistemas, processos, produtos e materiais biotecnológicos e bioinformáticos.

É ainda neste ano que, pela segunda vez, é distinguida com o prémio de “PME Excelência” e os prémios “PME Inovação COTEC” e “Prémio INSEAD”.

O ano de 2012 não fica completo sem a criação da nova plataforma logística da Bluepharma localizada em Taveiro.

2013, também é um ano cheio de conquistas, desta vez a Bluepharma recebe o “Prémio *Outstanding Venture of the Year*” e ainda o “PME Excelência” culminando com a abertura do seu primeiro escritório na América Latina.

2014 não foge à regra, e é mais um ano de vitórias para a BLPH, desta vez recebe o “*European Business Awards: Melhor exportadora Nacional*” e é inspecionada pelo Ministro da Saúde Libiano. Ainda neste ano, é constituída a Bluepharma Brasil.

Em 2015 é confundadora da “Bluepharma Colombia, SAS”, adquire a Onedose Pharma, SL e é ainda inspecionada pela SFDA (Saudi Food & Drug Administration) e um ano mais tarde, é certificada pela Anvisa (Brasil), Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

Em 2017 amplia novamente o seu centro de I&D, uma importante conquista para o próprio desenvolvimento da Bluepharma e obtém ainda a patente do “BlueOS ® Technology” nos Estados Unidos da América.

Por sua vez, em 2018 é distinguida com o “Prémio Inovação nos Prémios Millennium Horizonte”.

Em 2019, assina a parceria “ONConcept®” e é distinguida pelo prémio boas práticas Infarmed 25+ na categoria de “Exportação” e também na categoria de “Exportação genéricos”.

No ano de 2020 dá início às obras de expansão em São Martinho e do projeto ONConcept® (Eiras).

Este ano fica ainda marcado pelo “Re-brand” das embalagens de medicamentos da Bluepharma com a implementação do código “ColorADD”, um sistema de identificação de cores, concebido para ajudar daltónicos, um passo importante na democratização dos medicamentos oferecendo assim uma melhor qualidade de vida aos portugueses que se afigura um dos seus princípios de ação.

A destacar ainda a Cuidafarma, que no ano de 2020, no seguimento de uma reestruturação do Grupo ANF, surge a oportunidade de vários grupos de farmácia se juntarem a este projeto da Bluepharma e “juntos, construir o futuro”.

FIGURA 7 – ORGANOGRAMA BLUEPHARMA GROUP



Fonte (Site oficial da Bluepharma (2021))

## 5.2 Missão, Visão e valores

Com um missão clara, “investigação e desenvolvimento de medicamentos de elevado valor acrescentado e a contínua aposta na qualidade e inovação dos seus processos de fabrico e comercialização”<sup>2</sup>, a Bluepharma foi criando o seu sucesso, passo a passo, assim como se de um bebé se tratasse que com o passar dos anos se foi tornando maior até chegar aos níveis de hoje. Os números falam por si, inicialmente eram apenas 58, agora são já mais de 700 colaboradores e um grupo de 20 empresas com a ideia clara de “investir para inovar e inovar para internacionalizar”<sup>3</sup>.

A visão é descomplicada, com um “braço” no investimento, tanto nas pessoas, nos equipamentos e nas instalações, e o “olhar” recai sobre a internacionalização e a inovação.

Profissionalismo, Seriedade, Competência, Lealdade, Integridade, Transparência e Diligência são as palavras de ordem que acompanharam paralela e intrinsecamente o crescimento do grupo até aos dias de hoje.

<sup>2</sup> <sup>8</sup> Citação retirada do site oficial da Bluepharma

### 5.3 Tarefas Desempenhadas

O presente capítulo dedicar-se-á à descrição das tarefas desempenhadas no decorrer do estágio curricular realizado sobre o acolhimento da entidade Bluepharma Indústria Farmacêutica S.A. entre a data de 19 de abril e 31 de agosto com a função de *controller* financeiro no Departamento de Parcerias Estratégicas e Desenvolvimento do Produto sob supervisão do Dr. João Pedro Serdeira Nunes.

Realização de acompanhamento mensal com as áreas das estabilidades e dos assuntos regulamentares por forma a monitorizar e controlar a faturação prevista. Esta tarefa mensal permitiu-me aproximar da realidade mais comum de controlo financeiro dentro das empresas. Através de um acompanhamento com os responsáveis pelas diversas áreas, é possível, mensalmente, entender em que medida a faturação prevista inicialmente se aproxima ou afasta da realidade e, caso o desvio seja desfavorável e fora dos intervalos de referência (ou aceitáveis) adotar medidas corretivas.

Realização de forma autónoma de validação e cruzamento entre diversos ficheiros de controlo, bem como validação de cotações e transposição para o sistema de faturação da empresa. Dado que o tema central do relatório passaria pelos *KPI* e na medida em que qualquer controlo de gestão deve saber apoiar-se dos melhores rácios/indicadores para poder monitorizar e controlar, dedicou-se também muito tempo na leitura e pesquisa de indicadores por forma a cruzá-los e adaptá-los à realidade da Bluepharma e do departamento em específico.

Para além disso, procurou-se também calcular os indicadores com dados reais bem como apresentá-los ao departamento, através de *dashboards* com a utilização das ferramentas como Microsoft Power Bi. Esta ferramenta específica, permitiu entender a importância de saber expor os dados e a informação que queremos apresentar bem como a relevância de saber conjugá-los, para que a leitura por parte dos nossos interlocutores seja clara e objetiva, permitindo uma boa análise da informação que se pretende apresentar.

Análise, interpretação e preparação de apresentação de guias de apoios e fundos comunitários bem como leitura de apoios já aprovados por forma a melhor conhecer o contexto de apoios empresariais e entender quais são os tópicos a observar que podem

ditar a seleção ou não seleção de candidaturas, bem como obrigações processuais daí decorrentes.

Ainda dentro desta temática, organização e arquivo de documentos alocados aos projetos financiados por forma a preparar as auditorias internas bem como externas e ainda disponibilização de informação útil e necessária para as respetivas aprovações dos projetos.

Auxílio na realização de manuais de apoio relativamente a atividades a realizar no *software* SAP, por forma a facilitar a utilização dos restantes colegas permitindo maior eficiência na utilização do mesmo.

Análise e tratamento de grandes quantidades de dados através da ferramenta Microsoft Excel, mais concretamente, recorrendo a tabelas dinâmicas (*Pivot Tables*).

Para além disto, foram ainda realizadas formações por forma a melhorar a integração na empresa como sendo por exemplo, relativas à melhoria contínua, farmacovigilância e/ou Sistemas de Segurança.

A acrescentar a esta seção, a introdução de duas ferramentas tão críticas e fundamentais para toda e qualquer empresa dada a sua capacidade de exportar e conjugar informação (embora em contextos e fins diferentes) como sendo o programa Microsoft Power BI e o software de gestão SAP-PS. A primeira é importante porque permite apresentar informação e dados de uma maneira eficiente e de simples leitura, com uma panóplia de gráficos interminável. A segunda destaca-se na medida em que toda e qualquer empresa necessita de um software de gestão que permita interligar todas as atividades e movimentos dentro das várias áreas da organização ( por exemplo, horas de mão de obra, compras e inventário).

Foram também realizadas, reuniões e formações com as respetivas áreas de gestão de projetos (o que me permitiu perceber melhor como são pensados, estruturados, realizados e monitorizados os respetivos projetos realizados na Bluepharma e quais as filosofias que não podem deixar de lado na elaboração de qualquer projeto), bem como com o respetivo responsável pelo controlo de gestão da área industrial que me deu a conhecer um controlo de gestão diferente daquele que se realiza no departamento em que estive incluído, contribuindo assim para alargar o leque de experiências e conhecimentos dentro da função de controlo de gestão.

Estas ações contribuíram decisivamente para a minha melhor integração possível e, conseqüentemente, munir-me das melhores ferramentas para o desempenho da minha profissão tanto atual como futuramente.



## 6 Evolução da Indústria Farmacêutica

Na gíria comum, definimos a indústria farmacêutica como sendo a atividade responsável pela produção de medicamentos, baseada na Investigação e no Desenvolvimento, e ainda com um forte enfoque na Inovação. No entanto, este tipo de indústria afigura-se numa das mais burocráticas e reguladas, o que justifica como imperativo uma densa aposta na qualidade dos processos e produtos produzidos pela Bluepharma.

É, sobre esta lógica que se apresentam como tão importantes as certificações que a Bluepharma alcançou, por exemplo, por parte da FDA em 2009 e pela ANVISA em 2016.

À parte das constantes auditorias de que são alvo por parte dos vários clientes, estas mesmas certificações atestam a qualidade dos serviços e produtos que a Bluepharma presta/produz.

Um dos pontos a destacar em qualquer que seja a profissão, passa precisamente pelo conceito de deontologia como sendo de acordo com “conjunto de regras e deveres que regem uma profissão, a conduta daqueles que a exercem, as relações entre estes e o público” (Guerreiro, 2013, p. 17).

Desta feita, é talvez mais eficiente, recuar no tempo e perceber evolução deste universo:

O tradicional trabalho científico e de exercício profissional farmacêutico foi atingido no final do século XX e no início do século XXI, por uma nova ordem de conhecimentos e de práticas com reflexos na vida profissional e científica do farmacêutico e, conseqüentemente, no campo da ética e da deontologia (Guerreiro, 2013, p. 25).

Destacam-se por isso, alguns desafios de acordo com Guerreiro (2013) no seio da indústria farmacêutica, que surgiram pela digitalização do mundo, que se, de um lado trouxe consigo a possibilidade de venda de medicamentos à distância, do outro, trouxe também a contrafação dos mesmos, trazendo, por isso, problemas não são só técnicos e científicos, mas também relacionados questões de foro ético. E ainda, o claro envelhecimento populacional, que acaba por resultar num forte desafio à investigação como também constitui à existência de novas práticas profissionais

Em termos de Mercado, encontramos uma clara assimetria: “o mercado norte americano continua a ser o maior mercado farmacêutico, com 48,7% das vendas globais da Indústria Farmacêutica” (EFPIA, 2020), seguido pela europa com 22,9%.

Após leitura e pesquisa de vários artigos referentes à indústria em questão, podemos afirmar que o setor viu um crescimento relevante que em certa maneira se pode justificar pelo aumento da concentração industrial e, simultaneamente, dos lucros que advêm do aumento do consumo bem como pelo aumento do preço dos medicamentos.

### **6.1 Desafios da Indústria Farmacêutica**

São variados aqueles que podemos afirmar como desafios ao futuro e presente da Indústria Farmacêutica, mas se tivéssemos de elencar um, seria certamente a segurança do utente, como estando no epicentro de toda a função/setor, o que, nas palavras de Guichardo (2019, p. 30), contribui para a idealização de um sistema mais humano e sustentável, garantindo assim que “os critérios financeiros não se sobrepõem à evidência epidemiológica e clínica”.

Ainda, Guichardo (2019, p. 30) afirma ainda que a Indústria Farmacêutica está entre os principais investidores em I&D, com valores a rondar no ano de 2016, mais de 146 mil milhões de euros, a nível mundial, sendo a favor disso importante realçar que, para aqueles que estejam mais distraídos, o processo de I&D de um medicamento, requer em média, um investimento na casa dos 2 milhões de euros num espaço temporal de 12 a 13 anos onde a acrescentar, somente 33% dos mesmos, geram condição económica que supere o valor investindo na sua Investigação e no seu Desenvolvimento.

Em contrapartida, existe um cliente mais informado e simultaneamente exigente, e ainda uma clara pressão para redução do preço e do produto onde “a recuperação financeira Portuguesa obrigará à manutenção de uma racionalidade que não deve coartar uma agenda de inovação promotora de crescimento económico” (Rocha, 2019, p. 28)

Ainda, destaca-se uma nova concorrência, originária de “alguns suplementos alimentares, que não estão sujeitos às mesmas restrições a nível de publicidade, apresentam-se como produtos concorrentes de medicamentos, e não estão sujeitos à fiscalização do Infarmed” (Pinho, 2019, p. 31).

A acrescentar a estes desafios, aliam-se outros que obrigam as empresas a repensar os seus moldes de atuação em busca de um mundo melhor e mais saudável, como sendo a responsabilidade social onde, no caso da Astellas, segundo o seu Diretor-Geral, Filipe Novais, encontramos uma forte preocupação para que as atividades tenham um impacto positivo na sociedade e no próprio meio ambiente incluindo, por exemplo, melhorias na eficiência energética, redução de resíduos/ poluição, e ainda os mui nobres “programas de desenvolvimento das comunidades através de ações de voluntariado”.

Mas, “no final, o que todos desejamos é um sistema equitativo, sustentável a longo prazo e que permita aos portugueses beneficiarem de qualidade de vida por muitos e bons anos.” (Guichardo, 2019, p. 29).

## **6.2 Comparação da Evolução da Indústria**

Ainda que talvez irrelevante de um ponto de vista técnico para o resultado final do presente relatório, acreditamos como fundamental para qualquer *Controller* (de gestão, financeiro, interno, de negócio etc.), independentemente da sua área de atuação no seio da empresa, conhecer e saber interpretar os números da indústria/setor onde está inserido.

Posto isto, optou-se por analisar de um ângulo residual os números da indústria farmacêutica em Portugal no ano de 2015 e de 2020.

Primeiramente, afigura-se fundamental realçar que o espaço temporal de análise (2015 a 2020) se contextualizava como anos de crise. No primeiro caso, uma crise mundial que obrigou, no caso português, a rigorosas medidas de austeridade e, no segundo, uma crise pandémica, também esta internacional, que abalou o mundo, embora por motivos diferentes, mas que trouxe preocupações e dificuldades semelhantes.

Todas as informações, afirmações e/ou dados apresentados nesta secção foram retirados dos relatórios e contas da Bluepharma (2016, 2017, 2018, 2019, 2020 e 2021).

Infelizmente, dada a realidade atual, é perceptível que as expectativas para o ano de 2020 estejam imprecisas dada a situação pandémica, o que pode eventualmente tirar força a este mesmo exercício de comparação.

Não obstante, se há uma coisa que é comum em ambos os períodos, é que se destaca um claro crescimento da procura por “serviços de saúde”, sendo salientados como *drivers* em ambos os períodos “o envelhecimento da população, as doenças crónicas

associadas ao estilo de vida, expansão dos mercados emergentes, o alargamento da classe média e os avanços científicos e tecnológicos”.

O ano de 2015 tinha como principais desafios o aumento da procura, os esforços por parte dos governos e dos prestadores de serviços de saúde para a redução dos custos, consequência das crescentes dificuldades financeiras sentidas no pós-crise de 2008. Verificou-se ainda uma forte pressão ao setor para procurar novos modelos de negócio que fossem capazes de responder às novas exigências e condições do mercado.

Já 2020, como vimos na análise introdutória do presente relatório, tinha como principais desafios, entre outros, um cliente mais informado e exigente, uma gestão mais sustentável e verde, bem como responsável de um ponto de vista social e claro, uma forte pressão para a redução do preço dos medicamentos.

### **6.3 Evolução do setor farmacêutico em Portugal (2015 vs 2020)**

Verifica-se uma quebra de quantidade idêntica à do ano transato (cerca de -0,7% em ambos os anos). No entanto, no ano de 2020, registou-se um total de 3.040 milhões de euros o que, comparativamente com o ano homólogo, apresenta um crescimento de 1,6% em valor, o que já apresenta uma divergência relativamente ao período de comparação (2015).

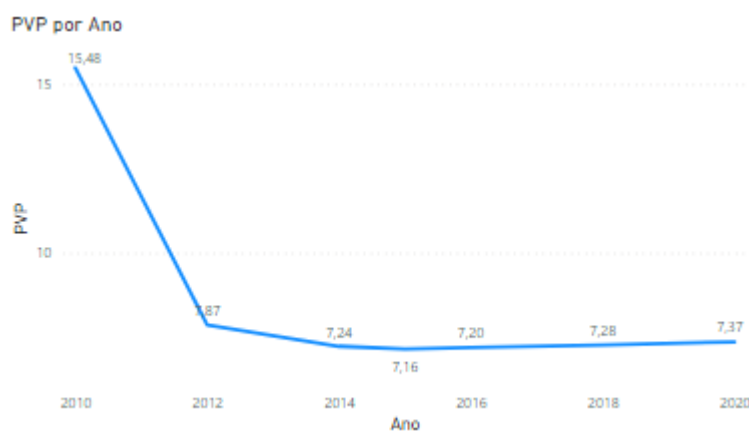
Já no mercado de genéricos, em 2015, a quota de mercado praticamente manteve-se durante todo o ano nos 30% em quantidade e 20% em valor, já no ano de 2020, a quota de mercado dos medicamentos genéricos em mercado ambulatorio subiu 8,4% em quantidade e 0,7% em valor, como se pode ver no gráfico.

FIGURA 8 – QUOTA DE MERCADO EM QUANTIDADE E VALOR



Relativamente ao preço, “de acordo com os dados do Infarmed, em agosto de 2015, o preço médio unitário dos medicamentos genéricos estabilizou nos 7,16 euros”; já no ano de 2020, o valor rondava os 7,37 euros, o que se afigura numa queda de 52%.

FIGURA 9 – EVOLUÇÃO DO PVP DE MEDICAMENTOS GENÉRICOS

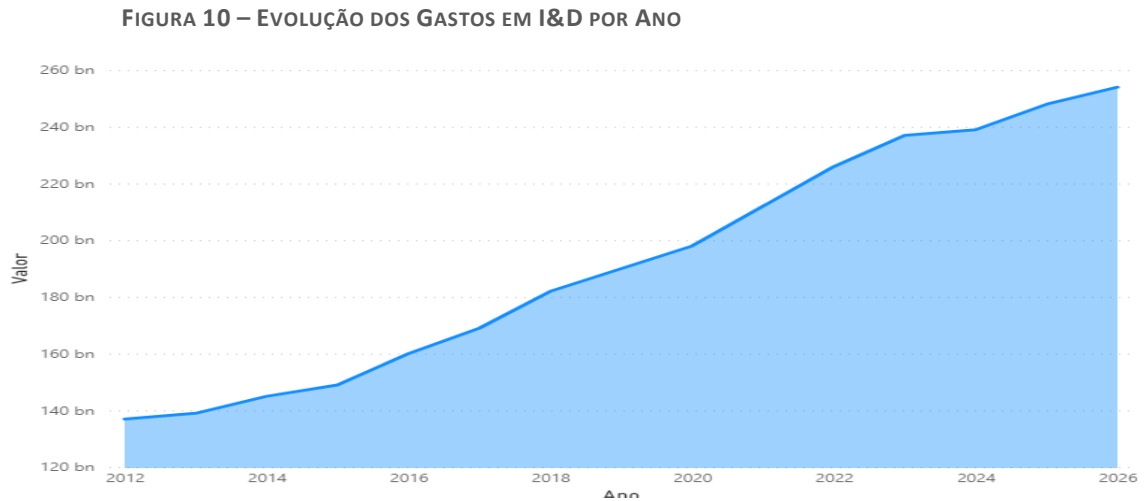


#### 6.4 Desafios num futuro próximo

De acordo com a EvaluatePharma’s, as vendas de medicamentos sujeitos a prescrição médica vão continuar a crescer no período 2021-2026 numa base anual de 6,4%.

Ainda, espera-se que os gastos em I&D cresçam numa taxa anual de 4,2% no período de 2020-2026, atingindo o valor de 254 biliões de dólares, que, não obstante o

continuo crescimento, será um pouco mais tímido que o crescimento de 4,7% entre o período de 2012-2020, como podemos observar.



É um dado adquirindo pelas realidades previamente demonstradas que a indústria está a crescer e que simultaneamente são muitos os desafios diários também internos como externos às organizações que se inserem na mesma, pelo que se justifica que haja, como já mencionada no decorrer do relatório, um forte investimento de mão de obra qualificada, capaz e com uma vontade de aprender constante.

## 7 Reavaliação, Inovação dos KPI e Análise da Filosofia Kaizen na Bluepharma

### 7.1 Análise da Entrevista Semiestruturada

Por forma a melhor entender a importância que os KPI's representam para toda e qualquer organização e também para a função de um *controller*, procurei realizar uma entrevista (anexo I), ao responsável pelo CG do departamento de Parcerias Estratégicas e Desenvolvimento do Produto com vista a analisar da visão de um profissional, quais os aspetos centrais de um indicador, quais as suas principais dificuldades no desenvolvimento da função e como o mesmo viu a integração da filosofia *Kaizen* do ponto de vista da maturidade organizacional no que se refere aos indicadores de desempenho.

Nesse sentido, relativamente ao contributo que a filosofia *Kaizen* teve e tem para a maturação de uma qualquer organização relativamente aos Indicadores de Desempenho bem como à importância da comunicação da gestão de topo para com a restante organização no que diz respeito às intenções estratégicas de médio e longo prazo, o Dr. João Pedro Nunes afirma que desde que iniciou o seu percurso na Bluepharma,

“houve uma preocupação crescente por parte da administração com a questão dos indicadores e da alimentação dos mesmos, que são discutidos e com um envolvimento muito grande da gestão de topo”.

Não obstante o facto de ser uma aposta cara e que consome inúmeros recursos das próprias equipas, a verdade é que a definição dos indicadores se revela importantíssima para o crescimento sustentado de uma qualquer organização.

Contudo, para que tal aconteça, é imprescindível que haja uma preocupação da gestão de topo. O que se presencia na Bluepharma, uma vez que essa mesma gestão tem dado como diretrizes às várias direções no sentido de analisarem de perto os indicadores estipulados, incentivando ao envolvimento das equipas dos diferentes departamentos na construção e delineação dos indicadores de relevo para a atividade da empresa.

Naturalmente, e segundo o Dr. João Pedro Nunes, o objetivo não é que a administração olhe para todos os indicadores, mas sim que haja um encadeamento em termos de importância, o que, na visão do mesmo, resulta para que haja um sentimento

comum de envolvimento e comprometimento na gestão diária e prospeção do futuro por parte de todos os colaboradores.

Finalmente, o mesmo afirma que a empresa, deste ponto de vista, está num bom caminho, embora ainda possa crescer mais, uma vez que esta “é uma área que tem de ter mais recursos e mais foco (...) no futuro e com o crescimento da organização é expectável que haja uma profissionalização também, na questão dos indicadores, ou seja, que haja mais recursos dedicados na sua elaboração”.

No que diz respeito às principais características dos Indicadores, realça que “é importante que sejam mensuráveis (...) e que sejam difíceis também de manipular” bem como “não sejam um fim em si mesmo, ou seja, que tenham por objetivo a monitorização que se traduza realmente em resultados no apoio a tomada de decisão”. A acrescentar a esta primeira análise, realça que, o facto de “ser um indicador quantitativo, a meu ver, é uma vantagem face aos qualitativos, que são possíveis de medir, mas são muito mais difíceis e, até do ponto de vista de ação-reação, são muito mais difíceis de medir”, destacando ainda também “o nível de robustez do indicador”.

Relativamente à análise dos mesmos, “é fundamental teres uma expectativa do que e que as tuas ações podem desencadear num indicador (...) é fundamental teres uma visão do que é que as tuas ações e decisões impactam no próprio indicador e na organização no fim do dia. Ou seja, porque o objetivo final é tu conseguires prever com as tuas ações o que é que é o *output* que tu vais ter, e isso tem de ser o caminho, ou seja, não podes de alguma forma olhar para indicadores de forma isolada (...) debes analisar com a visão absoluta e também com uma visão relativa, resumidamente temos de olhar para o horizonte, mas também não esquecer o que está aqui.

No que se refere às principais dificuldades e conselhos sobre a criação de Indicadores realça ainda que “temos de olhar para a realidade que temos, para as bases de dados e que lotes de dados tens disponíveis para trabalhar e depois daí veres que indicadores te permitem responder” e num segundo momento, “olhar outros indicadores onde não temos bases de dados disponíveis e avaliar o *output* que é esperado desse indicador e se é relevante para a organização ao ponto de estarmos a recolher dados para o fazer” sempre em mente com a dicotomia de custo-benefício.

Finalmente no que concerne à importância que os KPI representam para a função de controlo de gestão e para uma organização em geral, refere que para função “é uma das ferramentas de trabalho, acho que dificilmente um *controller* moderno nos dias de



hoje conseguiria trabalhar sem indicadores”; já para a organização em geral, embora “de acordo com o nosso tecido económico e empresarial de um carácter muito familiar”, acredita que a “profissionalização dessa gestão vai caminhar cada vez mais para esses indicadores de desempenho e para o apoio à tomada de decisão” realçando mais uma vez que, para que isso aconteça, as organizações têm de munir-se dos sistemas necessários para poderem extrair a informação útil para alimentar e criar esses mesmos indicadores.

## **7.2 Reavaliação dos KPI implementados e Análise Crítica**

Existem já, implementados, alguns indicadores de avaliação e controlo de desempenho na área de CG do departamento de PEDP, que permitem à organização, monitorizar e acompanhar os desvios, positivos ou negativos, das suas atuais necessidades e atividades.

Sendo em seguida, descritos alguns desses mesmos indicadores, o seus objetivos de análise, periodicidade com que são calculados bem como a sua polaridade.

- **Faturação de cada área do departamento**

Como já referido no decorrer do relatório, a perspetiva financeira, desempenha um papel importante na medida em que permite que a empresa subsista, sendo este indicador, fundamental para este departamento em específico dado o já avultado montante que fatura anualmente. Posto isso, e para isso, justifica-se um acompanhamento mensal com as diversas áreas do departamento por forma a monitorizar os níveis de faturação reais e compará-los com os que estão previstos na projeção para o ano, aplicando, quando necessário, medidas corretivas.

A sua polaridade, é positiva, na medida em que quanto mais próximo de cem por cento (100%) melhor, e caso esta percentagem seja ultrapassada, também isso não se afigura um problema, pois resulta de um aumento da faturação prevista.

- **Milestones de cada projeto**

A realização de projetos, desempenha, no departamento de PEDP um forte papel, pelo que se inserem sobre estes, uma avaliação e controlo de desempenho acrescidos. Este

indicador em específico, procura mensurar a percentagem de trabalho realizado em cada projeto até um determinado período e comparar com o prévio planeamento aferindo assim se existe ou não, um desvio, e se esse nível de desvio, merece ou não, aplicações de medidas corretivas. Para que seja acompanhado corretamente ele deve ser medido no decorrer de cada projeto, sendo a sua polaridade positiva, na medida em que quanto mais alto for a percentagem, mais aproximada do planeado está a realidade.

- **Desfasamentos de horas alocadas a cada trabalhador**

Existe, também, uma importante mensuração quanto à produtividade dos trabalhadores dentro do departamento, bem como do número de horas destes alocados a cada projeto, anualmente, pelo que se afigura relevante perceber se essas mesmas horas estão a ser devidamente alocadas ou se, eventualmente, existe a necessidade de realização de horas extra.

Desta feita, a periodicidade do seu acompanhamento é mensal, sendo a sua polaridade positiva até cem por cento (100 %) e negativa quando esta percentagem é ultrapassada, sendo caso disso, a realização de horas extra. Por sua vez, a realização de horas extra, pode dever-se ao ineficiente planeamento da organização como também à ineficiente produtividade do colaborador, devendo por isso, o CG aferir a causa do desvio e adotar as medidas necessárias.

Conclui-se desta feita, que os indicadores existentes, são, imperativamente fundamentais e adequados para o decorrer da normal atividade da organização, no entanto, sobre o ponto de vista do responsável pelo CG do departamento, esta, é, uma área com importância crescente na organização em que é expectável que se tenha de ter mais recursos e mais foco, que se espera no futuro próximo, ser mais profissionalizada” (Anexo I).

A caso disto, em particular para a função de Controlo de Gestão, deve procurar-se novos indicadores de desempenho mais direcionados para o desempenho do que para o controlo, que em debate e conversa ao longo do estágio percebeu-se ser, uma forte vontade do responsável da função de CG, e do departamento em Geral.

Acrescenta-se ainda, fundamental, e sei ser uma vontade da Bluepharma, ter uma maior base de dados em sistema SAP, que permita à organização e à função de CG, em

específico, trabalhar um maior conjunto de dados, possibilitando assim, a criação de indicadores com um carácter mais qualitativo, face aos atuais mais quantitativos.

Posto isto, o seguinte subcapítulo, apresenta, dadas estas necessidades, um conjunto de indicadores, que permitam aumentar a capacidade de gestão do departamento de PEDP.

### **7.3 Sugestão de novos KPI**

De acordo com a revisão de literatura convém contextualizar o indicador, indicar a fórmula de cálculo ou a sua referência (para indicadores qualitativos), o objetivo que se pretende alcançar, a fonte de dados, a periodicidade com que devem ser analisados e a sua polaridade, isto é, se é um indicador favorável ou desfavorável de acordo com a evolução positiva ou negativa.

No decorrer do estágio, procurou-se, seleccionar e sugerir, alguns indicadores que se adaptassem à realidade da Bluepharma, e pudessem, eventualmente ser adicionados e utilizados na gestão do seu dia a dia. Depois de muitas reuniões, observações e análise dos dados disponíveis nos sistemas de informação da empresa, chegou-se a um grupo de 42 indicadores (Anexo 2). Estes procuravam ir de encontro às necessidades atuais de avaliação e controlo de desempenho das tarefas rotineiras do departamento, bem como alargar a análise para as relações de causa-efeito entre as várias tarefas. Após a apresentação destes ao responsável pela função de CG, e uma exploração do custo-benefício da sua implementação, o número de indicadores foi progressivamente sendo reduzido até que se definiram apenas cinco, cuja implementação seria mais exequível.

#### **Indicador 1 - Custo da Mudança de requisitos por projeto**

Uma vez que o Departamento PEDP trabalhava diretamente com clientes externos em vários projetos, onde, por vezes, surgiam no decorrer do projeto, sugestões/pedidos de alteração que acarretavam variados custos para a organização, justifica-se a existência de um indicador que meça de que forma essas alterações impactam negativamente nos resultados da organização.

Foi identificado o ‘custo da mudança de requisito por projeto’, como uma razão entre o Custo final do projeto com requisitos acrescentados e custo final do projeto sem

requisitos, em percentagem. Esta fórmula tem por objetivo procurar quantificar o custo que as mudanças de requisitos que possam ocorrer ao longo do projeto pesam no resultado final e assim planear de maneira diferente. A informação necessária está disponível na unidade de gestão de projetos e deve ser calculada sempre que existir alguma alteração ao projeto em específico.

A polaridade deste indicador é negativa, na medida em que quanto menor for o custo menos prejudicada sai a organização.

### **Indicador 2 - Cost Performance Index (CPI) (custo hora trabalhador)**

Como supramencionado no indicador anterior, existem, no decorrer desses mesmos projetos um número significativo de colaboradores envolvidos nas respetivas tarefas, pelo que se justifica mensurar os custos inicialmente previstos e posteriormente compará-los com os custos reais, concluindo dessa forma, os desvios e as respetivas medidas corretivas a aplicar.

Desta feita, o '*cost performance index*' resulta da divisão do custo real da tarefa pelo custo previsto da mesma. Através da fórmula, definimos o custo que cada colaborador representa num determinado período por forma a melhor calcular inicialmente os custos previstos bem como os valores finais.

Para, medirmos eficientemente este indicador, devemos recolher esta informação na respetiva área/função que realizou os projetos, como sendo por exemplo, a unidade de gestão de projetos no caso Bluepharma.

Finalmente a sua mensuração, deve ser feita sempre que se terminar uma determinada atividade ou projeto. Relativamente à sua polaridade, este indicador tem uma particularidade especial, na medida em que a sua polaridade é positiva até 100% e negativa no momento que ultrapassar essa percentagem.

### **Indicador 3 – Percentagem (%) de Atividades que podem sofrer Blocking**

Existem, no decorrer das normais atividades da organização, um leque de atividades cuja sua realização depende, da realização prévia de outras, o que se ineficientemente monitorizado pode levar a um significativo atraso, pelo que se justifica assim que sejam acompanhados e conhecidos estes tipos de atividades para que sobre as

mesmas sejam reforçados os esforços. Entendemos assim, que se um projeto tiver uma elevada percentagem de atividades que possam sofrer *Blocking*, então merece uma atenção redobrada.

Para sabermos esta mesma percentagem, basta dividir o número total de atividades dependentes de outras pelo total de atividades necessárias à realização do projeto, e, desta feita, percebemos o grau de complexidade que as tarefas têm num determinado projeto e a possibilidade de uma tarefa afetar diretamente outras.

O seu cálculo, deve ser feito no início do projeto por forma a melhor reforçar a eficiência dessas mesmas tarefas. A sua polaridade é negativa, pois quanto menos tarefas derem “*Block*”, menores serão os riscos de falha do projeto.

#### **Indicador 4 - Shcedule Performance Index (SPI)**

Para estes mesmos projetos, e dado serem uma forte componente de ação do departamento de PEDP da Bluepharma, deve-se, no anteceder de cada projeto, realizar um meticoloso planeamento para aferir uma determinada previsão de custos para cada atividade ou projeto, pelo que se justifica, que haja, no decorrer e término de cada atividade ou projeto, uma monitorização dos valores atuais comparativamente com os pré-determinados, e analisar mediante esse desvio, as necessárias medidas corretivas.

Este rácio, resulta da razão do valor real pelo valor planeado inicialmente, e tem por isso como objetivo, perceber em que medida os valores perspetivados no planeamento de cada atividade e/ou projeto estão ou não em desvio, e se este é positivo ou negativo, aplicando de seguida as medidas corretivas necessárias. Esta informação, dado o carácter financeiro, pode ser aferida no departamento financeiro e também na respetiva unidade de gestão de projetos.

O seu cálculo deve ser feito, no decorrer de cada projeto, por forma, aplicar medidas corretivas aos desvios atempadamente. A sua polaridade é positiva, dado que quanto mais próximo de 100% melhor, o que representa uma maior eficiência na faturação do mesmo.

Finalmente, sobre este indicador, deve-se deixar uma nota adicional, isto porque a este indicador podemos adicionar outro para complementar a sua análise e perceber se

o desvio de faturação exige alguma correção ou se se encontra dentro dos intervalos de referência pré-determinados pela organização. Para isso, a percentagem de desvio da faturação Prevista resulta da subtração à faturação Real à faturação prevista) e a consequente divisão pela faturação prevista. Este indicador, tem uma polaridade negativa pois quanto mais baixa for a percentagem, mais eficiente em termos de faturação conseguiu a organização ser.

### **Indicador 5 - On Time Delivery**

Como já mencionado, uma forte componente da atividade do departamento PEDP centra-se na realização de diversos projetos para e/ou em conjunto com clientes externos, pelo que, se afigura imperativo, entender o rácio de entregas desses mesmos projetos dentro do prazo.

Para isso, divide-se o número total de projetos entregues dentro do prazo pelo total de projetos existentes nesse determinado período, entendendo assim, a eficácia da empresa em finalizar os projetos dentro do prazo estipulado

Tendo em conta que este indicador exige uma quantidade de projetos elevada para poder ser analisado, a sua periodicidade deverá ser semestral ou anual, dependendo disso da duração dos projetos. A polaridade é negativada, dado que, quanto mais baixo for a percentagem, maior foi o rácio de cumprimento da Bluepharma e melhor será, consequentemente, a relação com os diversos clientes.

## **7.4 Filosofia Kaizen no caso Bluepharma**

Com o objetivo de melhor entender o processo por detrás de filosofia *Kaizen*, foi realizada uma reunião com o colaborador da Bluepharma na área da melhoria continua, que permitiu entender a importância que esta filosofia representa para o normal funcionamento de uma organização.

O objetivo fulcral desta conversa passou por fazer um “raio-x” à Bluepharma e o porquê de se ter optado pela filosofia *Kaizen* em detrimento de outras, como por exemplo a modelo Balanced Scorecard. Para além disso, também visou perceber como ocorreu o processo de adaptação da empresa e dos seus colaboradores à mesma.

Desta forma, concluímos que os moldes de ação da filosofia passam pela necessidade de ação e correção dos problemas, e embora a filosofia referida seja importante em todo e qualquer setor de negócio, na indústria farmacêutica essa necessidade é acrescida, muito pela preocupação de se moldar ao chão de fábrica e de conhecer de perto quais os reais problemas e quais as melhores correções.

A opção pela filosofia Kaizen residiu essencialmente pelo facto de muitas outras empresas no setor farmacêutico terem também adotado a filosofia *Kaizen*, dada a forte necessidade de redução do desperdício e melhoria diária. Nesta filosofia, o terreno é o foco ou, na gíria técnica, o “*gemba*”, como sendo o local onde a ação acontece. Essa era a maior imposição da Bluepharma. Era necessário ter um controlo e adotar medidas que resultassem em ações reais no terreno ou, na gíria comum do universo industrial, no “chão de fábrica”, pois, apesar de ser importante em todos os modelos de negócio, no modelo da Bluepharma e da indústria farmacêutica ganha uma importância extra por ser tipicamente burocrática.

A redução do desperdício, bem como a organização do armazenamento de resíduos, sejam eles perigosos ou não, acabou por direcionar ainda mais a empresa para esta mesma filosofia. A organização do local de trabalho, o “*gemba*”, com os devidos materiais a serem organizados e arrumados nos respetivos lugares, por forma a, mais uma vez, eliminar o desperdício, neste caso temporal, bem como também o risco de acidentes de trabalho.

Uma boa analogia dada pela empresa aquando da formação aos seus colaboradores sobre a importância da melhoria contínua e da filosofia *Kaizen*, é a de uma equipa de fórmula 1 quando se prepara para realizar uma “*pitstop*” no meio de uma corrida onde qualquer milésima de segundo a mais, pode custar a vitória ou a posição da equipa e, onde neste caso, todos os envolvidos sabem ao pormenor qual o seu papel e qual o lugar onde as coisas estão e onde devem ser arrumadas posteriormente.

Outro dos pontos a reter, é que a filosofia *Kaizen* deve ser encarada como uma cultura de todos, pensada para ajudar processo de adaptação das pessoas, que promove o envolvimento dos colaboradores, disciplinando as equipas através da promoção da cultura *Kaizen*, contando já neste momento com cerca de 40 grupos, compostos por todos os elementos da Bluepharma como forma de discussão e proposta de sugestões de correção e criação de indicadores.

No universo Bluepharma, a sensibilização das pessoas pelas métricas de melhoria contínua e redução do desperdício tem vindo a ser feita desde 2007, mas somente em 2017 é que a filosofia e toda a envolvente ganhou força.

Para além disso, por forma a entender melhor todo o processo da filosofia *Kaizen* dentro da Bluepharma, procurou-se ainda saber como foi a reação por parte dos colaboradores à mesma. Embora tenha existido inicialmente uma resistência, como há em tudo o que é novo, posteriormente começaram a acreditar e a espalhar a cultura pela organização.

Os novos colaboradores são ainda alvo de uma pequena formação, seguida de uma avaliação que promove a explicitação dos fundamentos da filosofia bem como os processos a adotar, o que, procura colocar, desde o início da jornada na Bluepharma, a cultura *Kaizen*, como um princípio orientador.

Salienta-se, ainda, a existência de uma colaboração extensiva entre o “*Kaizen Institute*” e a “Bluelean” onde, de um lado (*Kaizen institute*) existe uma consultadoria de processo, formações do conceito *Lean*, orientação estratégica, suporte nas diversas metodologias e acompanhamento das ações no terreno e, do outro (Bluelean), uma postura para com os colaboradores de *coaching* organizacional, implementação dos diversos modelos.

## 7.5 Filosofia Kaizen vs Balanced Scorecard na Bluepharma

Feita esta análise, encontraram-se algumas limitações para cada um dos modelos, como sendo, no caso Balanced Scorecard, o risco de única e exclusivamente se cumprir o indicador e não realmente se perceber a importância que transmite para a organização.

Esta limitação acaba por privilegiar a escolha pela filosofia *Kaizen*, simplesmente pelo facto de os colaboradores terem tendência de adotar melhores práticas tanto profissional como pessoalmente.

Consequentemente, esta comparação merece um destaque elevado dado o facto de os colaboradores serem o maior ativo de toda e qualquer empresa.

Encontraram-se claros indícios de que a filosofia *Kaizen* se direciona mais para a ação e correção, pelo forte impacto que tem pelo espaço de trabalho da organização e, neste caso em específico, o “chão de fábrica”. Por outro lado,



encontra-se no modelo *Balanced Scorecard*, uma abordagem mais centrada na comunicação da estratégia operacional, embora, mais dependente da eficiência dos próprios indicadores para ser bem-sucedida.

Existe claramente uma limitação na filosofia *Kaizen* como sendo o facto de excluir parcialmente, das suas perspetivas, a análise financeira. Pelo que, embora se entenda que nos dias que correm não constitui uma prioridade única para as organizações, a análise financeira deve, no entanto, ser considerada, pois toda e qualquer organização necessita de um eficaz e sustentável resultado financeiro para poder subsistir e evoluir.

Não obstante, as divergências que possam existir entre ambas as visões, destaca-se que serão mais complementares do que adversárias e devem, em última instância, ser adaptadas às necessidades diárias e operacionais de cada organização. Isto porque, ambas as ferramentas apresentam numa notável flexibilidade que permite que sejam integradas em qualquer departamento dentro da organização.

Outra das comparações prende-se com o facto de ambas serem usadas como ferramentas de medição do estado do negócio e ou departamento, dependendo assim, de uma correta utilização de *KPI* que permitem aos gestores acompanharem a saúde organizacional.

Salienta-se que ambas as ferramentas podem também ser usadas com um fim de comunicação da estratégia, sendo que, no caso da filosofia *Kaizen* encontramos, por exemplo, a Matriz X e no BSC, os Mapas Estratégicos.

Finalmente, destaca-se que ambos os modelos partilham de três perspetivas de análise: a perspetiva de clientes (BSC) que caminha paralelamente com o pilar para a criação de valor para o cliente (*Kaizen*); a perspetiva de aprendizagem e crescimento (BSC) encontra-se o pilar do envolvimento de todos os colaboradores (*Kaizen*), pois só com a correta maturidade e comprometimento é que as organizações podem vingar; a perspetiva interna (BSC) e o *gemba*, a eliminação do muda e a gestão visual (*Kaizen*). Tradicionalmente, o BSC acrescenta ainda a perspetiva financeira que parece ser fundamental para uma gestão mais assertiva.

O ideal seria poder utilizar as duas metodologias em complementaridade. O problema surge com os seus custos de desenvolvimento e implementação. Ambas as metodologias são, quando, corretamente implementadas, essenciais, ficando assim ao cabo de cada organização fazer a análise do custo-benefício e utilizar o que melhor

se adequa à sua realidade. No caso da Bluepharma a opção tem sido pela filosofia *Kaizen*, não sendo ainda oportuno o desenvolvimento do BSC.

## 8 Conclusão

Neste capítulo faz-se uma análise de conteúdos teórico-práticos sobre os KPI, um tema crítico no normal funcionamento das organizações, com ou sem fins lucrativos, e que vão no futuro desempenhar um papel ainda mais imperativo.

Igualmente, uma reflexão sobre uma experiência profissional que permitiu adquirir novos conhecimentos bem como colocar em prática aqueles que se foram consolidando ao longo da jornada académica.

Embora exista uma importância real na componente teórica e académica, é fundamental para todo e qualquer profissional, sentir a realidade prática do dia-a-dia da sua função, deparando-se, dessa feita, com as várias dificuldades que se vão colocando e que muitas vezes, pela sua perspectiva prática, não são enunciadas nos respetivos livros e textos académicos.

Esta aprendizagem, foi e será sempre a maior vitória que se leva de uma primeira experiência profissional.

Num ponto de vista técnico, este relatório aborda a importância que os indicadores e a sua correta análise representa para uma organização, destacando a pertinência destes serem mensuráveis, robustos e dificilmente manipuláveis. Ressalva-se ainda a necessidade de não serem um fim em si mesmo, mas sim uma forma de chegar ao propósito final.

Para além disso, colocou-se, lado a lado, duas das metodologias mais utilizadas no universo da gestão e da análise de desempenho, como sendo as ferramentas *Kaizen* e *Balanced Scorecard*.

Ainda, se deve destacar a necessidade de ambas as ferramentas serem comunicadas corretamente a toda a organização, contribuindo para isso, com um espírito que permita o envolvimento de todos, pois, os colaboradores são o maior ativo de toda e qualquer empresa, sendo esta realidade cada vez mais assumida pelas organizações, devendo as mesmas promover

Um sistema que, continuando a colocar a iniciativa privada como motor do desenvolvimento económico, promova o surgimento de empresas mais viradas para a satisfação das necessidades dos clientes a longo prazo, que incorporem nas suas estratégias objetivos ambientais claros, que reconfigurem as suas

estruturas de governação dando ênfase à vertente social e, *last but not least*, que apostem em políticas que promovam o crescimento dos seus empregados não só enquanto profissionais mas também como pessoas e cidadãos, e não como meros recursos descartáveis (Brito, 2021, p. 9)

Desta feita, constatou-se, e após um momento de reflexão e comparação entre ambas, que dada as necessidades da indústria farmacêutica, a filosofia *Kaizen* alcançava resultados mais promissores. Contudo, é de enaltecer que não devem ser vistas como adversários, mas sim como complementares.

Não obstante isto, e dados os custos que se apresentam no desenvolvimento e implementação de cada uma, deve a organização optar por aquela que acha mais adequada ao seu modelo de negócio, como sendo aquilo que fez de forma exemplar a Bluepharma.

Finalmente, é de destacar a importância que o controlo de gestão representa para toda e qualquer organização, uma vez que é uma ferramenta estratégica para pensar o seu futuro, com uma clara dependência daquilo que são o peso dos indicadores no seu dia-a-dia. Devendo por isso, aprender e adaptar-se à nova indústria dos *Big Data*, por forma a desempenhar a sua função da maneira mais eficiente possível.

Pois, se existe uma coisa certa, é que no universo económico e empresarial “VUCA”, quem não se souber adaptar, tanto individualmente como coletivamente, vai ser ultrapassado e tornar-se obsoleto, assim como se se tratasse de um telemóvel com um ciclo de vida cada vez mais precoce.

## Referências bibliográficas

- Bastos, A.; Sharman, C. (2021). *Strat To Action: The Kaizen Method for turning strategy into action*. Consultado a 1 de outubro de 2021. Disponível na base de dados bookshelf.vitalsource
- Bennett, Nathan; Lemoine, James (2014) What VUCA really means for you. Harvard Business Review. 27. Acedido a 28 outubro de 2021.
- Bluepharma Indústria (2016). Relatório e Contas de 2015 da Bluepharma Indústria Farmacêutica S.A.
- Bluepharma Indústria (2021). Relatório & Contas de 2020 da Bluepharma Indústria Farmacêutica S.A.
- Borrvalho, Carlos. (2018). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão: Fundamentos e ferramentas de suporte*. 1ª edição, Edições Sílabo. Lisboa
- Brito, Carlos. (2021, 5 de junho). O grande salto em frente. Dinheiro Vivo. 9 p.
- Caldeira, Jorge. (2020). *100 Indicadores da Gestão*. 1ª edição. Conjuntura Actual Editora, S.A. Coimbra
- Carvalho, Eduardo José. (2019). *Gestão de empresas, Princípios Fundamentais: o futuro da gestão é a gestão do futuro*. 5ª edição. Edições Sílabo. Lisboa
- Comissão de Normalização Contabilística (CNC). (2018). NCRF 6 - Activos Intangíveis.
- Fernandes, Filipe. (2021, 20 de julho). Webtalks Vamos lá Portugal. Saúde: que futuro? Jornal de Negócios. P 18-19.
- Ferreira, M.; Santos, J.; Reis, N; Marques, T. (2016). *Gestão Empresarial: Uma visão global da gestão de empresas, pensar a empresa e alavancar os recursos, Gestão Profissional para empresas competitivas, Para gestores, executivos e estudantes*. 3ª edição, Lidel, Edições Técnicas. Lisboa
- G. T. Doran. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review. 35-36. Acedido a 13 de agosto de 2021.
- Geadá, F.; Silva, T; Cruz, L. (2012) *Value Balanced Scorecard: Ferramenta para atingir a excelência*. 1ª edição, Edições sílabo. Lisboa

Guerreiro, M.; Fernandes, A. (2013) *Deontologia e Legislação Farmacêutica*. 1ª edição, Lidel, Edições Técnicas. Lisboa.

Havard Business Review. (2017). *Havard Business Review: 10 Artigos essenciais: Estratégia*. 1ª edição, Conjuntura Actual Editora. Coimbra

Iudícibus, Sérgio. (2021). *Teoria da Contabilidade*. 12ª edição, Editora Atlas. São Paulo.

Lopes, Ilídio. (2020). *Controlo de Gestão: Uma visão integrada do desempenho empresarial*. 2ª edição, Conjuntura Actual Editora. Coimbra

Manaia, A.; Gameiro, A.; Costa, N.; Saldanha, R., (2017). *Contabilidade para Empresários e Gestores*. 3ª edição, Edições Cosmos. Chamusca.

Oliveira, M. (2017). Metodologia de seleção e organização de Indicadores Chave de Desempenho (KPI) para Shop Floor. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica. Instituto Superior Técnico da Universidade de Lisboa, Lisboa. 118 pp.

Pereira, Samuel. (2013). *Controlo de Gestão: Principais modelos*. 1ª edição. Escolar Editora. Lisboa

Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (2013). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 6ª edição, Editora Gradiva. Lisboa.

Rocha, L.; Menezes, J., Guichardo, S.; Sánchez, L.C.; Bernardo, N.; Costa, L.; Pinho, R.; Novais, F.; Matoso, F.; Redondo, J.; Moura, P. (2019, 31 de maio). Quem é quem na Indústria Farmacêutica em Portugal: Os desafios do setor farmacêutico, em tempos de grandes mudanças. O jornal Económico. P. 28-33.

Ross, A. (2016). *As Indústrias do Futuro*. 1ª edição, Conjuntura Actual Editora. Coimbra.

Saraiva, A. (2020). Prefácio. In Caldeira, Jorge, *100 Indicadores da Gestão* (pp.5-6). Conjuntura Actual Editora, S.A. Coimbra

### **Sites Consultados**

Acedido a 17 de agosto de 2021, no Web Site da: Shipmap: <https://www.shipmap.org/>.

Acedido a 25 de maio de 2021, no Web Site da: Bluepharma: <https://www.bluepharma.pt/>

Acedido a 10 de setembro de 2021, no Web Site da: Kaizen Institute Portugal:

<https://pt.kaizen.com/>.

## **Anexos**

### **Anexo I- Entrevista ao Supervisor do estágio curricular da parte da entidade**

**acolhedora, Dr. João Pedro Serdeira Nunes**

**Objetivo da entrevista:** Entender, sobre o olhar de um *controller*, a importância que os KPI têm para o seu dia a dia e para a produtividade da sua profissão.

Para além disso, procurou-se também compreender, como, na opinião do Dr. João Pedro Nunes, os mesmos devem ser construídos e conseqüentemente devem ser analisados.

**Entrevistado:** Dr. João Pedro Serdeira Nunes

**Posição:** *Controller* do Departamento de Parcerias Estratégicas e Desenvolvimento do Produto

**Tempo de empresa:** 5 Anos

#### **Como foi o processo de entrada na Bluepharma**

**R:** Ok, pronto, então o início do processo começou por um estágio curricular do mestrado em gestão na Bluepharma que na altura acabei por fazer uma substituição de uma pessoa que estava de licença de maternidade o que levou a ser um estágio complicado o que acabou por ter vantagens e desvantagens, em termos de apoio não foi um estágio muito apoiado, mas acabou por me lançar logo às feras, digamos assim, e acabou por ser positivo porque me deu experiência nessa valência. Fiquei então na área das compras, as compras têm uma ligação já relativamente próxima da contabilidade, o que obriga já a algum contacto e interligação entre essas duas áreas, adicionalmente a isso, e tem sido uma coisa que também te tem acompanhado e acabaste por realizar ao longo do teu estágio, que é a questão dos projetos financiados. É um tema que também, em virtude da substituição que fiz, e até hoje tenho feito o seu acompanhamento, estando agora mais vocacionado para investigação e desenvolvimento, mas fiz também da parte de inovação produtiva *etc*, que trabalhei sempre nestes projetos e a integração na Bluepharma foi muito por aí. Quando a minha colega regressou da licença eu fui convidado para ficar na empresa, na área da contabilidade, onde estive mais tempo, esse trabalho acabou por me dar uma bagagem importante para depois as funções do controlo de

gestão. É uma questão forte no controlo de gestão, pois tem um peso muito significativo de conhecimentos de contabilidade que é necessário ter para ganhares agilidade e autonomia na função. Também nessa linha, passado algum tempo, passei a acompanhar o *report* financeiro das empresas participadas do grupo, aqui também ganhei outras competências a esse nível do *report* financeiro, que é uma tarefa um bocadinho mais próxima da forma como vejo o controlo de gestão, ou seja, muito também do olhar para a frente, a contabilidade também tem uma importância dada a base histórica, que é fundamental, mas este contacto com a administração das empresas acaba por ser interessante para também ouvires e tentares perceber o setor e a indústria onde estas muito envolvido, que também foi uma coisa que tentaste sempre fazer ao longo do teu estágio. Ou seja porque se tivermos a falar de uma indústria estática em que vais crescendo com a aquisição de equipamentos e atenção que até aí é relevante, ou seja, podes ter uma perceção relevante do que te vai impactar no volume de negócios, tens também uma perceção da evolução das matérias primas que é um tema quente hoje em dia com a subida das matérias primas assim como também da mão de obra, se tiveres a falar de uma empresa estática sem grande mudança, não tens tanto controlo, no entanto é sempre importante ires acompanhando os custos de matérias primas e mão de obra para tentares maximizar a tua produção, sendo que tens sempre constrangimentos diversos.

E foi um bocadinho por aí, e para concluir depois desta parte surgiu o convite da administração dado o crescimento do departamento de I&D sentiram a necessidade de ter alguém com um perfil mais financeiro, desempenhando assim as funções de controlo de gestão

Monitorização de temas como os KPI, a questão orçamental e do *forecast* e de ser uma ponte entre o departamento financeiro numa linguagem mais perceptível para eles e também no sentido de fazer as projeções anuais de medio e longo prazo da empresa

**1- Como tens visto a maturidade da organização relativamente aos KPI, se tem evoluindo ao longo do crescimento da empresa**

**R:** Desde que entrei para a Bluepharma houve uma preocupação crescente por parte da administração com a questão dos indicadores e da alimentação do mesmos, que são discutidos e com um envolvimento muito



grande da gestão de topo, o que é uma questão fundamental para a definição dos indicadores e até para a questão estratégica que esses mesmos indicadores propõem a responder, e isso leva muitas vezes a questão que fomos falando ao longo do estágio de que esses indicadores não sejam um fim em si mesmo, ou seja, que tenham por objetivo a monitorização que se traduzem realmente em resultados no apoio a tomada de decisão. Ou seja, lá está, voltamos a questão das características dos indicadores, é importante que sejam mensuráveis, é um tema chave dos indicadores e que sejam difíceis também de “aldrabar” e aí também é um tema importante. Eu aí acho que a Bluepharma tem tido uma preocupação crescente em termos de organização e de amadurecimento, com a entrada do kaizen por volta de 2017, que apesar de ser uma aposta cara e que consome muitos recursos das próprias equipas mas a verdade é que há aqui um envolvimento direto e uma preocupação da própria gestão de topo, ou seja, a gestão tem dado como diretrizes as várias direções no sentido de seguirem de perto estes indicadores, de envolverem as equipas na construção e no alimentar destes indicadores, e depois que estes indicadores sejam levados em escada e sejam apresentados à administração, naturalmente o objetivo não é que a administração olhe para todos os indicadores mas o objetivo é que seja encadeado em termos de importância, ou seja o objetivo central seria sempre que só existisse um indicador para toda a organização, no entanto não é possível até porque tens áreas diversas mas é sempre com a mentalidade de tentar aproximar isso ao máximo da realidade.

**Eu- Desse aspeto sai a vista sempre aquilo que falamos da complexidade dos indicadores, muitas vezes a relação custo benefício, o facto de por veres serem muito engraçados do ponto de vista teórico mas não sejam tão fáceis de colocar no papel, a relação também à questão da manipulação dos próprios indicadores e até o facto de sabermos que muitas vezes a pessoa a quem vamos reportar os indicadores não tem 1 terço do tempo que temos e que por isso reforça a importância de saber escolher e apresentar os indicadores corretos e necessários.**

**R:** Sim, sem dúvida, a questão da adaptação, ou seja, adaptar o discurso enquanto *controller* ao teu interlocutor, se tu vais enviar um *report* por email para a administração e não tens tempo de o apresentar, tens ali um conjunto de

indicadores que vão ser necessitados de enquadramento que é difícil de fazer por escrito, por isso, tens de escolher e adaptar o discurso e até mesmo a questão que referiste, escolher indicadores que sejam dificilmente manipulados e que de alguma forma sejam robustos e que permitam que tu os consigas medir.

E lá está, outro tema que falaste e bem é a relação custo benefício, nos por achamos um indicador excepcional temos de ver qual é a carga de esforço associada a alimentação do mesmo, se for um indicador muito relevante para a organização pode compensar que tu envolvas e que toda a organização se adapte e que disponha recursos para o alimentar, mas tem de facto ser merecedor e dar-te um output que mereça essa carga de esforço. Outro tema é claro as pessoas se envolverem no indicador e no seu alimentar, ou seja, se as pessoas virem algum benefício naquela questão e acho que isso com o kaizen tem essa virtude, ou seja, como as pessoas estão envolvidas nessa dinâmica, e mesmo com os kaizen diários, consegues transmitir de uma forma mais transversal a organização essa necessidade de alimentar os indicadores e acho que isso tem sido uma vitória clara do kaizen na organização.

## **2- Quão importante é para ti a existência e monitorização dos KPI?**

**R:** Para *controller* é uma das ferramentas de trabalho, acho que dificilmente um *controller* moderno nos dias de hoje conseguiras trabalhar sem indicadores, como um recurso fundamental, e creio que para a generalidade das empresas desde as PME até as maiores, tem alguns handicaps a questão da forma de alimentar os indicadores, eu estou a falar, grande parte dos indicadores que eu monitorizo eu consigo extrair essa informação de SAP e por isso tenho um sistema robusto que me dá isso, existe uma grande variedade de empresas que não tem essa facilidade, se for indicadores meramente financeiros conseguem até porque um software de gestão hoje em dia qualquer empresa tem de ter e já consegue gerar alguns relatórios, mas no entanto eu acho que, cada vez mais, e de acordo com o nosso tecido económico e empresarial de um carácter muito familiar vai caminhar para a profissionalização dessa gestão vai caminhar cada vez mais para esses indicadores de desempenho e para o apoio à tomada de decisão

## **3- Na tua opinião e de acordo com a tua experiência quais são os critérios indispensáveis para a criação de um indicador**

**R:** Mensuráveis acho que é a principal característica, como viste e também fomos falando ao longo do estágio a questão de ser mensurável e ser um indicador quantitativo a meu ver e uma vantagem face aos qualitativos, que são possíveis e medir mas são muito mais difíceis e até do ponto de vista de ação reação são muito mais difíceis de medir.

Portanto eu diria sem dúvida a questão de serem mensuráveis, serem quantificáveis e depois o nível de robustez do indicador, ou seja, o nível de robustez e a dificuldade em manipulação é extremamente importante. E depois tens outro tema, que é a natureza de quem os pode manipular, ou seja se é a pessoa que os está a construir, por exemplo se é o diretor de departamento e ele para defesa consegue manipular de alguma forma o indicador ou se, que é o ideal a responsabilidade ou os contribuidores para alterar esse indicador estão dispersos pela organização, e isso lá está, e uma coisa que acresce dificuldade numa PME, porque se calhar tens o responsável que vai construir o indicador e outra que assegura a recolha dos dados, e por isso tens ali poucas pessoas, ou seja na média, se tiveres um espectro mais alargado com uma cadeia de responsabilidades definida mais horizontal consegue fazer com que esse indicador seja mais fidedigno e atenção que não estou a dizer que as pessoas vão fazer isso, no entanto é um bocadinho como que uma defesa.

#### **4- E para a análise do mesmo**

**R:** Para a análise, aqui depende muito de que tipo de indicador estamos a falar, ou seja, eu acho que é fundamental teres uma expectativa do que é que as tuas ações podem desencadear num indicador, ou seja, supõe a questão de um indicador simples, por exemplo, taxa de crescimento do volume de negócios, e se estás a trabalhar numa base histórica tens um indicador que te interessa que é o teu volume de negócios, e aqui como podes crescer o VN, ou vais aumentar o preço daquilo que vendes e que te faz aumentar o nível de faturação ou vais aumentar a capacidade produtiva e vais vender mais unidades e produzir mais e ainda um terceira via que é começares a fazer produtos de mais valor acrescentados, ou seja, tens aqui 3 opções e essas tomadas de decisão ou de escolha são sempre decisões difíceis de quem está a gerir uma empresa e que se calhar em termos históricos consegues já começar a dar feedback a organização, do género, no ano passado os nossos novos produtos cresceram face ao ano

passado isto, ou seja é fundamental teres uma visão do que e que as tuas ações e decisões impactam no próprio indicador e na organização no fim do dia. Ou seja, porque o objetivo final é tu conseguireis prever com as tuas ações o que e que é o output que tu vais ter, e isso tem de ser o caminho, ou seja, não podes de alguma forma olhar para indicadores de forma isolada, ate porque, no caso do exemplo que dei sobre o crescimento do VN, tens também de olhar para o aumento por exemplo das FSE, ou seja toda a relação causa efeito e interligações dos respetivos indicadores, ou seja, debes analisar com a visão absoluta e também com uma visão relativa, resumidamente temos de olhar para o horizonte mas também não esquecer o que está aqui.

**5- Achas que o conhecimento que os colaboradores têm sobre a importância dos KPI é suficiente nesta organização, ou ainda é um ponto a melhorar**

**R:** Eu acho que tem de crescer ainda, mas acho que já foi feito um caminho longo e que esta longe de ser desprezível, ou seja, por exemplo, la esta, voltando a questão do Kaizen e como veio tanto da gestão de topo, deu aqui uma abanão nesta questão dos indicadores da organização que muitas vezes eram vistos como um pedido desgarrado mas que agora entendes que e uma estratégia integrada de monitorização de indicadores que vão desembocar depois nas tais reuniões de direções com a administração e que vão subindo a escada desde a base ate ao topo, e isso e fundamental e é uma vitoria clara do Kaizen e é algo que esta a ser enraizado na organização, eu acho que esta muito mais do que estava quando eu entrei e expectável com o caminho que esta a ser feito e que no futuro esteja com cada vez mais importância e mais e melhores indicadores, no entanto, acho que é uma área que tem de ter mais recursos e mais foco, ou seja, como vez, mesmo no controlo de gestão apesar de fazer alguma monitorização disso acaba por ser uma atividade relativamente acessória daquilo que fazemos no controlo de gestão e tu tiveste perceção disso, acho que se calhar no futuro e com o crescimento da organização e expectável que haja uma profissionalização também, na questão dos indicadores ou seja que haja mais recursos dedicados na sua elaboração, porque como sabes são coisas que demoram tempo, são coisas

que exigem um grau de amadurecimento elevado e também que exigem um contacto com a organização elevado e pronto acho que o caminho é este.

**6- Que dificuldades tens sentido ao longo da tua função relativamente à recolha de informação para a elaboração dos indicadores**

**R:** Essa é aquela questão que fomos sempre falando como sendo a pergunta de 1 milhão de euros, porque como te disse já hoje também acho que o SAP é uma ferramenta preciosa mas há outros indicadores que nos não conseguimos monitorizar em SAP, ou seja, temos de olhar para a realidade que temos, para as bases de dados e que lotes de dados tens disponíveis para trabalhar e depois daí veres que indicadores te permitem responder, isto para mim e a forma mais fácil de fazer, ver os dados que temos e escolher os indicadores em função disso, esse é o primeiro passo. O segundo passo, e é um bocadinho aquilo que já começaste a fazer no relatório, olhar outros indicadores que não temos bases de dados disponíveis e avaliar que o output que é esperado desse indicador é relevante para a organização ao ponto de estarmos a recolher dados para o fazer, isso é fundamental, ou seja, eu acho que nos na organização já tínhamos alguma base de dados dada a tradição de trabalhar em SAP, agora pode e há de certeza e tu identificaste alguns que eu te dizia que o indicador era excelente mas que nos não tínhamos forma de chegar a isso com a nossa base de dados e isso é um tema que lá está com mais tempo e mais recursos podemos chegar até outros indicadores que podem ser interessantes, agora tem se sempre de avaliar o custo benefício de ver se esse indicador vai trazer mais do que nos vai tirar e que é realmente indispensável, apesar de ser sempre difícil de o fazer sem o construir.

**7- Que conselhos acreditas serem importantes para um aspirante a *controller* de gestão**

**R:** Um dos desafios de um *controller* moderno, e tentares não ser visto como um polícia que vai estar a ver onde está o erro e apontar o erro só, mas sim que vá fazendo um trabalho conjunto com as equipas no sentido de as ajudar a identificar e como tu dizes ajudar a identificar o que está menos bem e tentarmos atuar sobre isso, não com nenhum juízo de valor mas sempre numa perspetiva positiva, de isto correu menos bem mas vamos agora fazer o que é necessário para que corra melhor e acho que é muito este o caminho.

E por exemplo na Bluepharma, felizmente não tenho sentido de todo isso, acho que o departamento está num nível de maturidade que permite já fazer este tipo de observações e ninguém ficar melindrado ou algum do género, acho que temos uma perspetiva muito construtiva nesse aspeto.

Para além disso, realço também o aspeto fundamental que a contabilidade desempenha para até o próprio conhecimento da organização e aquilo que tenho visto até e que o próprio controlo de gestão pode variar de organização para organização e por isso acho que a contabilidade tem de dar uma grande bagagem para tudo isto, depois, acho que a parte também quantitativa, a questão da agilidade do Excel é fundamental nos dias de hoje, ou seja, saber trabalhar com uma grande quantidade de dados e hoje tens cursos específicos sobre BI e *Data Analytics* que são áreas que vão estar associadas ou quase de mãos dadas e os *controllers* vão ter de crescer para aí ou vão ter de ter profissionais a apoiá-los, no entanto importa realçar que quanto ao que disse ao início é importante termos a contabilidade mas não ficarmos agarrados a mesma porque depois tudo se resume a perspicácia e envolvimento do negócio e ter essa sensibilidade do que estás a tratar, esse conhecimento muitas vezes cultura geral e senso comum são também questões fundamentais.

**8- Quão importante achas que o controlo de gestão é para o crescimento de uma empresa?**

**R:** O controlo de gestão é a ferramenta estratégica para pensar o futuro da organização, ou seja, porque é onde tu consegues obter a informação necessária para conseguires pelo menos planear o teu futuro, acho que o controlo de gestão tem de ter sempre um papel chave nas decisões estratégicas da organização, acho que e por aqui, porque mesmo de futuro qualquer organização que queira fazer orçamento a mais médio longo prazo, acho que o controlo de gestão tem de estar sempre envolvido.

## Anexo II - Tabela de Indicadores

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Desempenho Colaborador (N2)	n° de Horas extra que o trabalhador teve que colocar
Desempenho BLPH	% vezes que foram necessárias horas extra
Relação de horas extras / horas trabalhadas	Total de horas extra/ total de horas trabalhadas
Tarefa com mais horas extra	Somatório de horas extra por tarefa
Rácio Desvio (N2)	Total de desvio por categoria/ Total de Horas planeadas por categoria
Tarefa que exige mais tempo	Somatório de Horas por tarefa
Taxa de tarefas completadas dentro do prazo	Tarefas completadas dentro do prazo/ Total de tarefas planeadas
Nível de dificuldade por tarefa	Base Histórica e pela experiência do gestor de projetos atribuir uma cor por tarefa que posteriormente permita reforçar o cuidado no planejamento de determinados projetos
Custo do Esforço de um colaborador por Tarefa (CEET) Conteúdo + assistente	$CEET = (EA * V H) + (EADIC * V ADIC)$
Custo de Mudança de Requisitos por projeto	$CR = (CMRA/CTP)*100$
Delay Time	Tempo de preparação para a elaboração de um projeto (Fase de pré-projeto), de acordo com um x% do tempo previsto de duração do projeto
Eficiência	Tempo a trabalhar / Total de tempo disponível para trabalhar
Estabilidade do Fluxo de Trabalho	Ter em conta o trabalho que está a ser realizado, o tempo de ciclo de uma tarefa, tudo isto somado e analisado ao longo de determinado tempo permite analisar a estabilidade e a consistência das equipas e da propensão para o erro/falha
Task completion rate (TCR)	N° de tarefas completadas com sucesso / N° total de tarefas previstas

Cost Performance Index (CPI) (custo hora trabalhador)	Custo real da Tarefa / custo previsto da tarefa
Effort Adherence (Colaborador N1)	Effort Adherence = { 1- ABS(actualEffort- Planned Effort) / Planned Effort} *1000
% de Tarefas iniciadas na data prevista	Nº de tarefas iniciadas na data prevista / Nº Total de Tarefas
% de custos externos	Somatório de custos considerados como externos de um determinado projeto (por exemplo) / Total de custos desse mesmo determinado projeto.
On Time Delivery	Total de projetos entregues a tempo / Total de projetos
Average Lead Time de uma tarefa	Média de tempo para realizar uma tarefa
% of right first time	Total de tarefas que foram completadas a primeira / Total de tarefas
% de erros	Total de erros / total de tarefas
Portability	Total de tarefas que podem ser feitas simultaneamente para mais que um projeto
% de atividades que podem sofrer blocking	Nº de atividades dependentes de outras / Total de atividades
Shcedule Performance Index (SPI)	EV / PV (rolling value & planned value)
Indicador de Qualidade	(Tarefas totais feitas / Tarefas com defeitos) / Tarefas totais feitas
Saving Financeiro	Orçamento de compras real / Orçamento de compras planeado
Taxa de devolução ao fornecedor	Total de produtos devolvidos / Total de produtos requisitados
% de tarefas que precisam de ser realizadas por um sénior	Tarefas que necessitam de um sénior / Total de tarefas a ser realizadas
Custo erro por tipo de tarefa	Somatório do custo de corrigir o erro
% de Produtos dentro do calendário e do orçamento	Nº Produtos dentro do calendário e do orçamento / Nº Total Produtos
% Execução Financeira Global da carteira de Produtos	Somatório da Faturação Real / Somatório Faturação Total
% de desvio da faturação Prevista	Faturação Real - Faturação Prevista/ Faturação Prevista
% de desvio da faturação Prevista (até ao momento)	Faturação Real - Faturação Prevista/ Faturação Prevista
% Produtos em desvio	Nº de Encomendas Entregues a tempo/ Nº Total de Encomendas



Time to Market	Tempo que o Produto leva até estar pronto para a venda
Peso de cada cargo/função por projeto	Total valor por x cargo / Total do valor do projeto
Valor médio de custo por tarefa	Média do custo total da tarefa
Horas médias consumidas de cada cargo/função por projeto	Somatório de horas Consumidas por cargo x em determinado projeto
Timing Plan	Total de projetos dentro da data / Total de projetos executados
Peso de cada tarefa por projeto	Total de Valor da tarefa / Total de valor do projeto
% de Custos Indiretos	Somatório Custos Indiretos/ Somatório Total de Custos

### Anexo III – Sugestão de Indicador 1

#### Indicador 1

#### Custo de Mudança de requisitos por projeto

<b>Contextualização</b>	O Departamento PEDP trabalhava diretamente com clientes externos em vários projetos, onde, por vezes, surgiam no decorrer do projeto, sugestões/pedidos de alteração que acarretavam variados custos para a organização, pelo que se justificava, encontrar um indicador que medisse de que forma essas alterações impactavam negativamente os resultados da organização.
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{Custo final do projeto com requisitos acrescentados}}{\text{custo final sem requisitos}}$ <b>Unidade:</b> %
<b>Objetivo</b>	O indicador procura quantificar o custo que as mudanças de requisitos que possam ocorrer ao longo do projeto pesam no resultado final e assim planejar de maneira diferente.
<b>Onde se vai buscar a informação</b>	Unidade de gestão de projetos
<b>Periodicidade</b>	Deve ser calculado sempre que existir alguma alteração ao projeto em específico.
<b>Polaridade</b>	Negativa, na medida em que quanto menor for o custo menos prejudicada sai a organização.

## Anexo IV – Sugestão de Indicador 2

### Indicador 2

### Cost Performance Index (CPI) (custo hora trabalhador)

<b>Contextualização</b>	Existem, no decorrer dos vários projetos do departamento de PEDP, um número significativo de colaboradores envolvidos nas respectivas tarefas, pelo que se justifica mensurar os custos inicialmente previstos em comparação com os atuais, observando dessa feita, onde estão as falhas e quais são as medidas corretivas a aplicar.
<b>Fórmula</b>	$\text{Custo Real da Tarefa} / \text{Custo Previsto da Tarefa}$ <b>Unidade:</b> %
<b>Objetivo</b>	Este indicador procura entender o custo que cada colaborador representa num determinado período por forma a melhor calcular os custos e valores finais.
<b>Onde se vai buscar a informação</b>	A informação deve ser retirada da função/área que realiza a tarefa em análise.
<b>Periodicidade</b>	No final das tarefas/projeto
<b>Polaridade</b>	Positiva, na medida em que quanto mais próximo de 100% mais eficiente foi a organização.

## Anexo V – Sugestão de Indicador 3

### Indicador 3

### % de Atividades que podem sofrer Blocking

<b>Contextualização</b>	Existem, no decorrer das normais atividades da organização, sejam de produção e/ou investigação, um leque de atividades que só podem prosseguir quando outras anteriores tiverem já sido realizadas, o que, se ineficiente monitorizado pode levar a um significativo atraso, pelo que se justifica assim que sejam acompanhados e conhecidos estes tipos de atividades/tarefas para que sobre as mesmas seja alocada uma maior atenção. (Caso necessário)
<b>Fórmula</b>	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de atividades dependentes de outras}}{\text{Total de atividades}}$ <b>Unidade:</b> %
<b>Objetivo</b>	O indicador em análise permite-nos perceber o grau de complexidade que as tarefas têm num determinado projeto e a possibilidade de uma tarefa afetar diretamente outras.
<b>Onde se vai buscar a informação</b>	Unidade de Gestão de projetos
<b>Periodicidade</b>	Deve procurar-se sempre entender o rácio no início do projeto por forma a melhor reforçar a eficiência dessas mesmas tarefas.
<b>Polaridade</b>	Negativa, pois quanto menos tarefas derem “Block”, menores serão os riscos de falha.

## Anexo VI – Sugestão de Indicador 4

### Indicador 4

### Shchedule Performance Index (SPI)

<b>Contextualização</b>	Existe, no anteceder de cada projeto, um meticoloso planeamento que conclui uma determinada orçamentação para cada atividade/projeto, pelo que se justifica, que haja, no decorrer e término de cada atividade/projeto, uma monitorização dos valores atuais comparativamente com os pré-determinados, e analisar mediante esse desvio, as necessárias medidas corretivas.
<b>Fórmula</b>	$RV / PV \text{ (rolling value \& planned value)}$ <b>Unidade:</b> %
<b>Objetivo</b>	Este indicador procura perceber em que medida os valores perspetivados no planeamento do projeto estão ou não em desvio, e se este é positivo ou negativo.
<b>Onde se vai buscar a informação</b>	Departamento Financeiro e/ou Unidade de Gestão de Projetos
<b>Periodicidade</b>	Este rácio deve ser calculado e acompanhado no decorrer do projeto por forma aplicar medidas corretivas aos desvios atempadamente.
<b>Polaridade</b>	Positiva, ou seja, quanto mais próximo de 100% melhor, dado que representa uma maior eficiência na faturação do mesmo.
<b>Notas Adicionais</b>	A este indicador podemos adicionar outro para completar a análise e perceber se o desvio de faturação exige alguma correção ou se se encontra dentro dos intervalos de referência pré-determinados pela organização.

	<p>% de desvio da faturação Prevista  <math>((\text{Faturação Real} - \text{Faturação Prevista}) / \text{Faturação Prevista})</math> com uma polaridade negativa pois quanto mais baixa for a % mais eficiente em termos de faturação conseguiu a organização ser.</p>
--	--

## Anexo VII – Sugestão de Indicador 5

### Indicador 5

### On Time Delivery

<b>Contextualização</b>	<p>Como já supramencionado, uma forte componente da atividade do departamento PEDP centrava-se na realização de diversos projetos para e/ou em conjunto com clientes externos, pelo que, se afigura fundamental, entender o rácio de entregas dentro do prazo da organização por forma a aplicar as medidas corretivas necessárias (em caso disso)</p>
<b>Fórmula</b>	<p>Total de projetos entregues a tempo / Total de projetos</p> <p><b>Unidade:</b> %</p>
<b>Objetivo</b>	<p>Este indicador permite indicar a eficácia da empresa em finalizar os projetos no tempo previsto.</p>
<b>Onde se vai buscar a informação</b>	<p>Unidade de Gestão de projetos</p>
<b>Periodicidade</b>	<p>Tendo em conta que este indicador exige um grupo de projetos para poder analisar, o indicador, deverá ser analisado trimestralmente ou semestralmente dependendo da duração dos projetos.</p>
<b>Polaridade</b>	

---

	Positiva, na medida em que quanto mais próxima de 100% mas eficiente foi a organização.
--	---

---