

Planeamento e Controlo de Gestão

Ano Lectivo 2010-2011



Profuturo, S.A.

DOCENTE: Prof. Doutor Ilídio Lopes

*Irina Gavancha
(070117037)*

*José Mota
(070173263)*



ÍNDICE

1.	Introdução	5
2.	Enquadramento	6
3.	Mapa Estratégico da Empresa	7
4.	Indicadores (KPI's)	8
5.	<i>Balanced Scorecard</i>	16
6.	Considerações Finais	18
7.	Bibliografia	19

FIGURAS

Figura 1 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	6
Figura 2 – Representação gráfica de um mapa estratégico	16
Figura 3 – Modelo de gestão estratégica do <i>Balanced Scorecard</i>	17



Resumo

É um facto que toda a economia atravessa um momento em que se denotam inúmeras alterações, reflectindo-se na modificação de metodologias adoptadas nas diversas organizações. Estas alterações vão ao encontro da necessidade de melhoramento do entendimento financeiro empresarial e, por sua vez, da elaboração de um modelo de análise onde se verifique a execução dos planos inicialmente impostos às organizações. Este modelo de análise associa a estratégia empresarial directamente no âmbito financeiro da organização. Para tal, são reconhecidos diversos instrumentos que permitem o estudo da evolução organizacional bem como a sua transposição clara e concisa para todos os intervenientes que acedem a este tipo de informação. Desta forma, no desenvolvimento deste trabalho, demonstramos a análise referente à empresa “Profuturo, SA”, aplicando os conhecimentos necessários e apreendidos na disciplina de planeamento e controlo de gestão.

Palavras-chave

Indicadores de actividade, *Balanced Scorecard*



Abstract

It is a fact that all the economy crosses a moment where if they denote innumerable alterations, transposing itself in the modification of methodologies adoptee in the diverse organizations. These alterations go to the meeting of the necessity of improvement of financial agreement enterprise e, in turn, of the elaboration of an analysis model where if it verifies the execution of the plans initially taxes to the organizations. This model of analysis is associate with the enterprise strategy and the financial scope of the organization. For such, diverse instruments are recognized that allow to the study of the organizational evolution as well as its clear and concise transposition for all the intervening ones that they accede to this type of information. In such a way, in the development of this work, we demonstrate the referring analysis to the company “Profuturo, SA” applying the necessary and apprehended knowledge in it discipline of planning and control of management.

Keywords

Activity indicators, Balanced Scorecard



1. Introdução

Com todas as alterações económicas, as organizações tendem para uma positiva evolução onde, o Planeamento e Controlo de Gestão (PCG) se destaca, mostrando assim a necessidade de acompanhamento da evolução de cada organização. Consideramos então que o PCG é um instrumento primordial nas actuais organizações pois, entre muitas conclusões, permite através das suas ferramentas otimizar recursos, atribuir responsabilidades e controlar a sua evolução de modo a agir sempre que necessário no prosseguimento do modelo pretendido ou na sua alteração.

Desta forma, considera-se pertinente salientar que, é através do PCG que os gestores conseguem determinar o valor real das suas empresas e, na eventualidade de considerações negativas, observarem de onde uma dificuldade surge.

Assim sendo, com o conhecimento de elementos contabilísticos da empresa “Profuturo, SA” (Demonstrações Financeiras; Balanços) é-nos permitido elaborar o mapa estratégico da empresa através dos objectivos desta, realizar considerações acerca dos *Key Performance Indicator* (KPI) e, por fim, a elaboração do modelo *Scorecard* adaptado à organização em estudo.



2. Enquadramento

Para a elaboração deste trabalho, é necessário o conhecimento da sua metodologia. Para tal, é necessário mencionar que, na primeira etapa, abordamos os indicadores necessários ao entendimento da execução quer a nível operacional como económico-financeira da organização. Denote-se que, os cálculos desses indicadores são aferidos com base no conhecimento prévio dos dados disponibilizados pelas organizações, nomeadamente através dos elementos contabilísticos da empresa “Profuturo, SA”.

Numa segunda etapa, é necessário a devida apreciação dos objectivos pretendidos pela empresa e o conhecimento dos seus KPI's e, desta forma, detemos as ferramentas necessárias para a elaboração do *Balanced Scorecard* (BSC).

Esta terceira etapa, a elaboração do BSC, permite a obtenção de várias variáveis que, contribuem para uma apreciação do modelo em questão em quatro medidas de *Kaplan* e *Norton* e esclarecidas por Lopes, Ilídio (2003), a medida (1) **financeira**, onde constam medidas como o *Economic Value Added* (EVA) ou o *Cash-Flow Return On Investment* (CFROI), a medida de (2) **aprendizagem e crescimento**, que associados à melhoria dos processos e tecnologia desenvolvida se verificam os factores de valorização da medida, a medida de (3) **processos internos**, através da cadeia de valor, e a medida de (4) **clientes**, onde se verifica a conjugação de qualidade e valor acrescentado no produto e/ou serviço.

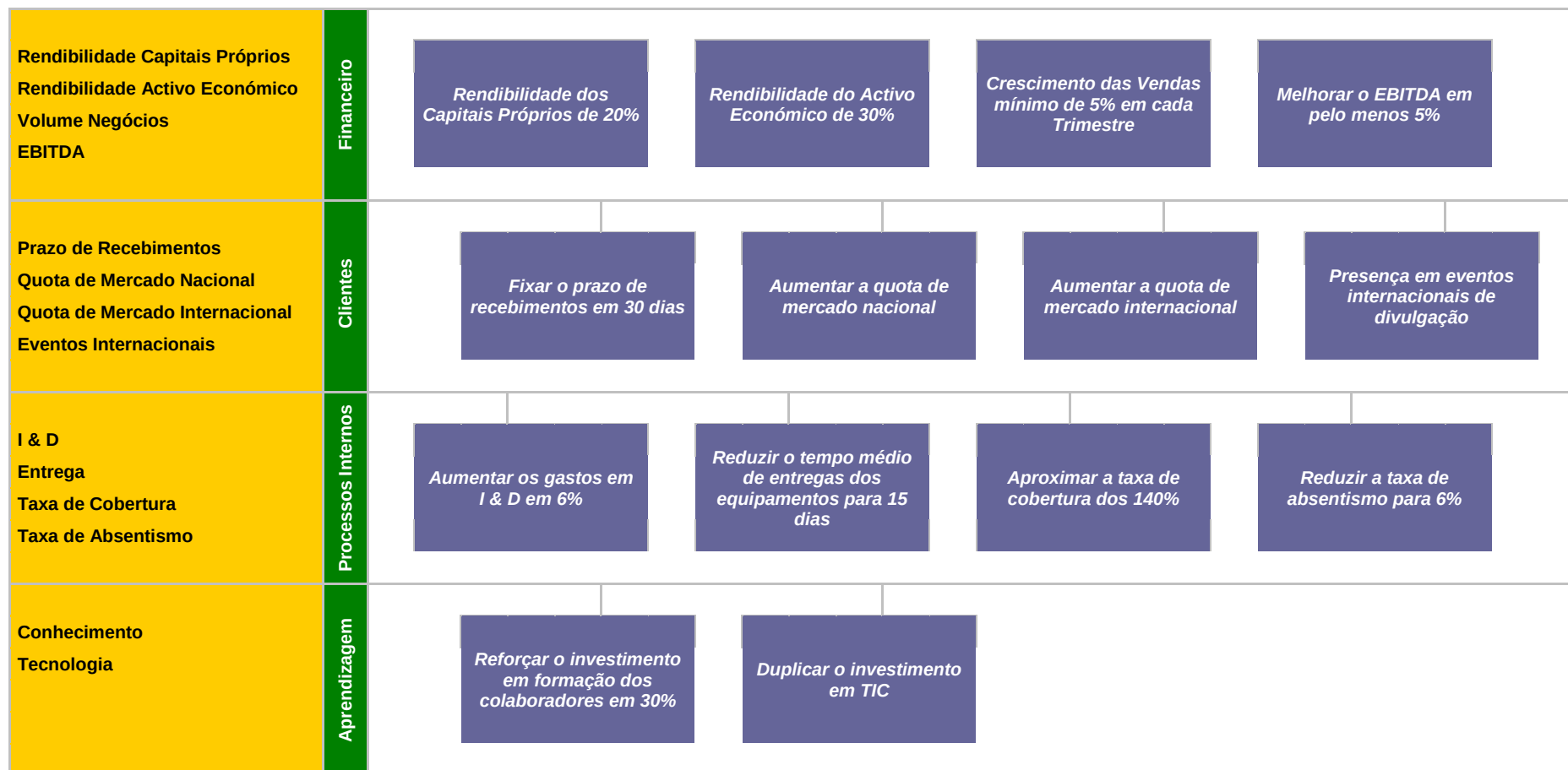


FONTE: Adaptado de Kaplan, Robert S. e Norton, David P. (1996c), "Linking the Balanced Scorecard to Strategy", *California Management Review*, Vol. 39, No. 1, 1996, p. 54

Figura 1 – As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*



3. Mapa Estratégico da Empresa





4. Indicadores (KPI's)

KPI's são indicadores de desempenho que medem os níveis de desempenho das organizações, e dão indicações qualitativas dos processos de tecnologia de informação que permitem que os objectivos sejam alcançados. São formas de comunicação que permitem que os gestores de topo transmitam a missão e a visão aos níveis hierárquicos inferiores, envolvendo directamente todos os colaboradores na realização dos objectivos estratégicos da empresa.

Apresentam-se de seguida as demonstrações financeiras e outras informações pertinentes que irão dar origem aos indicadores da Profuturo, SA.

BALANÇOS

RUBRICAS	31.12.2011	31.12.2010	31.09.2010
ACTIVO NÃO CORRENTE			
Activos fixos tangíveis	1.425.560 €	1.419.250 €	1.495.000 €
Propriedades de investimento	230.000 €	130.000 €	130.000 €
Activos intangíveis	250.000 €	200.000 €	149.500 €
Participações financeiras	436.000 €	410.000 €	364.000 €
	2.341.560 €	2.159.250 €	2.138.500 €
ACTIVO CORRENTE			
Inventários	552.109 €	447.330 €	400.650 €
Clientes	1.160.687 €	991.920 €	859.000 €
Outras contas a receber	45.000 €	50.000 €	46.800 €
Instrumentos financeiros	32.000 €	24.000 €	11.700 €
Depósitos bancários	162.000 €	97.500 €	108.550 €
Caixa	2.200 €	3.200 €	2.665 €
	1.953.996 €	1.613.950 €	1.429.365 €
Total do Activo	4.295.556 €	3.773.200 €	3.567.865 €
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
CAPITAL PRÓPRIO			
Capital realizado	500.000 €	500.000 €	500.000 €
Reservas legais	300.000 €	238.500 €	238.550 €
Outras reservas	120.000 €	123.500 €	123.500 €
Resultados transitados	688.970 €	117.000 €	117.000 €
Resultado líquido do período	400.086 €	430.200 €	314.015 €
Total do Capital Próprio	2.009.056 €	1.409.200 €	1.293.065 €
PASSIVO NÃO CORRENTE			
Financiamentos obtidos	990.000 €	1.100.000 €	1.100.000 €
Outras contas a pagar	100.000 €	100.000 €	0 €
	1.090.000 €	1.200.000 €	1.100.000 €
PASSIVO CORRENTE			
Fornecedores	620.000 €	765.000 €	715.000 €
Estado e outros entes públicos	310.000 €	195.000 €	216.700 €
Accionistas	22.000 €	43.000 €	56.550 €
Financiamentos obtidos	210.000 €	110.000 €	110.000 €
Outras contas a pagar	34.500 €	51.000 €	76.550 €
	1.196.500 €	1.164.000 €	1.174.800 €
Total do Passivo	2.286.500 €	2.364.000 €	2.274.800 €
Total do Capital Próprio + Passivo	4.295.556 €	3.773.200 €	3.567.865 €



DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

RENDIMENTOS E GASTOS	1.º TRIM DE 2011	4.º TRIM DE 2010	3.º TRIM DE 2010
Vendas e Prestações de Serviços	2.638.560 €	2.354.000 €	2.200.000 €
Custo das Matérias Consumidas	1.144.811 €	971.090 €	1.078.500 €
Fornecimentos e Serviços Externos	243.120 €	253.100 €	232.000 €
Gastos com o Pessoal	586.025 €	488.500 €	381.115 €
Aumentos de Justo Valor	0 €	0 €	4.300 €
Outros Rendimentos e Ganhos	19.000 €	23.000 €	43.700 €
Outros Gastos e Perdas	12.000 €	7.000 €	19.400 €
Resultados antes depreciações, gastos financiamento e impostos	671.604 €	657.310 €	536.985 €
Gastos de Depreciação e Amortização	121.000 €	65.000 €	47.500 €
Imparidades em Investimentos Depreciáveis	0 €	0 €	40.000 €
Resultado Operacional (antes gastos financiamento e impostos)	550.604 €	592.310 €	449.485 €
Juros e rendimentos similares obtidos	7.200 €	4.300 €	5.000 €
Juros e gastos similares suportados	2.900 €	12.100 €	12.700 €
Resultado antes de impostos	554.904 €	584.510 €	441.785 €
Imposto sobre o rendimento do período	154.818 €	154.310 €	127.770 €
Resultado líquido do período	400.086 €	430.200 €	314.015 €

Apresenta-se também um quadro de informações adicionais que são necessárias para a efectivação de alguns dos indicadores económico-financeiros da empresa.

	31.03.2011	31.12.2010	31.09.2010
Compras	874.000 €	950.000 €	1.100.000 €
Margem Bruta	1.493.749 €	1.382.910 €	1.121.500 €
IRC/DERRAMA	27,5%	27,5%	27,5%
Custo Oportunidade Capital Alheio	8,00%	8,00%	8,00%
Custo Oportunidade Capital Próprio	3,75%	3,75%	3,75%
K% ==> CUSTO MÉDIO PONDERADO DO CAPITAL	5,3%	5,7%	5,8%
Preço por acção	11,00 €	9,62 €	8,20 €
Capital Social (N.º Acções)	200.000	200.000	200.000

Nos quadros que se apresentam de seguida importa reter que representa uma tendência favorável, representa uma tendência favorável, mas sem significado (< 5%), representa uma tendência desfavorável, mas sem significado (< 5%) e uma tendência desfavorável.



	INDICADORES	31.03.2011	31.12.2010	Δ	Tend
(1)	FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO (FML)	757.496 €	449.950 €	68%	↑
(2)	NECESSIDADES EM FUNDO DE MANEIO (NFM)	793.296 €	478.250 €	66%	↓
(3)	TESOURARIA LÍQUIDA (TL)	-35.800 €	-28.300 €	-27%	↓
(4)	ACTIVO ECONÓMICO	2.468.856 €	2.097.500 €	18%	↑
(5)	PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS	33	32	3%	→
(6)	PRAZO MÉDIO DE PAGAMENTOS	42	48	-13%	↓
(7)	ROTAÇÃO DE STOCKS	44	42	5%	↓
(8)	CICLO DE CAIXA	35	26	35%	↓
(9)	RENDIBILIDADE DOS CAPITAIS PRÓPRIOS	20%	31%	-35%	↓
(10)	RENDIBILIDADE ECONÓMICA	22%	28%	-21%	↓
(11)	RESULTADO BRUTO DAS VENDAS	57%	59%	-4%	→
(12)	EFEITO DOS CUSTOS FIXOS	37%	43%	-14%	↓
(13)	ROTAÇÃO DO ACTIVO ECONÓMICO	1,07	1,12	-5%	↓
(14)	ALAVANCA FINANCEIRA	124%	147%	-16%	↓
(15)	EFEITO DOS ENCARGOS FINANCEIROS	101%	99%	2%	→
(16)	ESTRUTURA FINANCIAMENTO ACTIVO ECONÓMICO	123%	149%	-17%	↑
(17)	EFEITO FISCAL	72%	74%	-2%	→
	ESTRUTURA ECONÓMICO-FINANCEIRA:				
(18)	RÁCIO DE ENDIVIDAMENTO	53%	63%	-15%	↑
(19)	RÁCIO DE SOLVABILIDADE	88%	60%	47%	↑
(20)	RÁCIO DE AUTONOMIA FINANCEIRA	47%	37%	25%	↑
	LIQUIDEZ:				
(21)	GERAL	1,63	1,39	18%	↑
(22)	REDUZIDA	1,17	1,00	17%	↑
(23)	IMEDIATA	0,16	0,11	53%	↑
	RETORNO:				
(24)	ACTIVO	9%	11%	-18%	↓
(25)	CAPITAL INVESTIDO	13%	17%	-22%	↓
(26)	TAXA DE COBERTURA	134%	137%	-3%	→
(27)	EBITDA	671.604 €	657.310 €	2%	↔
(28)	EBIT	550.604 €	592.310 €	-7%	↓
(29)	NOPAT	399.188 €	429.425 €	-7%	↓
(30)	K% ==> CUSTO MÉDIO PONDERADO DO CAPITAL	5,3%	5,7%	-7%	↓
(31)	EVA	263.968 €	318.162 €	-17%	↓
(32)	MARGEM CONTRIBUIÇÃO RESIDUAL	418.786 €	472.472 €	-11%	↓
(33)	ROE	20%	31%	-35%	↓
(34)	PER	5,50	4,47	23%	↑
(35)	VOLUME DE NEGÓCIOS	2.638.560 €	2.354.000 €	12%	↑



Fórmulas e explicações adicionais aos indicadores apresentados:

(1) Fundo de Maneio Líquido (FML)

Expressa o diferencial entre os recursos estáveis da empresa (Capitais Próprios + Passivo não Corrente) e as aplicações com duração superior a um ano (Activo não Corrente).

Em resumo expressa: **Capitais Permanentes – Activos Fixos**, e se $> 0 \rightarrow$ Segurança no financiamento

$$FML = CP + PNC - ANC$$

- $CP \rightarrow$ Capital Próprio
- $PNC \rightarrow$ Passivo não Corrente
- $ANC \rightarrow$ Activo não Corrente

(2) Necessidades em Fundo de Maneio

Indicador do Ciclo de Exploração que reflecte os efeitos dos indicadores de actividade, em particular prazos médios e rotações.

$\rightarrow$ **Necessidades Cíclicas – Recursos Cíclicos**

É uma das principais determinantes da política financeira de uma empresa.

$$NFM = FML + (A + FO) - (IF + DB + C)$$

$A \rightarrow$ Accionistas

$FO \rightarrow$ Financiamentos Obtidos

$IF \rightarrow$ Instrumentos Financeiros

$DB \rightarrow$ Depósitos Bancários

$C \rightarrow$ Caixa

(3) Tesouraria Líquida

Indicador de equilíbrio financeiro. Próximo de zero traduz equilíbrio, muito positivo traduz má gestão financeira (curto prazo), negativo traduz incapacidade para solver compromissos.

$\rightarrow$ **$TA - TP$ ou $FM - NFM$** $\rightarrow TL = FM - NFM$

(4) Activo Económico

Traduz o valor do investimento líquido afecto ao negócio. Não toma em consideração o financiamento operacional da actividade (crédito de fornecedores).

$\rightarrow$ **Activos Fixos Tangíveis + Activos Intangíveis + NFM** $\rightarrow AE = AFT + AI + NFM$

$AFT \rightarrow$ Activos Fixos Tangíveis

$AI \rightarrow$ Activos Intangíveis

$NFM \rightarrow$ Necessidades em Fundo Maneio

(5) Prazo Médio de Recebimentos

Traduz o prazo médio que decorre entre a receita (fluxo real) e o recebimento (fluxo monetário)

$\rightarrow$ **$(Clientes / (Volume Negócios + IVA)) \times 365$ dias** $\rightarrow PMR = (C / (VN + IVA)) \times 365$ Dias

$C \rightarrow$ Clientes

$VN \rightarrow$ Volume Negócios

(6) Prazo Médio de Pagamentos

Traduz o prazo médio que decorre entre a despesa (fluxo real) e o pagamento (fluxo monetário)

Quando não estão disponíveis as compras considera-se o CMVMC.

$\rightarrow$ **$(Fornecedores / (Compras + FSE + IVA)) \times 365$ dias** $\rightarrow PMP = (F / ((C + FSE) + IVA)) \times 365$ Dias

$F \rightarrow$ Fornecedores

$C \rightarrow$ Compras

$FSE \rightarrow$ Fornecimentos Serviços Externos



(7) Rotação de Stocks

Traduz o número de dias que as existências permanecem em armazém

$$\rightarrow (\text{Inventários} / \text{CMVMC}) \times 365 \rightarrow RS = (I / \text{CMVMC}) \times 365 \text{ Dias}$$

$I \rightarrow$ Inventários (mercadorias)

$\text{CMVMC} \rightarrow$ Custo das Mercadorias Vendidas Matérias Consumidas

(8) Ciclo de Caixa

Traduz o número de dias em que se desenvolve o ciclo de tesouraria ou seja mede a amplitude em que os fluxos monetários são gerados

$$\rightarrow \text{DSO} + \text{PMR} - \text{PMP} \rightarrow CC = \text{DSO} + \text{PMR} - \text{PMP}$$

$\text{DSO} \rightarrow$ Rotação de Stocks

$\text{PMR} \rightarrow$ Prazo Médio Recebimentos

$\text{PMP} \rightarrow$ Prazo Médio Pagamentos

(9) Rendibilidade dos Capitais Próprios

Avalia o retorno do Capital Próprio para o investidor.

$$\rightarrow \text{Resultado Líquido} / \text{Capitais Próprios} \rightarrow RCP = RL / CP$$

$RL \rightarrow$ Resultado Líquido

$CP \rightarrow$ Capital Próprio

(10) Rendibilidade Económica

Traduz a rendibilidade do investimento ou seja a capacidade do negócio gerar resultados.

$$\rightarrow \text{Resultado Operacional} / \text{Activo Económico} \rightarrow RE = RO / AE$$

$RO \rightarrow$ Resultado Operacional

$AE \rightarrow$ Activo Económico

Análise integrada da rendibilidade:

- Rendibilidade económica (alavanca económica)
- Alavanca financeira
- Efeito de tributação

(11) Resultado Bruto das Vendas (efeito dos custos variáveis)

Traduz o nível da margem de comercialização.

$$\rightarrow \text{Margem Bruta} / \text{Volume Negócios} \rightarrow RBV = (V + PS - \text{CMVMC}) / (V + PS)$$

$V \rightarrow$ Vendas

$PS \rightarrow$ Prestações de Serviços

$\text{CMVMC} \rightarrow$ Custo das Mercadorias Vendidas Matérias Consumidas

(12) Efeito dos Custos Fixos (ou de estrutura)

Traduz o nível de absorção da margem bruta pelos custos fixos.

$$\rightarrow \text{Resultado Operacional} / \text{Margem Bruta} \rightarrow ECF = RO / (V + PS - \text{CMVMC})$$

$RO \rightarrow$ Resultado Operacional

$V \rightarrow$ Vendas

$PS \rightarrow$ Prestações de Serviços

$\text{CMVMC} \rightarrow$ Custo das Mercadorias Vendidas Matérias Consumidas

(13) Rotação do Activo Económico (ou do investimento)

Traduz a relação ente o volume de negócios e o investimento líquido

$$\rightarrow \text{Volume Negócios} / \text{Activo Económico} \rightarrow RAE = (V + PS) / AE$$

$PS \rightarrow$ Prestações de Serviços



AE → Activo Económico

(14) Alavanca Financeira

Avalia o impacto da componente financeira na rentabilidade dos capitais próprios

→ **Efeito Encargos Financeiros × Estrutura Financiamento Activo Económico** → $AF = EEF \times EFAE$

(15) Efeito dos Encargos Financeiros

Requer cuidado na análise. A aproximação à unidade traduz um fraco impacto da componente financeira.

→ **Resultado Antes de Impostos / Resultado Operacional** → $EEF = RAI / RO$

(16) ESTRUTURA DO FINANCIAMENTO ACTIVO ECONÓMICO

Quando superior a 1 ou 100%, traduz financiamento em sede de capital alheio

→ **Activo Económico / Total Capital Próprio** → $EFAE = AE / CP$

(17) EFEITO FISCAL

→ **Resultado Líquido / Resultado Antes Impostos** → $EF = RL / RAI$

(18) RÁCIO DE ENDIVIDAMENTO

→ **Passivo / Activo** → $RE = P / A$

(19) RÁCIO DE SOLVABILIDADE

→ **Capital Próprio / Passivo** → $RS = CP / P$

(20) RÁCIO DE AUTONOMIA FINANCEIRA

→ **Capital Próprio / Activo** → $RAF = CP / A$

(21) LIQUIDEZ GERAL

→ **Activo Corrente / Passivo Corrente** → $LG = AC / PC$

(22) LIQUIDEZ REDUZIDA

→ **(Activo Corrente – Existências) / Passivo Corrente** → $LR = (AC - E) / PC$

(23) LIQUIDEZ IMEDIATA

→ **MFL / Passivo Corrente** → $LI = MFL / PC$

(24) RETORNO DO ACTIVO

→ **Resultado Líquido Período / Activo** → $RA = RL / A$

(25) RETORNO DO CAPITAL INVESTIDO

→ **Resultado Operacional × (1 – Taxa IRC) / (Financiamentos + Capital Próprio)** →
 $RCI = RO \times (1 - TaxaIRC) / (F + CP)$

(26) TAXA DE COBERTURA

→ **Rendimentos Operacionais / Gastos Operacionais** → $TC = RO / GO$

(27) EBITDA

→ **Resultados antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos**



(28) EBIT

→ **Resultado Operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)**

(29) NOPAT

→ **$EBIT \times (1 - \text{Taxa IRC}) \Rightarrow NOPAT = EBIT \times (1 - \text{Taxa IRC})$**

(30) K% → CUSTO MÉDIO PONDERADO DO CAPITAL

→ **$((\text{Financ. Obtidos} \times \text{Taxa Juro}) + (\text{Total Capital Próprio} \times \text{Taxas Mercado})) / (\text{Financ. Obtidos} + \text{Capital Próprio})$**

(31) EVA

→ **$EBIT - (K\% \times \text{Activo Económico}) - IRC \Rightarrow EVA = EBIT - (K\% \times AE) - IRC$**

(32) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO RESIDUAL

→ **$\text{Resultado Operacional} - (K\% \times \text{Activo Económico}) \Rightarrow MCR = RO - (K\% \times AE)$**



Para além dos indicadores apresentados de natureza económico-financeira, apresentam-se de seguida outros indicadores de actividade que são importantes para as métricas operacionais da empresa.

INDICADORES	31.03.2011	31.12.2010	Δ	Tend
Investimento em formação	52.000 €	60.000 €	-13%	↓
Taxa Absentismo	5%	8%	-38%	↑
Investimento em TIC	75.000 €	25.000 €	200%	↑
Investigação e desenvolvimento	214.000 €	200.000 €	7%	↑
Eventos internacionais	10	5	100%	↑
Tempo médio de entrega equipamento	16	18	-14%	↑
Quota de Mercado Nacional	35%	21%	67%	↑
Quota de Mercado Sul Europa	20%	15%	33%	↑
Quota de Mercado Norte e Leste Europa	30%	12%	150%	↑

De acordo com o Mapa Estratégico apresentado no ponto 3 deste trabalho, apresenta-se de seguida a tabela de indicadores com as tendências e objectivos atingidos que foram definidos no referido Mapa.

	INDICADORES	31.03.2011	31.12.2010	Δ	Tend	Obj
Financeiro	RENDIBILIDADE DOS CAPITAIS PRÓPRIOS	20%	31%	-35%	↓	☹
	RENDIBILIDADE ECONÓMICA	22%	28%	-21%	↓	☹
	VOLUME DE NEGÓCIOS	2.638.560 €	2.354.000 €	12%	↑	☺
	EBITDA	671.604 €	657.310 €	2%	↗	☺
Clientes	PRAZO MÉDIO DE RECEBIMENTOS	33	32	3%	↘	☹
	QUOTA DE MERCADO NACIONAL	35%	21%	67%	↑	☺
	QUOTA DE MERCADO SUL DA EUROPA	20%	15%	33%	↑	☺
	QUOTA DE MERCADO NORTE E LESTE EUROPA	30%	12%	150%	↑	☺
	EVENTOS INTERNACIONAIS	10	5	100%	↑	☺
Processos Internos	INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	214.000 €	200.000 €	7%	↑	☺
	TEMPO MÉDIO ENTREGA EQUIPAMENTO	16	18	-14%	↑	☺
	TAXA DE COBERTURA	134%	137%	-3%	↘	☹
	TAXA DE ABSENTISMO	5%	8%	-38%	↑	☺
Aprendizagem	INVESTIMENTO EM FORMAÇÃO	52.000 €	60.000 €	-13%	↓	☹
	INVESTIMENTO EM TIC	75.000 €	25.000 €	200%	↑	☺

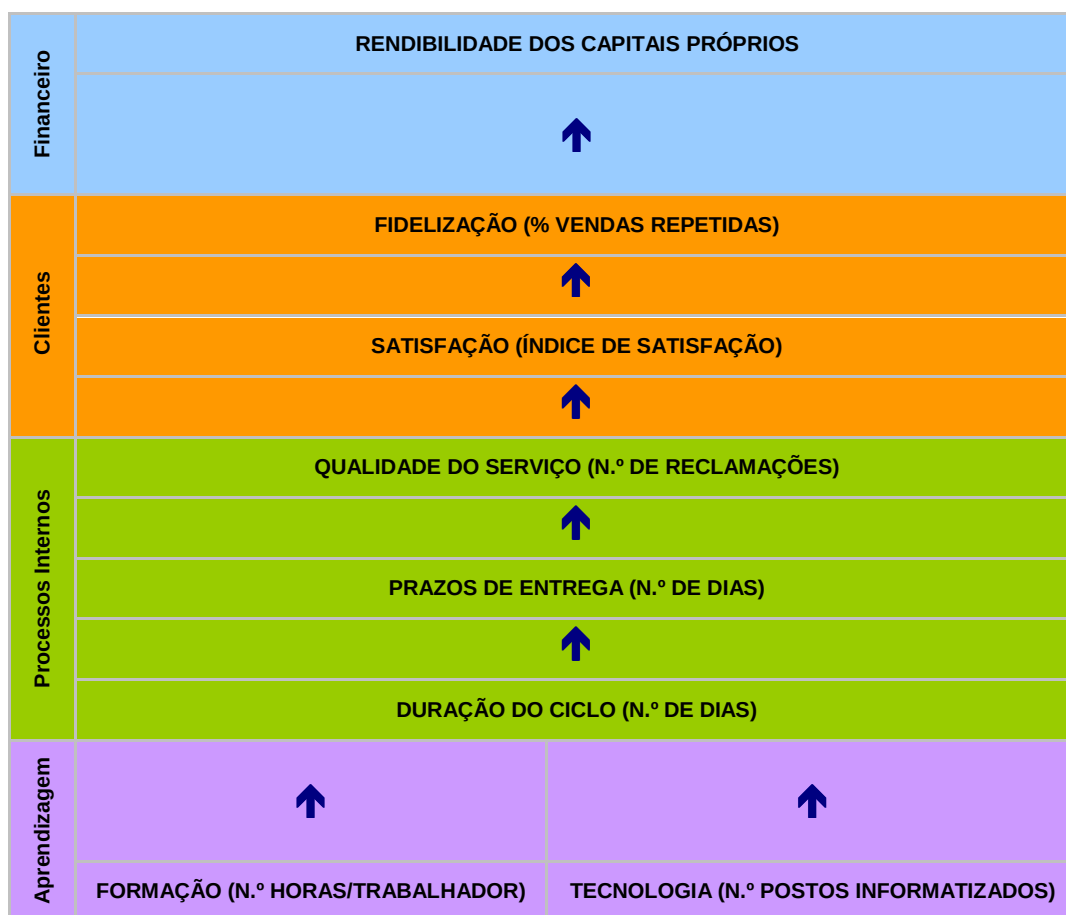
Os indicadores apresentados traduzem o objectivo atingido quando o símbolo é ☺ e o contrário quando é ☹.



5. *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta extremamente útil ao fazer a ligação entre a estratégia formulada e a sua execução, pela definição de objectivos e indicadores de desempenho, através da metodologia *top-down* abrangendo quatro perspectivas organizacionais (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento) e pela definição de objectivos/metast para cada uma destas perspectivas, no entanto estes objectivos/metast não devem ser isolados, mas enquadrados e integrados numa estratégia global.

Apresentamos de seguida a representação gráfica de um mapa estratégico que poderia adaptar-se à “Profuturo, SA”, em que a estratégia seria a maximização da rentabilidade dos capitais próprios, e para atingir este objectivo a empresa deverá investir na formação e na informatização dos postos de trabalho, de forma a diminuir o ciclo de produção e os prazos de entrega aos clientes, que terão impacto na qualidade, e que por sua vez o nível de qualidade assegura a satisfação dos clientes, que resultará na sua fidelização, que permitirá em ultima instância a rentabilidade necessária aos accionistas.



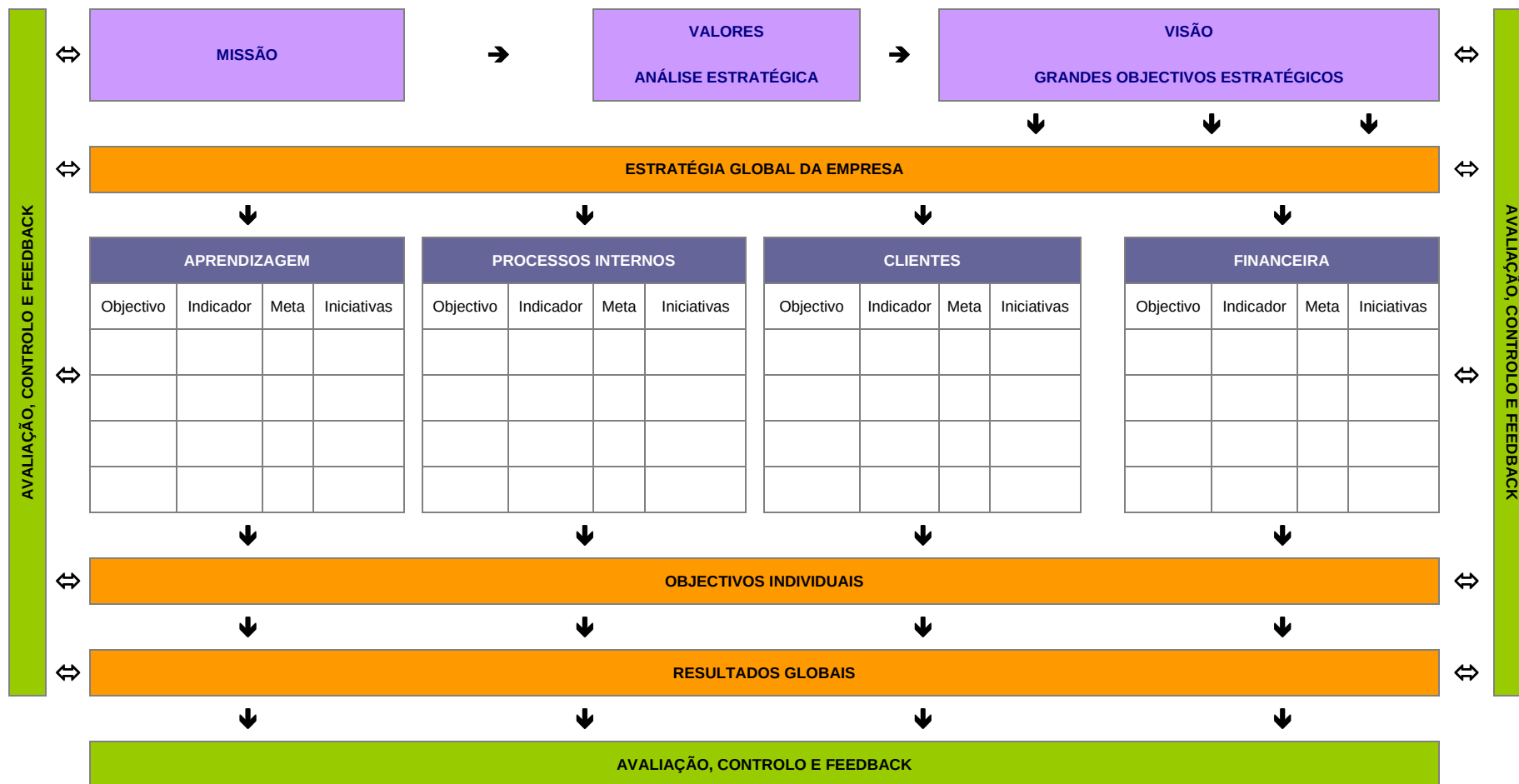
FONTE: Adaptado de Kaplan, Robert S. e Norton, David P.

Figura 2 – Representação gráfica de um mapa estratégico

A proposta de Modelo de Gestão Estratégica do *Balanced Scorecard* é a seguinte:



MODELO DE SCORECARD



FONTE: Adaptado de Kaplan, Robert S. e Norton, David P.

Figura 3 – Modelo de gestão estratégica do *Balanced Scorecard*

Este modelo permite o acréscimo na vertical de departamentos, secções ou outro tipo de centros a controlar.



6. Considerações Finais

Com a elaboração deste trabalho foi possível constatar, mas também “visualizar” que o *Balanced Scorecard* é um potente sistema de gestão estratégica que permite às organizações a avaliação, o controlo e a comunicação da sua estratégia de forma abrangente a todas as perspectivas e a todos os níveis hierárquicos de forma vertical e com incidência na criação de valor no futuro.

Este sistema de gestão estratégica é um meio fácil e consistente de comunicar os objectivos estratégicos globais da organização para toda a hierarquia, mas em especial para os níveis operacionais.

O sucesso das organizações assenta no pressuposto da criação de valor para os sócios ou accionistas no médio e longo prazo, mas implica também a criação de valor para os seus clientes, e esta dependência implica eficiência e eficácia nos processos internos e na aprendizagem e desenvolvimento dos recursos humanos e tecnologias.

Concretamente à empresa “Profuturo, SA”, importa referir que os indicadores de rentabilidade económica e dos capitais próprios estão abaixo dos objectivos, pelo que é necessário avaliar e implementar formas de os corrigir, é necessário também negociar os prazos de recebimento, uma vez que a tendência vai no sentido inverso às metas, embora a variação não seja muito significativa. A taxa de cobertura também deve ser revista porque os custos operacionais subiram acima do volume de negócios. O investimento em formação tem de ser reforçado, assim como se deve manter a tendência do investimento em TIC para aumentar a qualidade da produção, e assim garantir a satisfação dos clientes.



7. Bibliografia

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1996c), Linking Balanced Scorecard to Strategy, **California Management Review**, volume 39, no. 1.

LOPES, Ilídio (2010/2011) – Diapositivos de Planeamento e Controlo de Gestão.

LOPES, Ilídio (2010/2011) – Texto 2 – “A Evolução das Economias, o Planeamento e os Sistemas de Informação”.