

BENCHMARKING

MANUAL DE INTERPRETAÇÃO DE RELATÓRIOS E INDICADORES

Preparado por:



Investigação e
Desenvolvimento em
Biotecnologia, S.A.

www.ecbio.com

JUNHO 2004

Introdução	2
Parte I – Interpretação dos relatórios	3
Metodologia	4
Metodologia - conclusões	9
Exemplo de análise	11
Parte II – Análise de Indicadores	14
Indicadores de Rentabilidade	15
Indicadores de Gestão	16
Indicadores de Produtividade	17
Indicadores de Investimento	18
Indicadores de Actividade	19
Indicadores de Satisfação de Clientes	20
Indicadores de Inovação	21
Indicadores de Fornecedores	22
Indicadores de Gestão dos Recursos Humanos	23
Indicadores de Satisfação dos Recursos Humanos	24



INTRODUÇÃO

Este manual resulta da experiência da ECBio na realização de mais de uma centena de relatórios de Benchmarking genérico, sectorial e competitivo a empresas farmacêuticas e químicas e tem como objectivo principal o esclarecimento da metodologia utilizada e sua interpretação, bem como a discussão de alguns pontos associados à análise dos indicadores e respectivo impacto na análise da performance da empresa.

O presente manual destina-se não só às empresas que recebem o relatório de Benchmarking e que o pretendem utilizar como ferramenta para a elaboração, implementação e controlo da sua estratégia mas também aos Consultores Nacionais de Benchmarking que pretendem apoiar as empresas nestes processos.

De modo a estruturar o raciocínio e a facilitar a compreensão dos pontos referentes aos indicadores apresentados, o presente manual encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte serão analisados alguns exemplos de interpretação dos gráficos e tabelas dos relatórios, tanto em variáveis contínuas, como a rentabilidade ou a produtividade, como em variáveis discretas como os processos de melhoria dos conhecimentos e competências do pessoal. Na segunda parte o objectivo não é a definição dos indicadores ou onde se obtêm os dados para o seu cálculo, o que pode ser disponibilizado pelo IAPMEI, mas sim a sua interpretação e discussão. Assim, alguns dos indicadores que geraram maior discussão e/ou maior número de interpretações possíveis serão analisados em detalhe.

Este manual não pretende ser exaustivo já que o número de interpretações não se esgota em apenas dois sectores de actividade. Assim, poderão existir ainda outras interpretações possíveis, às quais os CNBs deverão prestar toda a atenção de modo a adequar a análise dos relatórios aos interesses e necessidades reais das empresas com as quais trabalham.

PARTE I – INTERPRETAÇÃO DOS RELATÓRIOS

Nesta primeira parte será realizada uma abordagem à metodologia de Benchmarking utilizada bem como uma apresentação de algumas características próprias da mesma, com vista a uma melhor compreensão dos seus benefícios e limitações.

Dado que os relatórios de Benchmarking são normalmente constituídos por dois conjuntos de informação:

- informação resultante do cálculo de rácios;
- informação resultante da escolha de uma resposta de entre quatro alternativas possíveis.

Ao nível da interpretação estes dois conjuntos de informação possuem uma diferença fundamental: o primeiro envolve variáveis contínuas e o segundo envolve variáveis discretas. Isto significa que existem infinitos resultados possíveis no primeiro caso e apenas quatro resultados possíveis no segundo.

De modo a explicar alguns resultados e conclusões, serão analisados, para cada um destes dois tipos de variáveis, vários exemplos reais em forma de gráficos e tabelas contendo as posições relativas da empresa em análise.

Metodologia

Ao escolher a metodologia para determinar a posição relativa de um dado indicador, há basicamente duas opções possíveis:

- Apresentar a inferioridade face às restantes empresas que compõem a amostra, isto é, considerar o número de empresas com performance superior;
- Apresentar a superioridade face às restantes empresas que compõem a amostra, isto é, considerar o número de empresas com performance inferior.

É esta última a opção que foi tomada aquando do desenho da metodologia utilizada no Índice de Benchmarking, bem como do Benchmark Index, de onde aquele é derivado.

EXPLICAÇÃO DA BASE METODOLÓGICA

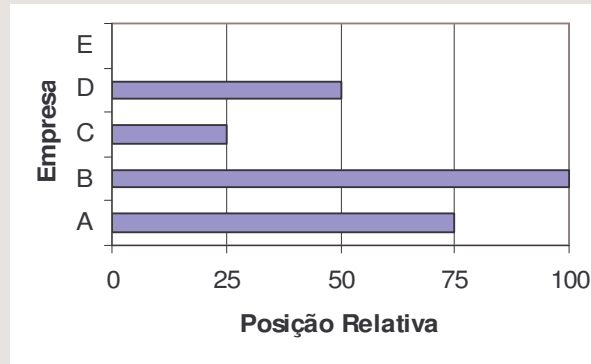
Variáveis contínuas – indicadores com valores todos diferentes no universo de empresas considerado

As variáveis contínuas são variáveis numéricas que podem tomar qualquer valor e, por isso, é muito difícil que diferentes empresas apresentem indicadores com exactamente os mesmos valores. Exemplos de variáveis contínuas são as Vendas e prestação de serviços, Resultados antes de impostos, Fornecedores, entre muitas outras. Torna-se fácil constatar que será muito pouco provável encontrar empresas com exactamente o mesmo valor quantitativo para uma dada variável contínua que possa levar à obtenção dos mesmos valores numéricos para um dado indicador para empresas diferentes. Assim, quando se trata de variáveis contínuas, o mais provável é que os valores para um dado indicador sejam todos diferentes para as diferentes empresas da amostra. Neste caso mais provável, ambas as opções, de apresentar inferioridade ou superioridade face às restantes empresas que compõem a amostra, resultarão nas mesmas posições relativas, como demonstrado seguidamente.

Opção A: Apresentar a inferioridade face às restantes empresas que compõem a amostra, isto é, considerar o número de empresas com performance superior.

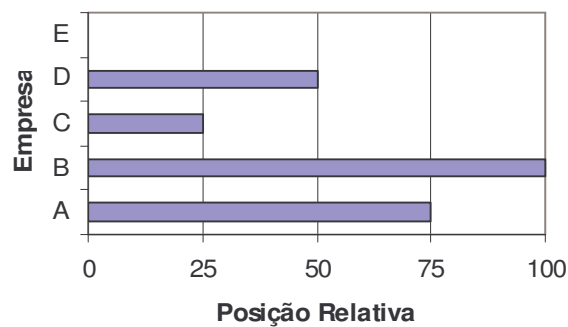
Empresa	Valor do indicador	Nº de empresas com performance superior	Posição relativa (%)
A	851	1	75
B	932	0	100
C	527	3	25
D	734	2	50
E	278	4	0

Metodologia



Opção B: Apresentar a superioridade face às restantes empresas que compõem a amostra, isto é, considerar o número de empresas com performance inferior.

Empresa	Valor do indicador	Nº de empresas com performance inferior	Posição relativa (%)
A	851	3	75
B	932	4	100
C	527	1	25
D	734	2	50
E	278	0	0



Quando todos os valores obtidos para um dado indicador são diferentes, ambas as opções, considerando o número de empresas com performance superior ou considerando o número de empresas com performance inferior, resultam nas mesmas posições relativas.

Metodologia

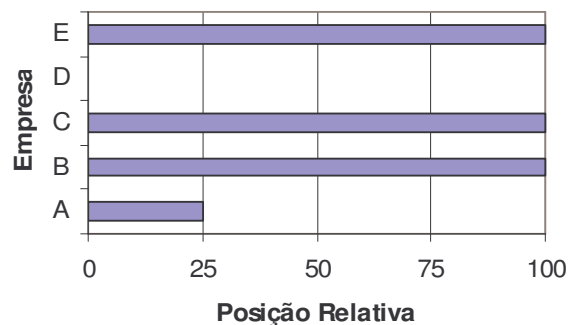
De um modo geral a situação mais frequentemente encontrada é aquela em que um dado indicador toma valores diferentes para as diferentes empresas constituintes do universo considerado. No entanto, surgem por vezes indicadores com valores iguais para empresas distintas.

Variáveis contínuas – indicadores com alguns valores iguais

Embora seja muito pouco provável, por vezes poderão encontrar-se empresas com exactamente o mesmo valor quantitativo para uma dada variável contínua que possa levar à obtenção dos mesmos valores numéricos para um dado indicador para empresas diferentes. Neste caso menos provável, as diferentes opções, de apresentar inferioridade ou superioridade face às restantes empresas que compõem a amostra, resultarão em diferentes posições relativas de uma empresa face às restantes empresas do universo, como demonstrado seguidamente.

Opção A: Apresentar a inferioridade face às restantes empresas que compõem a amostra, isto é, considerar o número de empresas com performance superior.

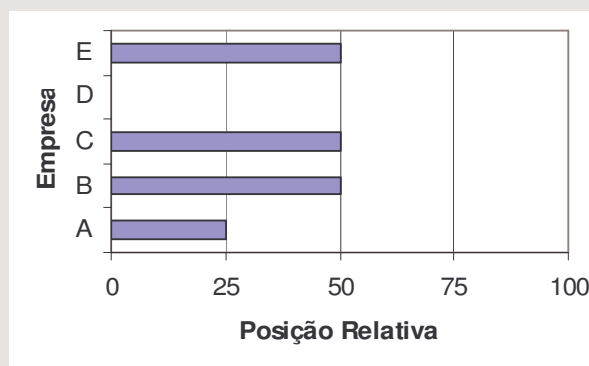
Empresa	Valor do indicador	Nº de empresas com performance superior	Posição relativa (%)
A	851	3	25
B	932	0	100
C	932	0	100
D	734	4	0
E	932	0	100



Metodologia

Opção B: Apresentar a superioridade face às restantes empresas que compõem a amostra, isto é, considerar o número de empresas com performance inferior.

Empresa	Valor do indicador	Nº de empresas com performance inferior	Posição relativa (%)
A	851	1	25
B	932	2	50
C	932	2	50
D	734	0	0
E	932	2	50



Quando alguns dos valores obtidos para um dado indicador são iguais, a opção com base na inferioridade face às outras empresas apresenta posições relativas mais elevadas do que a opção com base na superioridade face às outras empresas. Esta última opção parece a mais correcta, uma vez que põe em relevância que existe espaço para melhoria, nomeadamente quando se mostra que as três empresas com melhor performance apresentam posições relativas de 50%, valor que qualquer uma delas poderá melhorar, podendo tornar-se assim superior às restantes. Na primeira opção, as empresas com melhor performance terão sempre uma posição relativa de 100%, independentemente do número de empresas que ocupam essa posição mais favorável.

Variáveis discretas – indicadores com vários valores iguais no universo de empresas considerado

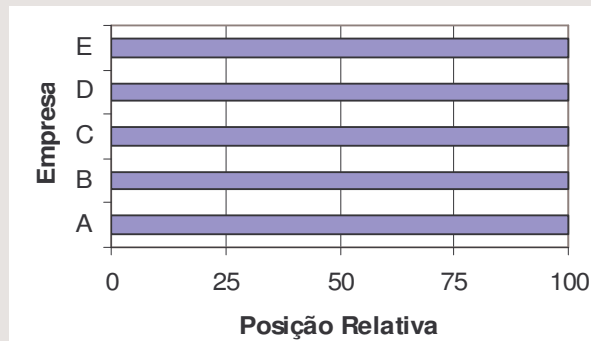
As variáveis discretas são variáveis que assumem apenas alguns valores possíveis sendo, por isso, frequente que diferentes empresas apresentem indicadores com exactamente os mesmos valores. Exemplos de variáveis descontínuas são as respostas de escolha múltipla, onde podem assumir apenas um de vários valores propostos alternativos.

O exemplo seguinte trata o caso limite de todas as empresas apresentarem os mesmos valores máximos (4) dos valores descontínuos possíveis (1, 2, 3, 4). Neste caso, como se poderá constatar nas explicações seguintes, a aplicação das opções alternativas leva a resultados completamente distintos.

Metodologia

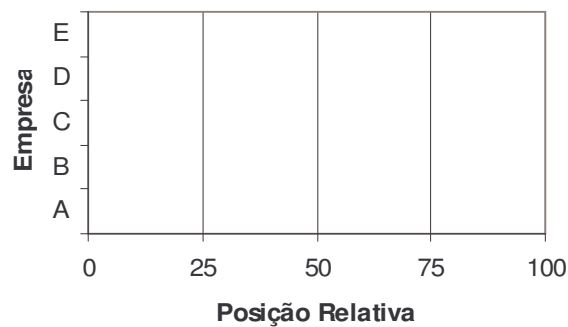
Opção A: Apresentar a inferioridade face às restantes empresas que compõem a amostra, isto é, considerar o número de empresas com performance superior.

Empresa	Valor do indicador	Nº de empresas com performance superior	Posição relativa (%)
A	4	0	100
B	4	0	100
C	4	0	100
D	4	0	100
E	4	0	100



Opção B: Apresentar a superioridade face às restantes empresas que compõem a amostra, isto é, considerar o número de empresas com performance inferior.

Empresa	Valor do indicador	Nº de empresas com performance inferior	Posição relativa (%)
A	4	0	0
B	4	0	0
C	4	0	0
D	4	0	0
E	4	0	0



Metodologia - conclusões

A primeira abordagem mostra que não existem empresas com performance superior, logo todas as empresas são as melhores, possuindo todas elas posições relativas de 100%.

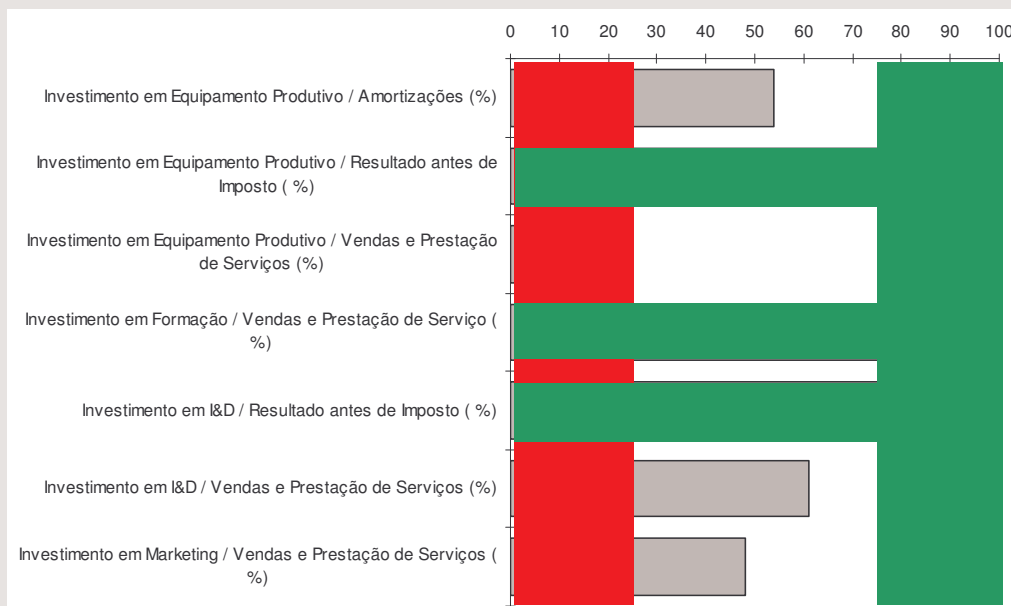
Em contraste, a segunda abordagem mostra que cada uma das cinco empresas não apresenta vantagem face às restantes, não havendo empresas com performance inferior. Assim, cada uma delas apresenta uma posição relativa de 0%.

No caso limite patente acima, se todas as empresas apresentarem o mesmo valor para um determinado indicador, considerando a primeira abordagem todas elas terão posição relativa de 100%, enquanto que considerando a segunda abordagem todas elas terão posição relativa de 0%. A metodologia baseada na apresentação de vantagem (baseada na existência de empresas com performance inferior) fornece uma ideia mais adequada da posição relativa de uma dada empresa face às restantes com que se compara. Como referido, quando todas as respostas de um grupo de empresas se situam na categoria mais valorizada, todas as posições relativas para esse indicador serão de 0%. Neste caso, para tirar partido da metodologia de modo correcto, importa rever as respostas alternativas possíveis no sentido de aumentar o grau de exigência, de modo a desdobrar as respostas anteriormente iguais em respostas distintas dentro do universo de empresas considerado.

Como a intenção dos estudos de Benchmarking é a de identificar as melhores práticas, importa considerar as performances que se destacam pela positiva de todas as outras, pelo que a opção mais correcta será a que se baseia na superioridade ou existência de vantagem face às restantes empresas que compõem a amostra, isto é, considerar o número de empresas com performance inferior (Opção B). É exactamente este o entendimento que esteve na base da metodologia que tem sido utilizada pelo IAPMEI e pelos seus Consultores Nacionais de Benchmarking.

Exemplo de análise de variável contínua

No gráfico seguinte apresenta-se a performance obtida por uma determinada empresa ao nível dos indicadores de investimento. São assinaladas no gráfico a vermelho os indicadores onde a performance se encontra ao nível do quartil inferior (performance pior do que 75% das empresas participantes) e a verde os indicadores onde a performance se encontra ao nível do quartil superior (performance melhor do que 75% das empresas participantes).



Da tabela que acompanha o gráfico é possível retirar informação relativa à distribuição da performance das restantes empresas (enquadramento a azul escuro) bem como a zona onde se encontra a performance da empresa (a azul claro). No exemplo em análise o Investimento em Equipamento Produtivo / Vendas e Prestação de Serviços está no quartil inferior mas próximo do seu limite superior, correspondendo a uma posição relativa de 23%. O indicador com melhor performance, o Investimento em I&D / Vendas e Prestação de Serviços, encontra-se no quartil superior, ainda assim 20% abaixo do resultado da empresa com melhor performance.

Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Investimento em Equipamento Produtivo / Amortizações (%)	54	100.00	0.00	58.63	90.96	125.45	276.08	37
Investimento em Equipamento Produtivo / Resultado antes de Imposto (%)	94	150.00	-71.01	5.82	45.00	94.44	298.92	37
Investimento em Equipamento Produtivo / Vendas e Prestação de Serviços (%)	23	1.58	0.00	1.70	2.93	5.04	10.56	39
Investimento em Formação / Vendas e Prestação de Serviço (%)	87	0.58	0.00	0.10	0.16	0.33	0.76	43
Investimento em I&D / Resultado antes de Imposto (%)	96	100.00	-34.45	0.00	4.16	31.89	115.71	38
Investimento em I&D / Vendas e Prestação de Serviços (%)	61	1.05	0.00	0.00	0.61	1.70	6.25	40
Investimento em Marketing / Vendas e Prestação de Serviços (%)	48	0.53	0.00	0.18	0.60	1.20	3.16	42

Exemplo de análise de variável discreta

EXEMPLO DE RELATÓRIO DE MARKETING: GRUPO DE INDICADORES - CLIENTES

Foi definida uma escala de referência de quatro pontos para cada sub-tema. A empresa selecciona um valor entre a) a d) que melhor represente a sua posição, sendo cotada com 1 a 4 valores, respectivamente.

1 Recolha e análise de informações acerca dos clientes

- a. Poucos ou nenhuns dados sobre clientes são recolhidos. A equipa de vendas pode prestar algumas informações qualitativas.
- b. A empresa dispõe de dados sobre as vendas de produtos, nomeadamente geográficos e sobre os canais de distribuição, estando consciente das vendas a empresas individuais.
- c. Grande quantidade de dados sobre o mercado e sobre os clientes. Os dados são sempre analisados nas reuniões de direcção.
- d. A empresa também dispõe de dados detalhados sobre o comportamento dos compradores. Todos eles constituem um elemento fundamental de um sistema de informações de marketing e são úteis para as análises estratégicas.

2 Análise dos clientes

- a. A empresa não tem consciência da rentabilidade relativa dos clientes individuais.
- b. A empresa tem consciência de quais os clientes que têm boas prestações nos seus mercados. São mantidos registos das vendas a cada cliente.
- c. A empresa levou a cabo uma análise sistemática da sua base de clientes e identificou a minoria de clientes responsáveis pela maioria das vendas.
- d. A empresa avalia formalmente o valor de cada cliente e centra-se nos mais atractivos. A empresa dispõe de uma estrutura de contas chave.

3 Satisfação dos clientes

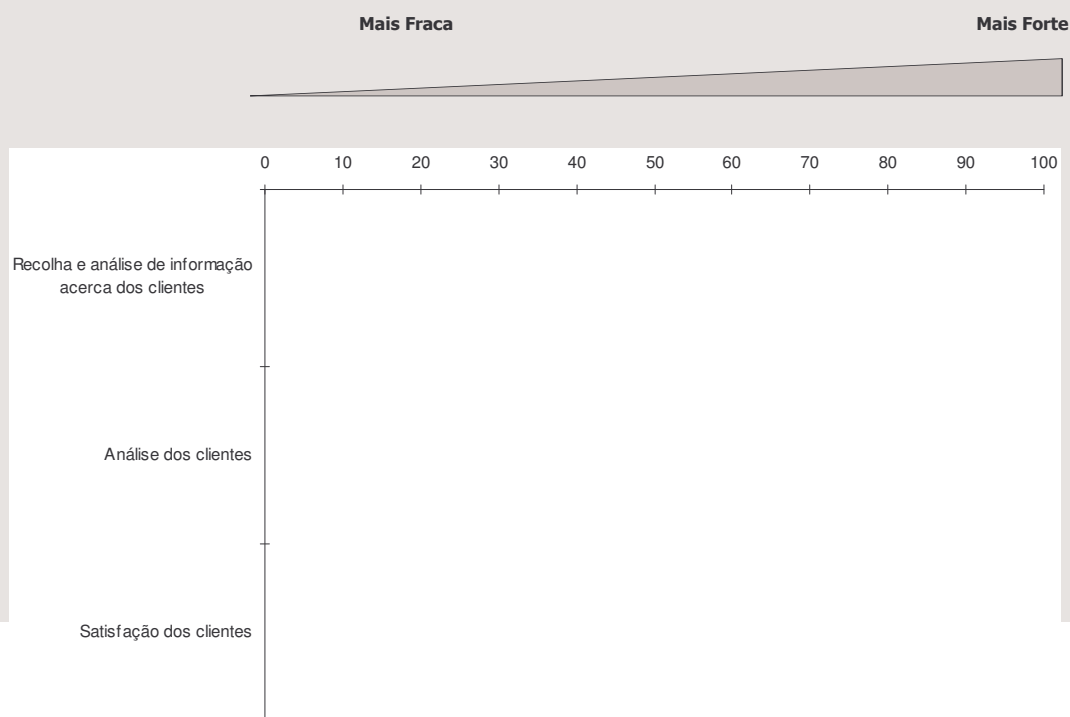
- a. Não há controlo de clientes. Poucas informações da equipa de vendas.
- b. A empresa regista as queixas dos clientes. A maioria dos dados sobre a satisfação dos clientes é qualitativa e provém da equipa de vendas.
- c. Periodicamente são feitos controlos ao grau de satisfação dos clientes. A empresa verifica e avalia as queixas. As tendências de satisfação influenciam a estratégia.
- d. São feitos controlos e avaliações regulares às causas de satisfação e insatisfação dos clientes. Os resultados são cuidadosamente verificados e têm um forte impacto sobre a estratégia.

A empresa seleccionada respondeu c) para o primeiro indicador, tendo sido cotada com 3 valores e b) para os segundo e terceiro indicadores, tendo sido cotada com 2 valores para ambos indicadores. No entanto, as posições relativas para os três indicadores foram de 0%, como pode ser constatado no gráfico seguinte.

Exemplo de análise

RESULTADOS

Clientes



Medida	Posição Relativa	Nº Empr. com Performance Inferior	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Recolha e análise de informação acerca dos clientes	0	0	3	3	3	3,5	4	4	6
Análise dos clientes	0	0	2	2	2,25	3	3,75	4	6
Satisfação dos clientes	0	0	2	2	2	2	2	3	6

Importa analisar a Tabela apresentada acima, que nos mostra que no primeiro indicador, Recolha e análise de informações acerca dos clientes, a empresa respondeu c), tendo sido cotada com 3 valores, e as restantes cinco empresas da Amostra de 6 responderam c) – 3 valores ou d) – 4 valores, não tendo havido nenhuma resposta a) ou b), cotadas com 1 e 2 valores, respectivamente. Assim, embora a empresa analisada tenha respondido com a segunda melhor resposta em termos de cotação, como o número de empresas com performance inferior é nulo, obteve para esse indicador uma Posição Relativa de 0%. O mesmo se aplica para os dois indicadores apresentados, Análise dos clientes e Satisfação dos clientes. Pode então concluir-se que a Posição relativa para um dado indicador depende unicamente do número de empresas com performance inferior, sendo independente do valor absoluto para esse indicador, mesmo que o mesmo seja o mais elevado.

Exemplo de análise conjunta da indicadores

A Tabela apresentada resume os principais indicadores obtidos para uma determinada empresa. São resumidos nesta tabela os indicadores onde a empresa apresentou performances no quartil inferior e no quartil superior de modo a facilitar a análise combinada dos mesmos.

Resumo dos indicadores mais relevantes			Resumo dos indicadores mais relevantes		
- Valor Acrescentado Bruto	RENTABILIDADE	+ Rentabilidade do Activo Líquido + Valor Acrescentado Bruto / Activo Líquido	- Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços em Novas Áreas Geográficas - Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços em Novos Segmentos de Mercado	INOVAÇÃO	+ Percentagem de Novos Clientes + Investimento em I&D / Resultado antes de Imposto + Investimento em I&D / Vendas e Prestação de Serviços
Nada a assinalar	GESTÃO	+ Grau de Endividamento Geral + Prazo Médio de Recebimento sector privado + Rotação de Existências	- Número de Níveis Hierárquicos - Percentagem dos Empregados com Formação Superior	GESTÃO DOS REC.HUMANOS	Nada a assinalar
Nada a assinalar	INVESTIMENTO	+ Investimento em Equipamento Produtivo / Amortizações + Investimento em Equipamento Produtivo / Resultado antes de Imposto + Investimento em Equipamento Produtivo / Vendas e Prestação de Serviços + Investimento em Marketing / Vendas e Prestação de Serviços + Investimento em Marketing / DIM	- Percentagem dos Empregados que Abandonaram Prematuramente a Empresa	SATISFAÇÃO DOS REC. HUMANOS	+ Taxa de Acidentes de Trabalho

Para este conjunto de indicadores e performance uma análise possível seria, por exemplo, a seguinte:

- A empresa apresenta alguns rácios de rentabilidade com boa performance, sendo de salientar a rentabilidade do activo líquido de 20%. Já ao nível do valor acrescentado bruto o valor encontra-se no quartil inferior;
- Os indicadores de gestão reflectem uma boa performance geral salientando-se o ciclo de caixa favorável e a elevada rotação de existências, sem dúvida responsáveis pela boa liquidez e muito baixo endividamento;
- Os rácios de produtividade apresentam valores medianos havendo que dar atenção ao valor acrescentado bruto por trabalhador que se encontra próximo do quartil inferior. A tal facto poderá não ser alheia a relativamente baixa percentagem de empregados com formação superior;
- Ao nível do investimento e na amostra em questão, a empresa apresenta indicadores bastante favoráveis, investindo em marketing e equipamento produtivo uma parcela importante das vendas;
- A empresa apresentou valores medianos ao nível do crescimento sendo, no entanto, de salientar o aumento de 15% na rentabilidade das vendas e os 12% de aumento no volume de vendas;
- Na Inovação a empresa é líder no Investimento em I&D, apresentando ainda uma percentagem significativa das vendas (20%) resultantes de novos produtos. Ainda assim, este valor é metade do calculado para a empresa líder neste indicador;
- A empresa apresenta uma estrutura relativamente pesada, com muitos níveis hierárquicos e com muitos empregados indirectos. Embora o investimento em formação se encontre em bom nível, a percentagem de empregados com formação superior é reduzida. Importa ainda analisar as razões da elevada percentagem de empregados que abandonaram prematuramente a empresa.

PARTE II – ANÁLISE DE INDICADORES

Nesta segunda parte serão apresentados alguns comentários que estão na origem de diferentes interpretações de um mesmo indicador ou dado utilizado no cálculo deste.

Os comentários aos indicadores e sua interpretação encontram-se organizados por conjunto de indicadores, tal como no relatório fornecido às empresas.

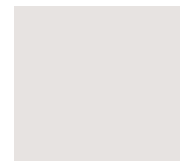
Assim, serão analisados os indicadores que originam um maior leque de interpretações possíveis em cada um dos seguintes grupos de indicadores:

- Rentabilidade
- Gestão
- Produtividade
- Investimento
- Actividade
- Satisfação dos Clientes
- Inovação
- Fornecedores
- Gestão dos Recursos Humanos
- Satisfação dos Recursos Humanos

A indústria farmacêutica a operar em Portugal tem um conjunto de características que fazem com que alguns dos indicadores mais generalistas tenha que ser analisados numa perspectiva mais particular. Estas características são as seguintes:

- Existência de empresas multinacionais
- Canais de distribuição parcialmente regulamentados (ausência de contacto directo com o cliente final na maior parte dos casos)
- Existência de vários tipos de clientes-alvo distintos
- Existência de vários tipos de modelo de negócio envolvendo diferentes graus de integração vertical e diferentes actividades da cadeia operacional
- Elevado investimento em I&D e inovação

Dado que estas características não são exclusivas desta indústria, a presente análise é passível de ser transposta para outras indústrias e sectores de actividade.



Indicadores de Rentabilidade

Rentabilidade das Vendas (%)

Rentabilidade do Activo Líquido (RONA, %)

Rentabilidade do Activo Total (ROTA, %)

Rentabilidade do Capital Investido (ROCE, %)

Comentário: os indicadores de rentabilidade podem de facto medir a performance da empresa em termos de vendas e estrutura de custos. No entanto, importa perceber se a empresa pertence a um grupo multinacional ou tem um grau de internacionalização elevado onde seja possível a alteração do preço de transferência. Nestes casos o resultado antes de imposto poderá ser manipulado na óptica de uma optimização global do resultado líquido do grupo, tendo como consequência a definição à priori da rentabilidade a obter num determinado exercício.

Valor Acrescentado Bruto (kEUR)

Comentário: sendo um valor absoluto, um baixo VAB poderá ser devido apenas a uma diferença de dimensão. Importa pois observar a posição neste indicador e a posição nas vendas da amostra ou universo de empresas analisadas. Em complemento, poderá ser analisado um outro indicador não incluído – VAB por vendas – que dará uma ideia da margem bruta das vendas.

Valor Acrescentado Bruto / Activo Líquido (%)

Comentário: na análise deste indicador importa distinguir entre empresas de produção (que possuirão um maior activo líquido) e empresas de distribuição (que possuirão eventualmente um menor activo líquido) e empresas com ambas as actividades. Assim, valores díspares entre empresas de uma mesma indústria ou sector poderão ser devidos apenas a diferentes posicionamentos estratégicos e/ou a diferentes modelos de negócio. Outra situação que pode verificar-se é a existência de equipamento antigo – baixo activo líquido – o que aumentará o valor do indicador, pelo que valerá a pena avaliar em conjunto os indicadores de investimento.

Volume de Negócios / Encomendas (kEUR)

Comentário: este indicador deverá ser analisado em conjunto com o número de clientes já que neste caso, para além de eventuais diferenças ao nível do produto, os canais de distribuição poderão ser determinantes. Assim, uma empresa que trabalhe com alguns distribuidores terá um valor aparentemente mais favorável comparativamente com uma empresa que venda directamente aos clientes finais. No entanto, tal não garante que esse seja o melhor modelo de negócio.

Indicadores de Gestão

Cobertura dos Juros (#)

Estrutura de Endividamento (%,*)

Grau de Endividamento Geral (%,*)

Grau de Endividamento Líquido (%,*)

Comentário: A estrutura de endividamento pode ser, no caso de empresas multinacionais, determinada pela casa-mãe na perspectiva de optimização do resultado global. Assim, os rácios acima podem alterar-se de um exercício para o outro em função da alteração das políticas de gestão da empresa.

Prazo Médio de Pagamento (dias)

Prazo Médio de Recebimentos (dias,*)

Comentário: O método de cálculo deste indicador, por utilizar o valor da conta de clientes a 31 de Dezembro - faz com que compras ou vendas no final do ano possam alterar artificialmente este indicador. Hoje em dia, muitas empresas possuem já sistemas de controlo de gestão, pelo que o valor do prazo médio de pagamentos e recebimentos obtido a partir destes sistemas será mais adequado, já que se baseiam no saldo médio diário para o ano em questão. Um outro aspecto prende-se com o tipo de clientes da empresa. No caso do Estado assumir um peso importante na carteira de clientes da empresa é natural que o prazo médio de recebimentos venha muito superior ao de outras empresas que vendem exclusivamente para privados. Nestes casos importa distinguir entre os prazos médios de recebimento dos vários tipos de clientes da empresa de modo a ter uma ideia mais correcta do posicionamento da empresa neste indicador. Em determinadas situações valores de prazo médio de recebimentos mais elevados podem ser devidos a um aumento da percentagem de vendas para um determinado segmento de mercado.

Indicadores de Produtividade

Resultado antes de Imposto por Empregado (kEUR)

Valor Acrescentado Bruto por Empregado (kEUR)

Vendas e Prestação de Serviços por Empregado (kEUR)

Comentário: os indicadores de produtividade podem assumir valores muito diferentes em função do grau de integração vertical e do tipo de passos da cadeia operacional internalizados. Por exemplo, uma empresa com forte actividade de produção poderá apresentar valores significativamente inferiores a uma empresa que simplesmente distribua os produtos. Tal facto é normalmente devido ao maior número relativo de trabalhadores na área da produção.

A análise destes indicadores deverá, portanto, ser complementada com a análise da produtividade real que se pode traduzir no rácio entre as vendas e o custo de pessoal - rácio inexistente na metodologia, mas de cálculo possível com a informação pedida às empresas. Desta forma a diferença de produtividade aparente será atenuada pela normalmente elevada diferença entre os salários dos trabalhadores da produção e os salários dos trabalhadores do marketing e vendas.

A análise da produtividade deverá ser realizada de forma cuidadosa, em particular quando se consideram amostras heterogéneas sendo que, neste caso, a análise deverá ser realizada para cada grupo estratégico.

Indicadores de Investimento



Investimento em Equipamento Produtivo / Amortizações (%) * 100 %

Investimento em Equipamento Produtivo / Resultado antes de Imposto

Investimento em Equipamento Produtivo / Vendas e Prestação de Serviços

Comentário: estes indicadores devem ser utilizados para aferir a relevância do grau de internalização da actividade de produção, importante para a análise de outros indicadores como os indicadores de produtividade. De facto, se o primeiro indicador for favorável (investimento superior às amortizações) e o terceiro indicador for desfavorável (baixa percentagem de investimento face às vendas da empresa em comparação com as restantes empresas) pode concluir-se que a empresa tem uma relativamente baixa actividade de produção, isto é, um baixo peso da actividade de produção em termos das vendas globais. Como foi já referido anteriormente, o resultado antes de imposto poderá ser alterado de acordo com as políticas de gestão das empresas com algum grau de internacionalização, pelo que a análise dos indicadores dele decorrentes terão que ser escrutinadas.

Investimento em Formação / Vendas e Prestação de Serviço (%)

Comentário: Neste caso é importante contabilizar no investimento em formação os gastos globais (por exemplo os custos com formadores – mas não os salários e subsídios a formandos), ainda que parcialmente subsidiados por algum programa Governamental ou Comunitário. Tal permitirá ter uma medida do valor real da formação ainda que tal valor não tenha uma correspondência contabilística.

Investimento em I&D / Resultado antes de Imposto (%)

Investimento em I&D / Vendas e Prestação de Serviços (%)

Comentário: Em empresas multinacionais, muitas vezes as actividades de I&D são realizadas mas contabilisticamente não aparece representado já que é frequentemente facturado à casa-mãe ou subvencionado por esta. Assim, de modo a ter uma ideia do real investimento em I&D importa considerar o valor do I&D realizado de facto, ainda que seja total ou parcialmente financiado pela casa-mãe. Coloca-se uma situação semelhante em empresas que recorrem a fundos Estatais ou Comunitários para financiarem parcialmente as suas actividades de I&D.

Investimento em Marketing / Vendas e Prestação de Serviços (%)

Comentário: existe a tendência por parte das empresa em considerar os custos totais do departamento de marketing como investimento. Isto faz com que o valor do investimento em marketing venha inflacionado já que incluirá também os custos do pessoal deste departamento. É ainda importante na análise deste indicador que seja considerado de forma isolada o investimento em marketing em novos produtos. Tal permitirá ter uma ideia da evolução do investimento de marketing em produtos já existentes e eliminar (ou justificar) interferências em anos em que sejam lançados vários novos produtos.

Indicadores de Actividade

Varição da Rentabilidade das Vendas e Prestação de Serviços (% , Crescimento)

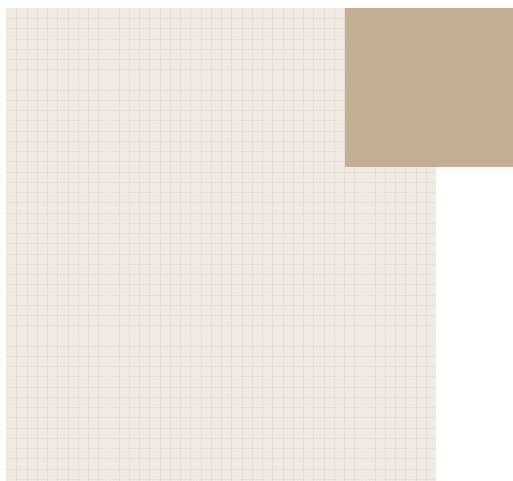
Varição da Rentabilidade do Activo Líquido (% , Crescimento)

Varição da Rentabilidade dos Capitais Investidos (% , Crescimento)

Varição das Vendas e Prestação de Serviços (% , Crescimento)

Varição do Investimento em Equipamento Produtivo / Vendas e Prestação de Serviços (% , Crescimento)

Comentário: Nos indicadores de actividade ou crescimento importa aprofundar as razões por detrás de crescimentos ou decréscimos fora do comum. Existem por vezes situações em que uma linha de produtos é descontinuada, provocando uma redução no volume de vendas se o crescimento das outras linhas não for suficientemente elevado. Nestes casos é possível fazer um exercício com as vendas comparáveis das linhas que se mantiveram activas de modo a avaliar o crescimento destas. Na situação contrária, a aquisição de uma empresa aumenta grandemente o volume de vendas traduzindo-se num crescimento invulgarmente elevado. Também nestes casos é importante analisar as vendas comparáveis de modo a traduzir a realidade da empresa em estudo.



Indicadores de Satisfação de Clientes

Encomendas canceladas antes da entrega

Encomendas rejeitadas durante o período de garantia

Comentário: em empresas certificadas ou onde o controlo sobre os produtos finais obedece às Boas Práticas de Fabrico, tal como acontece na Indústria Farmacêutica, a situação de produto não conforme não se verifica, já que nestes casos o produto nunca é libertado para o mercado. Isto faz com que este indicador deixe de ter significado para a empresa. Existe, no entanto, uma outra situação já que o valor pode ser interpretado como produto devolvido devido a ter expirado o prazo de validade. Mesmo nestes casos uma eventual pior performance pode ser devida a questões de mercado e não directamente com a empresa ou distribuidor.

Reclamações por cliente

Comentário: este indicador, tal como todos os outros envolvendo o número de clientes, está bastante dependente dos canais de distribuição utilizados. Assim, importa conhecer bem não só o número de clientes mas a sua composição, tanto em termos de número, como em termos de facturação. A reclamação de 10% dos clientes pode corresponder a uma reclamação sobre 50% das vendas, caso em que a reclamação terá uma importância acrescida. Na Indústria Farmacêutica enquanto que o número de clientes directos é normalmente baixo (usualmente os distribuidores), o número de reclamações pode ser elevado já que estas provêm dos clientes finais (os doentes) que são em número elevado para uma dada empresa. Assim, importa analisar este indicador no contexto do sector em que se insere.

Indicadores de Inovação

Percentagem das Vendas de Novos Produtos e Serviços (%)

Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços em Novas Áreas Geográficas (%)

Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços em Novos Segmentos de Mercado (%)

Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços geradas por Novos Mercados (%)

Comentário: de acordo com a definição daquilo que é considerado novo, um produto lançado em Dezembro de um ano deixa de ser considerado novo em Janeiro do ano seguinte. Como é evidente, tal não traduzirá de forma correcta o esforço de inovação da empresa já que a percentagem de vendas de novos produtos será naturalmente reduzida e não existirá qualquer contribuição deste produto para o rácio do ano seguinte. Na indústria farmacêutica, são considerados novos produtos aqueles que foram lançados nos últimos 48 meses. Tal elimina estas situações e anula uma eventual sazonalidade no lançamento de novos produtos. É ainda importante analisar valores demasiado favoráveis já que podem ser devido ao início de actividade, entrada recente numa área de negócio, licenciamento ou aquisição de produtos, entre outras situações.

Percentagem de Novos Clientes (%)

Comentário: Aqui é importante a definição do termo cliente: será um intermediário (distribuidor ou retalhista), o decisor, o influenciador ou o utilizador final. A Indústria Farmacêutica, tal como muitas outras, tem um conjunto de clientes que poderão ser considerados: os distribuidores e as farmácias, os médicos e os doentes. Neste caso existem duas hipóteses de trabalho: considerar como clientes os clientes directos (distribuidores e, eventualmente, hospitais, clínicas e consultórios médicos) ou considerar como clientes os utilizadores finais, medindo-se, neste caso, o crescimento do número de embalagens vendidas.

Indicadores de Fornecedores

Custo de Produção Variáveis / Número de Fornecedores

Vendas e Prestação de Serviços / Número de Fornecedores

Comentário: Relativamente a estes indicadores importa salientar que se devem considerar o número de fornecedores activos. A maioria das empresas possui um base de dados com informações acerca dos vários fornecedores pelo que ao solicitar o número de fornecedores poderão ser contabilizados fornecedores aos quais não se adquiriu qualquer bem ou serviço, contribuindo assim, para uma redução do valor do indicador. Um outro aspecto a ter em conta diz respeito a empresas certificadas com actividade de produção. Nestes casos existe a necessidade de ter fornecedores certificados, o que implica que a utilização de um novo fornecedor terá que obedecer a um processo moroso de certificação do mesmo. Como consequência, e como estratégia para minorar eventuais falhas de um ou outro fornecedor, estas empresas possuem normalmente mais de um fornecedor para as matérias-primas ou serviços considerados críticos. Também nesta situação o indicador assumirá valores mais desfavoráveis.

Porcentagem de Fornecimentos de Qualidade Inferior à Especificada

Comentário: Na sequência do que foi referido em relação aos dois indicadores anteriores, no caso de empresas certificadas (logo com fornecedores certificados) este indicador assume uma baixa relevância.

Indicadores de Gestão dos Recursos Humanos

Directos / Indirectos (#)

Comentário: As empresas que possuam apenas actividade de distribuição poderão ter um rácio aparentemente muito desfavorável, em particular quando comparadas com empresas com actividade de produção. Também neste indicador o maior ou menor grau de integração vertical poderá influenciar o resultado. Devem ser considerados como directos o número de trabalhadores que contribui directamente para a produção, distribuição e marketing do produto ou serviço, ou seja, a força de vendas deve ser claramente incluída na definição.

Nº de Empregados / Nº de Gestores (#)

Comentário: A definição de director/administrador é problemática pois normalmente as empresas consideram como apenas até aos directores que reportam directamente ao director geral ou à administração da empresa. Sendo assim, quanto maior for a organização mais favorável virá o indicador, o que obviamente não faz qualquer sentido. É portanto, importante que seja esclarecido que o termo director inclui todos os trabalhadores até ao supervisor, isto é, todos os empregados excepto aqueles que estão na base da pirâmide de cada departamento ou divisão.

Número de Níveis Hierárquicos (#, *)

Comentário: Corresponde ao número de níveis hierárquicos associados aos gestores referidos no indicador anterior. Devido à interpretação referida anteriormente surgem frequentemente respostas onde o número de gestores é inferior ao número de graus hierárquicos.

Percentagem dos Empregados com Formação Superior (%)

Comentário: Os valores destes indicadores podem ser muito díspares em função do tipo de actividades da cadeia operacional internalizadas. Assim, empresas com produção têm normalmente rácios mais desfavoráveis neste indicador não querendo isso dizer que a sua estrutura de pessoal deva ser alterada.



Indicadores de Satisfação dos Recursos Humanos

Percentagem de Empregados que saíram da Empresa (% ,)

Percentagem de Novos Empregados (%,*)

Percentagem dos Empregados que Abandonaram Prematuramente a Empresa (% , *)

Comentário: Na Indústria Farmacêutica existe uma relativamente elevada rotação de pessoal, nomeadamente ao nível da força de vendas. Tal quer dizer que a percentagem de empregados que saíram da empresa e a percentagem de novos empregados são normalmente elevadas, sem que tal se traduza necessariamente numa menor experiência da empresa porquanto 1) a rotação faz-se entre empresas do sector e 2) a admissão de novos empregados faz-se na maioria das vezes para aumentar a experiência ou o conhecimento numa determinada área de negócio. Assim, uma rotação de pessoal pontualmente mais elevada pode ser devida a abandono de linhas de produtos e/ou à entrada em novas áreas de negócio, pelo que se devem igualmente observar os indicadores de actividade e inovação em complemento com esta análise.

Taxa de Acidentes de Trabalho (acidentes por empregado,*)

Comentário: Neste indicador importa avaliar a natureza daquilo que é considerado um acidente de trabalho. Em empresas certificadas todos os eventos são registados pelo que uma simples dor de cabeça contará como um acidente de trabalho. Outras situações poderão envolver, por exemplo, acidentes de automóvel ao serviço da empresa. Mais uma vez o tipo de actividade da empresa (por exemplo produção ou distribuição) influenciará o tipo e frequência dos acidentes de trabalho.

