

Benchmarking e Boas Práticas Índice Português

RELATÓRIO PARA

PREPARADO POR

IAPMEI

DATA DA AVALIAÇÃO



Introdução

Este relatório foi criado para lhe apresentar os resultados do exercício de benchmarking que realizou recentemente. O relatório abrange cada um dos temas que indicou ao seu Consultor Nacional de Benchmarking. A informação é tratada de forma consistente ao longo de cada secção do relatório.

O seu desempenho relativo face ao sector que escolheu ser comparado, é apresentado sob a forma de um gráfico. **Se não preencheu o questionário para alguma das secções então para essa secção não serão apresentados quaisquer dados, embora a secção seja impressa.**

- Os gráficos mostram a posição relativa da sua empresa para cada indicador em comparação com o grupo.
- Quanto mais elevada for a sua posição nos gráficos, melhor é o seu desempenho.
- As tabelas apresentam os dados reais da sua empresa e do grupo, proporcionando uma desagregação dos dados em cinco intervalos de percentil.

É importante perceber que os gráficos estão elaborados de forma a demonstrarem o desempenho da sua empresa face ao grupo. Um resultado de 100 significa que é o melhor do grupo segundo esse indicador. **Para alguns indicadores, como é o caso do absentismo, um resultado baixo pareceria instintivamente ser melhor que um resultado elevado, pois menos dias de trabalho perdidos corresponde a um melhor desempenho que mais dias de trabalho perdidos. No entanto, para manter a consistência do relatório, o dado foi invertido, de forma que um resultado mais elevado no gráfico significa que existem menos dias de absentismo. Os resultados invertidos são indicados nas definições.**

A seguir, num quadro são apresentados os resultados absolutos e relativos da empresa, em formato numérico.

Procedemos desta forma para que possa verificar não só o desempenho absoluto da sua empresa, como também comparar em simultâneo a sua empresa com outras organizações.



Índice

Introdução	2
Índice	3
Dados da Empresa.....	4
Indicadores de Rentabilidade.....	5
<i>Indicadores de Rentabilidade - Definições</i>	6
Indicadores de Gestão	7
<i>Indicadores de Gestão – Definições</i>	8
Indicadores de Produtividade.....	10
<i>Indicadores de Produtividade - Definições</i>	11
Indicadores de Investimento.....	12
<i>Indicadores de Investimento - Definições</i>	13
Indicadores de Actividade.....	14
<i>Indicadores de Actividade - Definições</i>	15
Indicadores da Satisfação do Cliente.....	16
<i>Indicadores da Satisfação do Cliente - Definições</i>	17
Indicadores de Inovação de Produto/Serviço.....	18
<i>Indicadores de Inovação de Produto/Serviço - Definições</i>	19
Indicadores sobre Fornecedores.....	20
<i>Indicadores sobre Fornecedores - Definições</i>	21
Indicadores de Gestão dos Recursos Humanos	22
<i>Indicadores de Gestão dos Recursos Humanos - Definições</i>	23
Indicadores da Satisfação dos Recursos Humanos.....	24
<i>Indicadores da Satisfação dos Recursos Humanos - Definições</i>	25
Excelência do Modelo de Negócio	26
<i>Excelência do Modelo de Negócio - Definições</i>	27
Glossário	28
<i>Apêndice – dados originais</i>	30



Dados da Empresa

Nome da Empresa

Morada

Telefone

Fax

e-mail

Perfil

Volume de negócios (EUR K)

Nº de Trabalhadores

Código CAE

Descrição da Actividade

CrITÉrios de Benchmarking

Número de Trabalhadores

Volume de Negócios

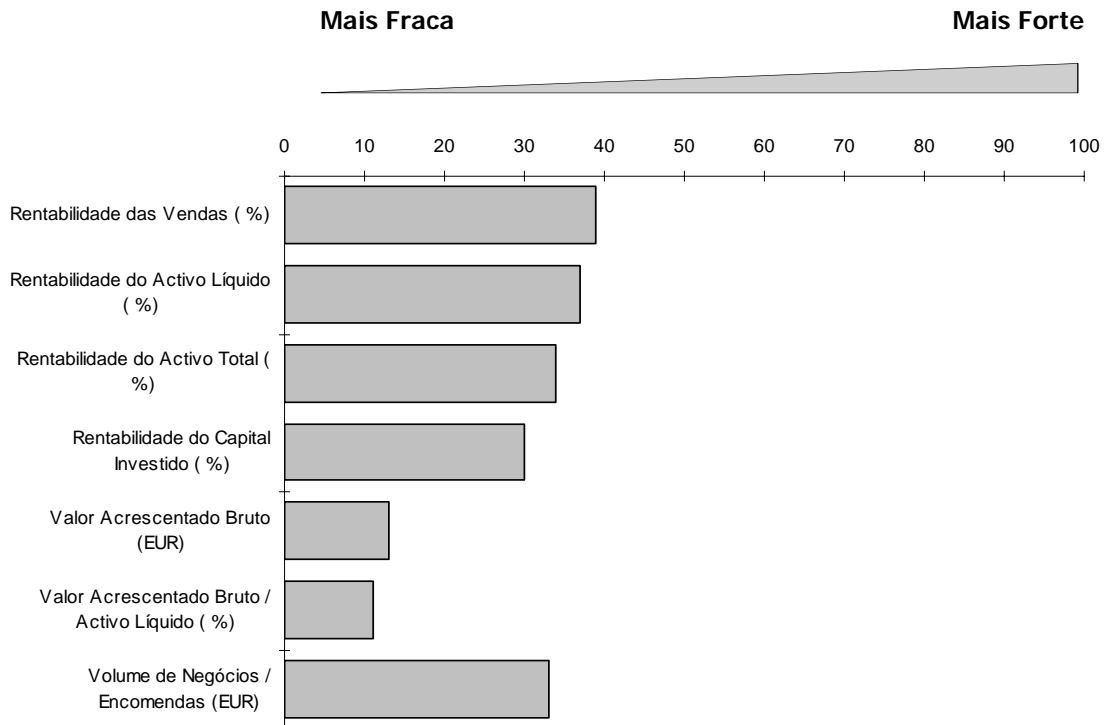
Área de Actividade

Código CAE

Região(ões)



Indicadores de Rentabilidade



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Rentabilidade das Vendas (%)	39	2.45	-7.09	0.84	3.92	11.00	28.08	30
Rentabilidade do Activo Líquido (%)	37	2.72	-70.26	0.58	12.66	33.87	77.16	23
Rentabilidade do Activo Total (%)	34	1.74	-11.79	1.00	7.19	15.72	67.70	25
Rentabilidade do Capital Investido (%)	30	2.64	-6.76	2.19	15.50	63.85	114.52	18
Valor Acrescentado Bruto (EUR)	13	488.00k	223.86k	995.50k	532.63M	870.21M	2,320.91M	30
Valor Acrescentado Bruto / Activo Líquido (%)	11	51.05	-842.51	70.16	153.81	284.25	1,756.79	23
Volume de Negócios / Encomendas (EUR)	33	70.87k	418.02	30.60k	918.91k	3,808.60k	18.77M	26



Indicadores de Rentabilidade - Definições

* Indica um rácio invertido

Rentabilidade das Vendas (%) – varia principalmente com alterações nas vendas e na estrutura de custos, e representa o resultado antes de imposto, expresso como uma percentagem do volume de negócios. É um indicador de rentabilidade e de crescimento; valores elevados indicam bom desempenho.

*Calculado da seguinte forma: (Resultado Antes de Imposto / Vendas e Prestações de Serviços) * 100 %*

Rentabilidade do Activo Líquido (RONA, %) – este indicador apresenta o Resultado antes de Imposto expresso como uma percentagem do Activo Líquido¹. É um indicador de rentabilidade e de crescimento indiferente ao método de financiamento da empresa.

*Calculado da seguinte forma: Resultado antes de imposto / (Activo Total – Fornecedores – Outros Credores de Curto-Prazo) * 100%*

Rentabilidade do Activo Total (ROTA, %) – este indicador apresenta o Resultado antes de Imposto expresso como uma percentagem do activo total. É um indicador tanto de rentabilidade, como de crescimento. Tal como os anteriores, valores altos implicam bons desempenhos. Expressa a taxa à qual o investimento em activos está a ser rentabilizado. Valores pontualmente negativos podem traduzir investimentos recém-efectuados, enquanto que sistematicamente negativos demonstram deficiências estruturais.

*Calculado da seguinte forma: (Resultado antes de Imposto / Activo Total) * 100 %*

Rentabilidade do Capital Investido (ROCE, %) – este indicador apresenta o Resultado antes de Imposto expresso numa percentagem do capital investido². É um indicador, tanto de rentabilidade, como de crescimento, uma vez que mede a taxa de eficácia com que os fundos investidos na empresa estão a ser rentabilizados.

*Calculado da seguinte forma: Resultado antes de Imposto / (Capital + Empréstimos de Longo Prazo + Outro Passivo de Longo Prazo) * 100 %*

Valor Acrescentado Bruto (EUR) – apresenta a diferença entre os custos de produção e as receitas de vendas. É a quantidade de valor que a empresa acrescentou às matérias transformadas.

Calculado da seguinte forma: Vendas e Prestação de Serviços – Custos de Produção Variáveis

Valor Acrescentado Bruto / Activo Líquido (%) – representa o valor acrescentado, expresso em percentagem do Activo Líquido. É um indicador da capacidade da empresa em utilizar o seu activo de forma a acrescentar valor às matérias transformadas. Numa situação de tesouraria equilibrada (em que o Passivo de Curto-Prazo deve ser suportado pelo Activo de Curto-Prazo), estaremos a comparar o VAB com o valor dos activos fixos que o geraram; logo, quanto maior for o rácio, melhor será o desempenho da empresa.

*Calculado da seguinte forma: VAB / (Activo Total – Fornecedores – Outros Credores de Curto-Prazo) * 100 %*

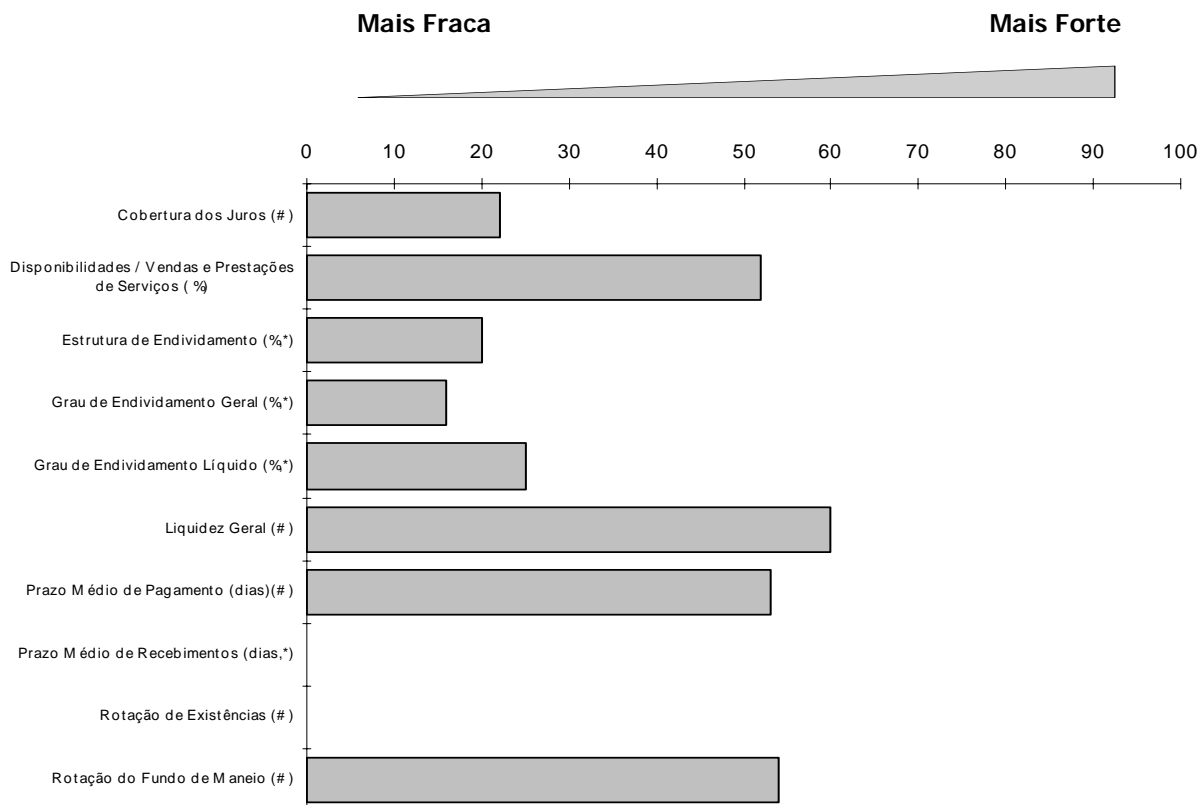
Volume de Negócios / Encomendas (EUR) – este rácio proporciona uma indicação sobre o valor médio das encomendas colocadas na empresa.

Calculado da seguinte forma: Vendas e Prestações de Serviços / Nº de Encomendas

¹ Atendendo a que nos reportámos ao Benchmark Index considera-se que o Activo Líquido é o Activo Total deduzido do Passivo de Curto-Prazo; não confundir com Activo Total Líquido, aqui designado para simplificação, por Activo Total.

² Atendendo a que nos reportámos ao Benchmark Index considera-se que o Capital Investido é o conjunto do capital dos accionistas, empréstimos a longo prazo e passivo de longo prazo.

Indicadores de Gestão



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Cobertura dos Juros (#)	22	0.21	-2.88	0.65	5.58	14.17	937.50	25
Disponibilidades / Vendas e Prestações de Serviços (%)	52	2.63	0.00	0.35	2.08	7.62	21.81	30
Estrutura de Endividamento (%*)	20	104.22	0.00	0.00	5.29	41.43	11.19k	15
Grau de Endividamento Geral (%*)	16	56.01	0.00	0.00	0.00	26.68	528.78	19
Grau de Endividamento Líquido (%*)	25	-131.24	-4.61k	-870.50	-208.91	-126.17	108.78	19
Liquidez Geral (#)	60	1.60	0.56	0.97	1.40	1.77	4.31	22
Prazo Médio de Pagamento (dias)(#)	53	71.08	0.03	52.04	68.07	122.98	227.36	29
Prazo Médio de Recebimentos (dias,*)	0	252.72	5.65	47.91	69.29	87.90	191.97	29
Rotação de Existências (#)	0	3.81	3.83	6.05	9.58	29.41	119.21	27
Rotação do Fundo de Maneio (#)	54	2.70	-47.08	-3.28	2.51	6.55	22.26	20



* Indica um rácio invertido

Cobertura dos Juros (#) – Este rácio deve ser analisado em conjunto com os anteriores. Indica-nos a proporção do resultado antes de imposto que é consumida pelos juros suportados pela empresa. Quanto maior for o rácio, menos vulnerável a empresa é a variações relevantes de resultados, ou aumento dos juros suportados (mais sólida é a estrutura financeira da empresa).

Calculado da seguinte forma: Resultado Antes de Imposto / Juros Suportados

Disponibilidades / Vendas e Prestações de Serviços (%) – este rácio é um indicador da acessibilidade do dinheiro. Valores altos caracterizam empresas que detêm grande liquidez, podendo no entanto, não estar a investir esses fundos de forma mais rentável para a empresa.

*Calculado da seguinte forma: (Disponibilidades / Volume de Negócios) * 100 %*

Estrutura de Endividamento (% , *) – geralmente é preferível um endividamento de longo prazo, a um endividamento de curto prazo. Valores baixos demonstram maior liquidez e disponibilidade para oportunidades de negócio de curto-prazo. Valores mais elevados do que os das outras empresas, podem indicar uma gestão de compromissos financeiros menos eficaz.

*Calculado da seguinte forma: (Empréstimos de Curto-Prazo + Outras Dívidas de Curto-Prazo) / (Empréstimos de Longo Prazo + Outras Dívidas de Longo-Prazo) * 100 %*

Grau de Endividamento Geral (% , *) – este valor demonstra a capacidade da empresa em financiar o seu passivo a partir dos capitais próprios. Valores baixos revelam um risco reduzido para os investidores, mas podem significar também um entrave a um maior crescimento (por falta de investimento).

*Calculado da seguinte forma: (Empréstimos de Curto Prazo + Empréstimos de Longo Prazo) / Capital Próprio) * 100 %*

Grau de Endividamento Líquido (% , *) – rácio idêntico ao anterior. Analisa a capacidade da empresa (através do capitais próprios) em liquidar participações de capital alheio (empréstimos), mas depois de deduzido o activo circulante (facilmente liquidável).

*Calculado da seguinte forma: ((Empréstimos de Curto-Prazo + Empréstimos de Longo Prazo - Existências - Clientes - Disponibilidades) / Capital Próprio) * 100 %*

Liquidez Geral (#) – este rácio mede a liquidez da empresa, e a sua capacidade para liquidar todo o seu passivo de curto prazo de forma rápida. Valores superiores a “1” demonstram bom desempenho, enquanto valores inferiores demonstram dificuldades em fazer face a compromissos financeiros. No entanto, valores demasiado altos reflectem excessos de liquidez, implicando perdas de rentabilidade por desperdício de oportunidade de investimento. Deve ser analisado em conjunto com outros rácios, caso contrário pode levar-nos a conclusões erradas: se a empresa contrair um empréstimo e o utilizar para conceder maior crédito aos seus clientes, o fundo de maneo permanecerá estável, apesar do rácio indicar menor liquidez.

Calculado da seguinte forma: (Existências + Clientes + Disponibilidades) / (Fornecedores + Empréstimos de Curto Prazo + Outras Dívidas de Curto-Prazo)

Prazo Médio de Pagamento (dias) – indica-nos o número de dias que, em média, a empresa demora a pagar aos seus fornecedores.

*Calculado da seguinte forma: (Fornecedores / Vendas e Prestação de Serviços) * 365*



Prazo Médio de Recebimentos (dias,*) – indica-nos o número de dias que, a empresa demora a receber dos seus clientes.

*Calculado da seguinte forma: (Clientes / Vendas e Prestações de Serviços) * 365*

Rotação de Existências (#) – indica-nos o número de vezes por ano, que os stocks da empresa são renovados. Quantifica, desta forma, a velocidade de transformação das existências em meios líquidos.

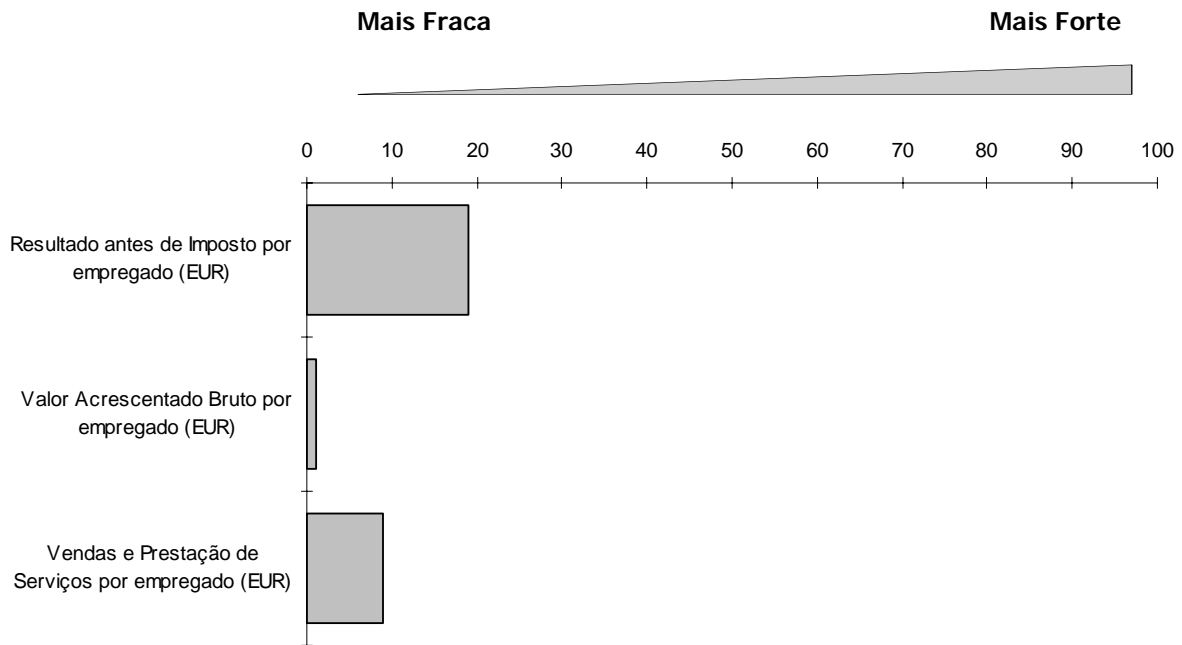
Calculado da seguinte forma: (Vendas e Prestações de Serviços / Existências)

Rotação do Fundo de Maneio (#) – este rácio relaciona o investimento em fundo de maneio com as vendas e prestações de serviços, dado que estas implicam a paralisação de determinados montantes (custos de funcionamento entre a colocação da encomenda e o pagamento do cliente). Um número elevado significa uma utilização mais eficaz do capital de exploração. Quanto maior for o resultado do rácio, melhor será o desempenho da empresa, pois indica que consegue gerar vendas sem paralisar montantes significativos. De notar, que o investimento em fundo de maneio pode ser uma forma de incrementar vendas significativamente; por exemplo, aumentando o crédito concedido a clientes.

Calculado da seguinte forma: Vendas e Prestações de Serviços / (Activo Circulante – Passivo de Curto-Prazo)



Indicadores de Produtividade



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Resultado antes de Imposto por empregado (EUR)	19	764.71	-2.60M	3.062.50	368.50k	4.079.77k	18.65M	30
Valor Acrescentado Bruto por empregado (EUR)	1	14.35k	13.99k	29.15k	32.01M	53.33M	73.95M	30
Vendas e Prestação de Serviços por empregado (EUR)	9	31.26k	27.50k	53.84k	60.22M	91.13M	197.47M	30



Indicadores de Produtividade - Definições

* Indica um rácio invertido

Resultado antes de Imposto por empregado (EUR) – indica-nos o Resultado antes de Imposto, médio, gerado por cada empregado. Na continuidade dos rácios anteriores, este proporciona uma leitura da estrutura de custos global da empresa, contrapondo-a ao número de empregados. Quanto mais alto for o valor obtido, maior é a produtividade dos recursos humanos e a rentabilidade da empresa.

Calculado da seguinte forma: Resultado Antes de Impostos / N.º de Trabalhadores

Valor Acrescentado Bruto por empregado (EUR) – indica-nos o valor acrescentado bruto, médio, gerado por cada empregado. É um indicador de rentabilidade.

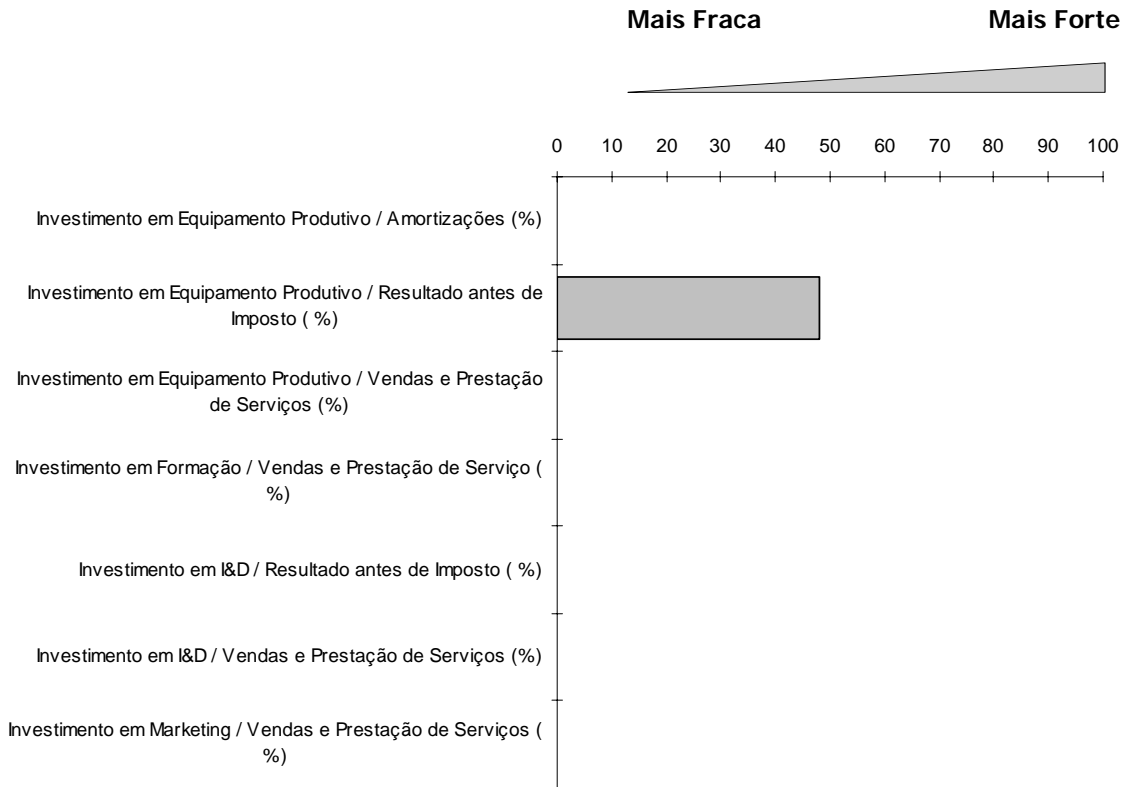
Calculado da seguinte forma: VAB / N.º de empregados

Vendas e Prestação de Serviços por empregado (EUR) – indica-nos o valor médio de vendas geradas por trabalhador. Este rácio varia consoante o tipo de indústria em que a empresa se enquadra (capital intensivo ou mão-de-obra intensiva), para além de ser um indicador de produtividade dos recursos humanos. Obviamente também, quanto maior for o resultado do rácio, melhor será o desempenho da empresa.

Calculado da seguinte forma: Vendas e Prestações de Serviços / N.º de empregados



Indicadores de Investimento



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Investimento em Equipamento Produtivo / Amortizações (%)	0	0.00	0.00	0.00	21.35	72.43	523.07	23
Investimento em Equipamento Produtivo / Resultado antes de Imposto (%)	48	0.00	-185.38	0.00	3.00	26.57	190.43	24
Investimento em Equipamento Produtivo / Vendas e Prestação de Serviços (%)	0	0.00	0.00	0.00	0.75	2.80	19.89	24
Investimento em Formação / Vendas e Prestação de Serviço (%)	0	0.00	0.00	0.00	0.04	0.33	0.73	29
Investimento em I&D / Resultado antes de Imposto (%)	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	7.09	21
Investimento em I&D / Vendas e Prestação de Serviços (%)	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.74	22
Investimento em Marketing / Vendas e Prestação de Serviços (%)	0	0.00	0.00	0.00	0.30	0.54	3.03	30



Indicadores de Investimento - Definições

* Indica um rácio invertido

Investimento em Equipamento Produtivo / Amortizações (%) – compara o montante investido em equipamento produtivo, com o valor pelo qual os equipamentos produtivos totais da empresa se desvalorizam.

*Calculado da seguinte forma: (Investimento em Equipamento Produtivo / Amortizações) * 100 %*

Investimento em Equipamento Produtivo / Resultado antes de Imposto (%) – é um indicador da capacidade da empresa em financiar o investimento a partir do resultado antes de imposto.

*Calculado da seguinte forma: (Investimento em Equipamento Produtivo / Resultado antes de Imposto) * 100 %*

Investimento em Equipamento Produtivo / Vendas e Prestação de Serviços (%) – indica-nos que parte das vendas é absorvida pela compra de novos equipamentos produtivos.

*Calculado da seguinte forma: (Investimento em Equipamento Produtivo / Vendas e Prestação de Serviços) * 100 %*

Investimento em Formação / Vendas e Prestação de Serviço (%) – é um indicador do investimento da empresa nos seus trabalhadores.

*Calculado da seguinte forma: (Investimento em Formação / Vendas e Prestação de Serviços) * 100 %*

Investimento em I&D / Resultado antes de Imposto (%) – compara o investimento em investigação e inovação de produtos, serviços e processos produtivos, com o resultado antes de imposto da própria empresa, gerado pelos actuais produtos e serviços.

*Calculado da seguinte forma: (Investimento em I&D / Resultado antes de Imposto) * 100 %*

Investimento em I&D / Vendas e Prestação de Serviços (%) – é um indicador da capacidade de investigação e inovação da empresa. Valores altos demonstram que a empresa está preocupada com o futuro e decidida a tentar/manter a liderança por antecipação. Tal como no rácio anterior, sem haver uma relação directa entre as duas variáveis em causa, há uma correlação positiva.

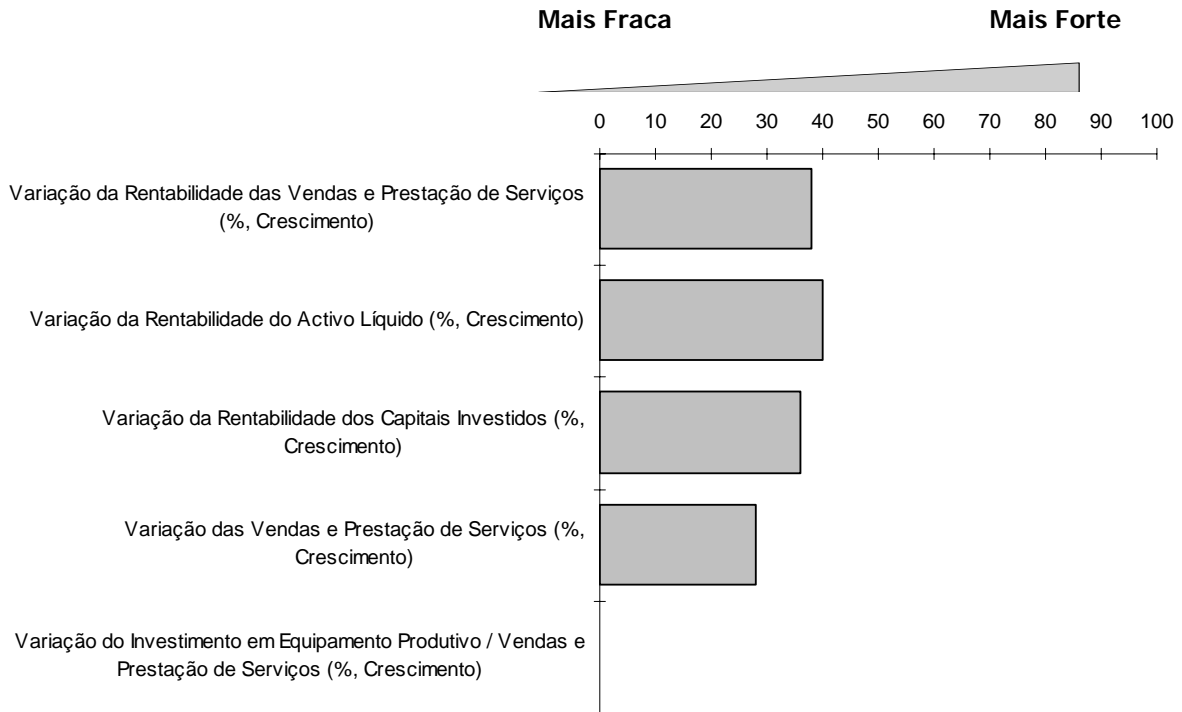
*Calculado da seguinte forma: (Investimento em I&D / Vendas e Prestação de Serviços) * 100 %*

Investimento em Marketing / Vendas e Prestação de Serviços (%) – dá-nos a percentagem das vendas que foi reinvestida em Marketing. Apesar de não existir uma relação directa entre estas duas variáveis, valores elevados demonstram melhor performance, dada a correlação positiva existente entre ambas.

*Calculado da seguinte forma: (Investimento em Marketing / Vendas e Prestação de Serviços) * 100 %*



Indicadores de Actividade



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Variação da Rentabilidade das Vendas e Prestação de Serviços (% Crescimento)	38	-44.57	-329.29	-65.32	-26.05	9.68	368.67	26
Variação da Rentabilidade do Activo Líquido (% Crescimento)	40	-40.48	-997.81	-82.04	-11.28	20.54	306.65	19
Variação da Rentabilidade dos Capitais Investidos (% Crescimento)	36	-39.45	-4.06k	-82.04	4.08	37.74	18.46k	19
Variação das Vendas e Prestação de Serviços (% Crescimento)	28	-0.09	-21.67	-1.05	8.06	20.91	108.98	27
Variação do Investimento em Equipamento Produtivo / Vendas e Prestação de Serviços (% Crescimento)	0	-100.00	-100.00	-89.75	-9.09	203.17	5,588.74	13



Indicadores de Actividade - Definições

* Indica um rácio invertido

Varição da Rentabilidade das Vendas e Prestação de Serviços (% , Crescimento) – analisa as alterações à margem de rentabilidade, em comparação com o ano anterior. Avalia a forma como os custos foram controlados, face às variações das Vendas e Prestações de Serviços.

Varição da Rentabilidade do Activo Líquido (% , Crescimento) – indica-nos a variação da taxa de rentabilidade, que a empresa tem vindo a obter dos seus activos. A comparação sectorial permite indicar-nos a forma como as outras empresas rentabilizam os seus activos, independentemente da estrutura financeira de cada uma.

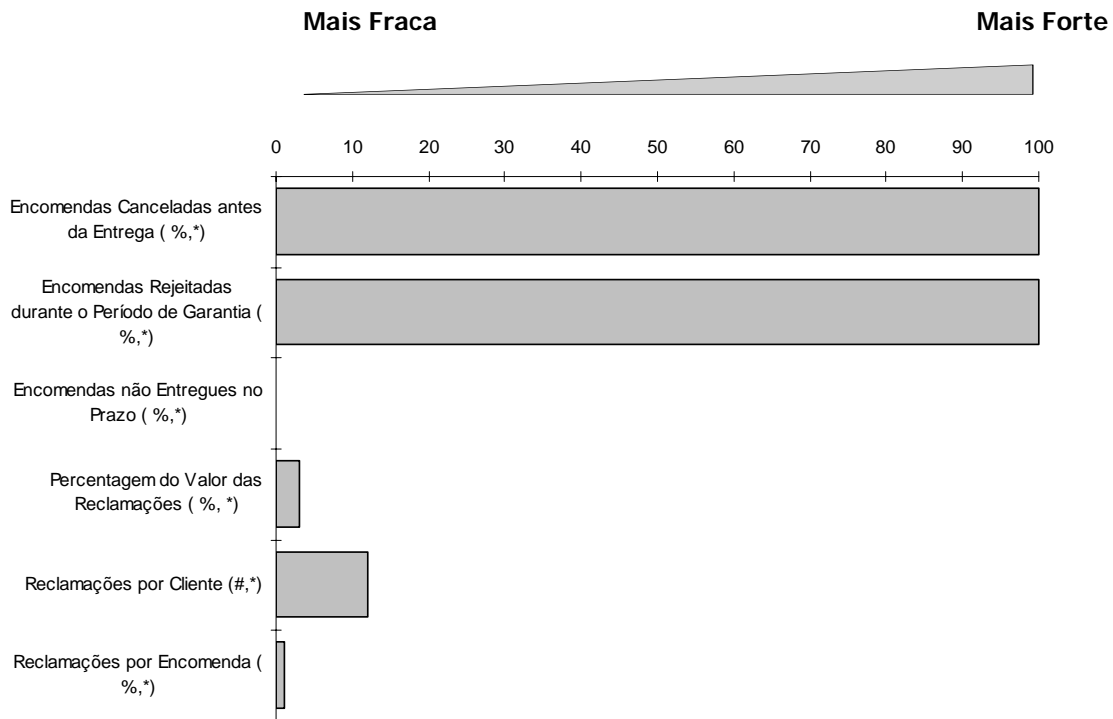
Varição da Rentabilidade dos Capitais Investidos (% , Crescimento) – indica-nos a variação da rentabilidade que a empresa tem vindo a obter do capital investido. A comparação sectorial permite-nos verificar a rentabilidade dos investimentos efectuados nas outras empresas.

Varição das Vendas e Prestação de Serviços (% , Crescimento) – indica as alterações nas vendas e prestação de serviços da empresa, em comparação com o ano anterior. Os dados do sector indicam as alterações nas vendas nas empresas da amostra escolhida. Valores elevados indicam aumentos substanciais de vendas, que podem no entanto, não corresponder a aumentos de rentabilidade.

Varição do Investimento em Equipamento Produtivo / Vendas e Prestação de Serviços (% , Crescimento) – relaciona o investimento em equipamento produtivo com as vendas e prestações de serviços, com os mesmos valores no ano anterior.



Indicadores da Satisfação do Cliente



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Encomendas Canceladas antes da Entrega (%,*)	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.33	7.99	22
Encomendas Rejeitadas durante o Período de Garantia (%,*)	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.07	5.55	20
Encomendas não Entregues no Prazo (%,*)	0	33.33	0.00	0.00	1.24	9.63	22.22	23
Percentagem do Valor das Reclamações (%,*)	3	9.41	0.00	0.00	0.11	0.69	12.98	23
Reclamações por Cliente (#,*)	12	0.10	0.00	0.00	0.03	0.07	5.67	22
Reclamações por Encomenda (%,*)	1	6.67	0.00	0.08	0.38	0.94	7.73	22



Indicadores da Satisfação do Cliente - Definições

* Indica um rácio invertido

Encomendas Canceladas antes da Entrega (% , *) – mede o grau de eficácia de uma empresa em evitar que produtos não-conformes com determinadas especificações cheguem ao cliente. Mede também a qualidade do processo de produção e/ou do sistema de qualidade implementado.

*Calculado da seguinte forma: (Nº de Encomendas Canceladas antes da Entrega / Nº de Encomendas Recebidas) * 100%*

Encomendas Rejeitadas durante o Período de Garantia (% , *) – apresenta o grau de satisfação dos clientes com a qualidade dos produtos fornecidos. Quanto mais baixa for a percentagem, melhor será o desempenho da empresa.

*Calculado da seguinte forma: (Nº de Encomendas Rejeitadas durante o Período de Garantia / Nº de Encomendas Recebidas) * 100%*

Encomendas não Entregues no Prazo (% , *) – apresenta o grau de sucesso da empresa no cumprimento dos seus compromissos de entrega. Um número baixo indica um bom desempenho.

*Calculado da seguinte forma: (Nº de Encomendas Entregues fora de Prazo / Nº de Encomendas Recebidas) * 100%*

Percentagem do Valor das Reclamações (% , *) – este valor apresentado em percentagem mede a insatisfação total dos clientes, independentemente do número de encomendas e de clientes.

*Calculado da seguinte forma: (Valor das Encomendas Alvo de Reclamações / Vendas e Prestação de Serviços) * 100%*

Reclamações por Cliente (# , *) – este rácio é complementar ao anterior. É um método para avaliar o número médio de reclamações por cliente independentemente do número de encomendas.

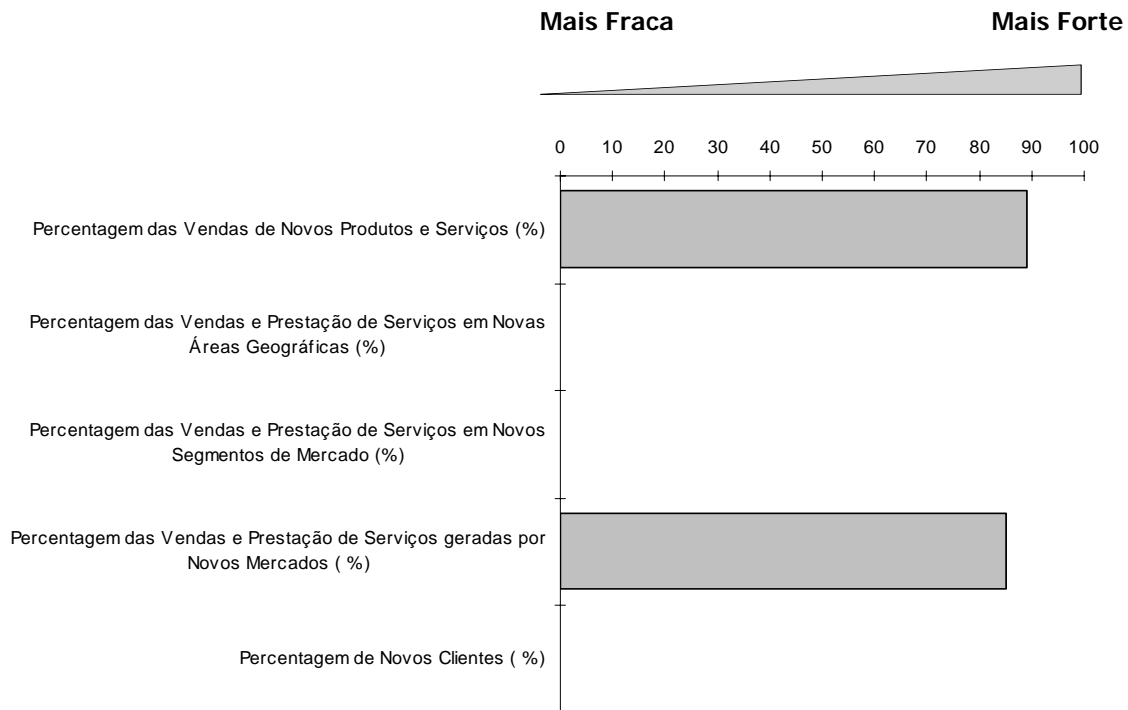
*Calculado da seguinte forma: (Nº de Reclamações de Clientes Registadas / Nº de Clientes) * 100 %*

Reclamações por Encomenda (% , *) – mede a satisfação dos clientes com os produtos/serviços fornecidos. É importante analisar a natureza e gravidade das reclamações de forma a garantir que estas sejam rectificadas de forma pronta e definitiva. A evolução deste critério de medição pode ser útil para indicar a melhoria do desempenho, sendo também um factor importante para a identificação de oportunidades de negócio e clientes perdidos.

*Calculado da seguinte forma: (Nº de Reclamações de Clientes Registadas / Nº de Encomendas Recebidas) * 100 %*



Indicadores de Inovação de Produto/Serviço



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Percentagem das Vendas de Novos Produtos e Serviços (%)	89	11.76	0.00	0.00	0.01	7.20	42.96	24
Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços em Novas Áreas Geográficas (%)	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.72	10.91	21
Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços em Novos Segmentos de Mercado (%)	0	0.00	0.00	0.00	0.00	1.31	12.26	23
Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços geradas por Novos Mercados (%)	85	11.76	0.00	0.00	0.10	8.02	57.61	20
Percentagem de Novos Clientes (%)	0	0.00	0.00	9.52	13.85	33.33	47.06	26



Indicadores de Inovação de Produto/Serviço - Definições

* Indica um rácio invertido

Percentagem das Vendas de Novos Produtos e Serviços (%) – mede o grau de sucesso da empresa no desenvolvimento e introdução no mercado de novos produtos.

*Calculado da seguinte forma: (Volume de Vendas dos Novos Produtos e Serviços / Vendas e Prestação de Serviços) * 100%*

Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços em Novas Áreas Geográficas (%) – identifica o grau de sucesso da empresa na penetração de novos mercados geográficos. Valores elevados demonstram bom desempenho.

*Calculado da seguinte forma: (Volume de Vendas de Novos Mercados Geográficos / Vendas e Prestação de Serviços) * 100%*

Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços em Novos Segmentos de Mercado (%) – identifica a capacidade de uma empresa gerar vendas com origem em novos segmentos de mercado.

*Calculado da seguinte forma: (Volume de Vendas dos Novos Segmentos de Mercado / Vendas e Prestação de Serviços) * 100%*

Percentagem das Vendas e Prestação de Serviços geradas por Novos Mercados (%) – identifica a capacidade de uma empresa gerar receitas adicionais a partir de novos mercados.

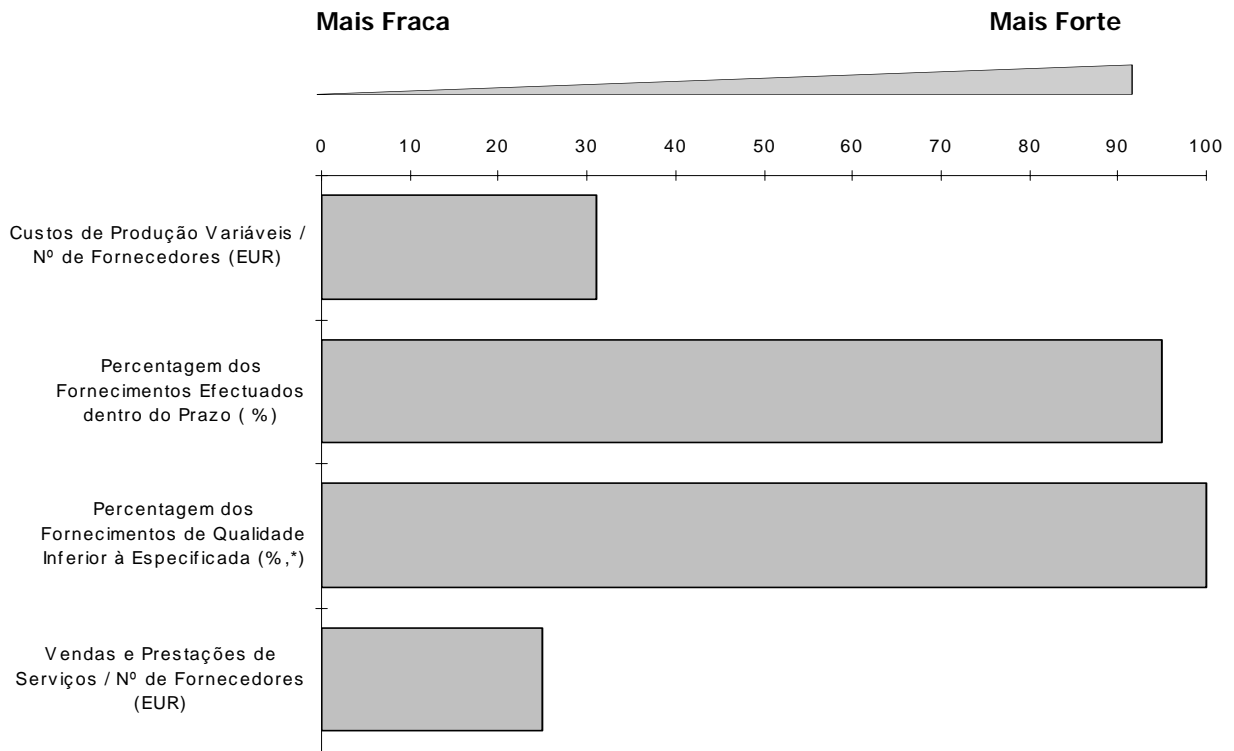
*Calculado da seguinte forma: ((Volume de Vendas de Novos Mercados Geográficos + Volume de Vendas dos Novos Segmentos de Mercado + Volume de Vendas dos Novos Produtos e Serviços) / Vendas e Prestação de Serviços) * 100%*

Percentagem de Novos Clientes (%) – este valor, expresso em percentagem, identifica o crescimento no número de clientes, independentemente do valor da actividade por estes gerada.

*Calculado da seguinte forma: (Número de Novos Clientes / Número de Clientes) * 100%*



Indicadores sobre Fornecedores



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Custos de Produção Variáveis / Nº de Fornecedores (EUR)	31	71.88k	2,795.76	47.17k	4,549.37k	11.37M	57.97M	27
Percentagem dos Fornecimentos Efectuados dentro do Prazo (%)	95	100.00	7.12	71.38	92.00	100.00	105.26	23
Percentagem dos Fornecimentos de Qualidade Inferior à Especificada (%,*)	100	0.00	0.00	0.00	0.21	5.50	11.51	23
Vendas e Prestações de Serviços / Nº de Fornecedores (EUR)	25	132.88k	13.97k	132.00k	12.33M	25.98M	262.00M	27



Indicadores sobre Fornecedores - Definições

* Indica um rácio invertido

Custos de Produção Variáveis / Nº de Fornecedores (EUR) – este rácio mede o valor médio adquirido a cada fornecedor.

Calculado da seguinte forma: (Custos de Produção Variáveis / N.º de Fornecedores)

Percentagem dos Fornecimentos Efectuados dentro do Prazo (%) – esta percentagem mede a capacidade dos fornecedores em cumprirem os calendários de entrega dos bens e serviços encomendados. Um valor elevado demonstra o recurso a fornecedores fiáveis.

*Calculado da seguinte forma: (Valor dos Fornecimentos Entregues dentro do Prazo / Custos de Produção Variáveis) * 100%*

Percentagem dos Fornecimentos de Qualidade Inferior à Especificada (% , *) – esta percentagem revela a qualidade dos fornecedores, expressa numa percentagem do total de compras efectuadas. Valores baixos demonstram que a empresa recorre a fornecedores fiáveis.

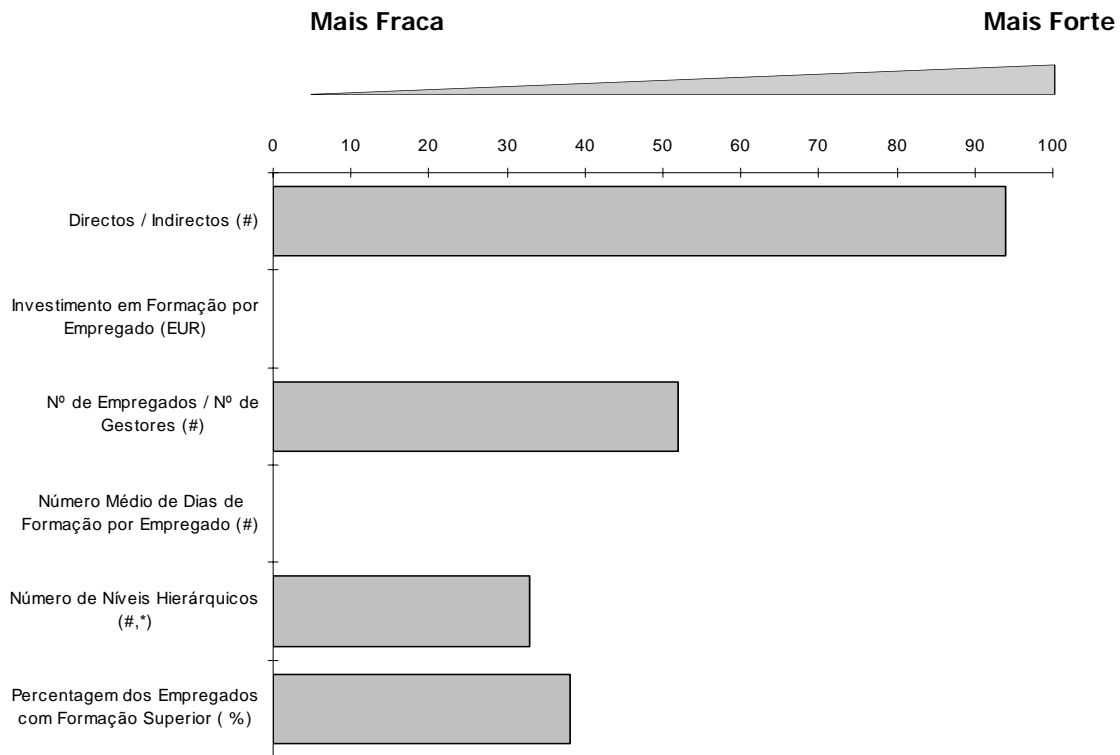
*Calculado da seguinte forma: (Valor dos Fornecimentos de Qualidade Inferior à Especificada / Custos de Produção Variáveis) * 100%*

Vendas e Prestações de Serviços / Nº de Fornecedores (EUR) – este rácio dá-nos a relação existente entre as vendas e prestação de serviços e o número de fornecedores, que garante o seu aprovisionamento.

Calculado da seguinte forma: (Vendas e Prestação de Serviços / N.º de Fornecedores)



Indicadores de Gestão dos Recursos Humanos



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Directos / Indirectos (#)	94	7.50	0.86	2.04	2.90	4.00	11.25	26
Investimento em Formação por Empregado (EUR)	0	0.00	0.00	0.00	125.00	33.33k	434.85k	29
Nº de Empregados / Nº de Gestores (#)	52	8.50	3.00	4.88	8.25	12.25	22.00	29
Número Médio de Dias de Formação por Empregado (#)	0	0.00	0.00	0.52	0.96	2.89	10.00	26
Número de Níveis Hierárquicos (#,*)	33	2.00	1.00	1.00	2.00	3.00	3.00	28
Percentagem dos Empregados com Formação Superior (%)	38	2.94	0.00	0.00	8.33	15.04	58.33	23



Indicadores de Gestão dos Recursos Humanos - Definições

* Indica um rácio invertido

Directos / Indirectos (#) – compara o número de empregados directamente envolvidos em actividades relacionadas com a entrega/prestação do produto/serviço, em contraste com o número de empregados envolvidos em actividades de apoio.

Calculado da seguinte forma: (Nº de trabalhadores envolvidos directamente no fornecimento dos serviços ou produtos / Nº de trabalhadores – Nº de trabalhadores envolvidos directamente no fornecimento dos serviços ou produtos)

Investimento em Formação por Empregado (EUR) – dá-nos o valor médio por trabalhador, do investimento da empresa na formação seus trabalhadores.

Calculado da seguinte forma: (Custos de Formação / Nº de Trabalhadores)

Nº de Empregados / Nº de Gestores (#) – mede o número de trabalhadores por gestor/supervisor. Permite que as organizações analisem o grau de adequação da sua gestão e supervisão.

Calculado da seguinte forma: (Nº de Trabalhadores / Nº de Gestores)

Número Médio de Dias de Formação por Empregado (#) – mede o nível de investimento na formação dos seus quadros, expresso em dias de formação por trabalhador.

Calculado da seguinte forma: (Nº Total de Dias de Formação por Ano / Nº de Trabalhadores)

Número de Níveis Hierárquicos (#, *) – permite avaliar o carácter hierárquico da organização (vertical ou horizontal).

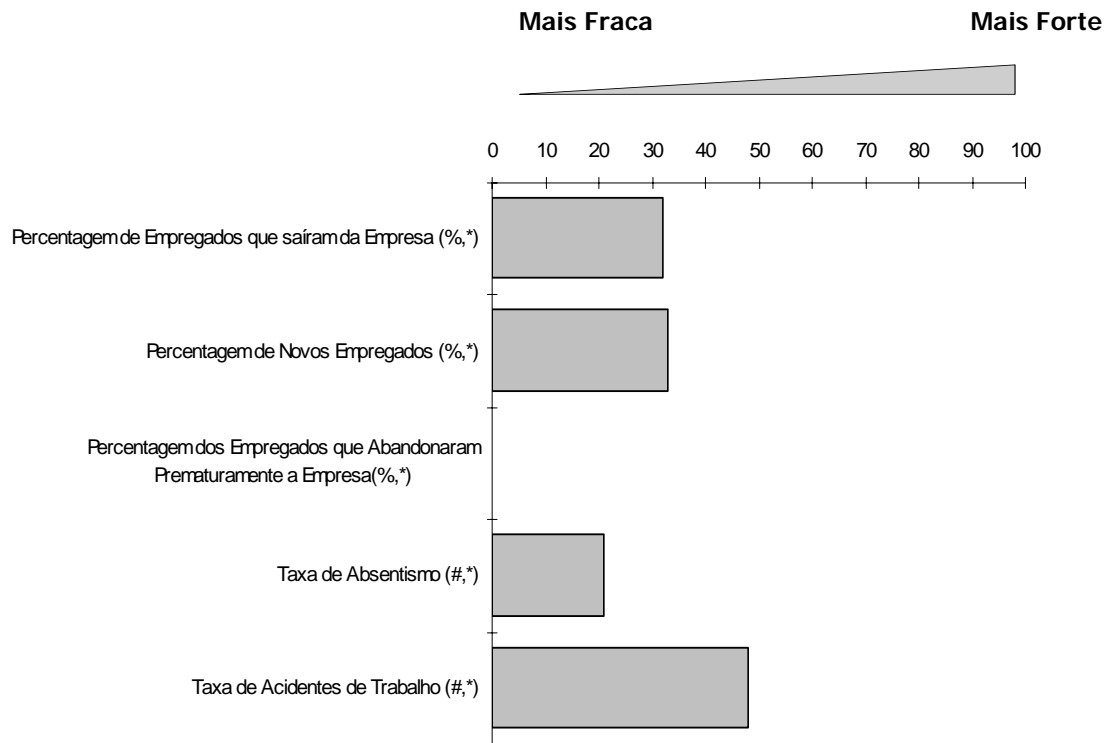
Calculado da seguinte forma: Nº de Graus Hierárquicos

Porcentagem dos Empregados com Formação Superior (%) – permite obter a proporção dos empregados com (pelo menos) licenciatura, no conjunto dos trabalhadores. É uma forma de avaliar o nível de habilitações literárias das pessoas que fazem parte da organização.

*Calculado da seguinte forma: (Nº de Trabalhadores com Formação Superior / Nº de Trabalhadores) * 100%*



Indicadores da Satisfação dos Recursos Humanos



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Percentagem de Empregados que saíram da Empresa (%,*)	32	8.82	0.00	0.00	5.26	10.00	18.18	27
Percentagem de Novos Empregados (%,*)	33	11.76	0.00	0.00	7.50	20.00	45.71	29
Percentagem dos Empregados que Abandonaram Prematuramente a Empresa(%,*)	0	8.82	0.00	0.00	0.00	1.88	6.66	26
Taxa de Absentismo (#,*)	21	6.59	0.00	0.35	1.96	4.00	18.17	26
Taxa de Acidentes de Trabalho (#,*)	48	0.03	0.00	0.00	0.03	0.12	0.25	24



Indicadores da Satisfação dos Recursos Humanos - Definições

* Indica um rácio invertido

Percentagem de Empregados que saíram da Empresa (% , *) – analisa a rotação dos recursos humanos. Fornece também indicação sobre o grau de satisfação dos empregados no posto de trabalho. Pode revelar também a eficácia dos processos de selecção, no que concerne à contratação de pessoas com o perfil adequado aos cargos em causa.

*Calculado da seguinte forma: (Nº de Trabalhadores que saíram da empresa / Nº de Trabalhadores) * 100%*

Percentagem de Novos Empregados (% , *) – mede o nível de experiência relativo dos recursos humanos.

*Calculado da seguinte forma: (Nº de Novos Trabalhadores / Nº de Trabalhadores) * 100%*

Percentagem dos Empregados que Abandonaram Prematuramente a Empresa (% , *) – indica o grau de sucesso atingido pela empresa no recrutamento e selecção das pessoas mais adequadas para as funções a desempenhar no interior da organização. Valores elevados permitem concluir que os empregados saem após uma permanência curta na empresa; o que também indica um desencontro de expectativas entre as pessoas recrutadas e a organização, ou a tarefa para a qual foram contratados.

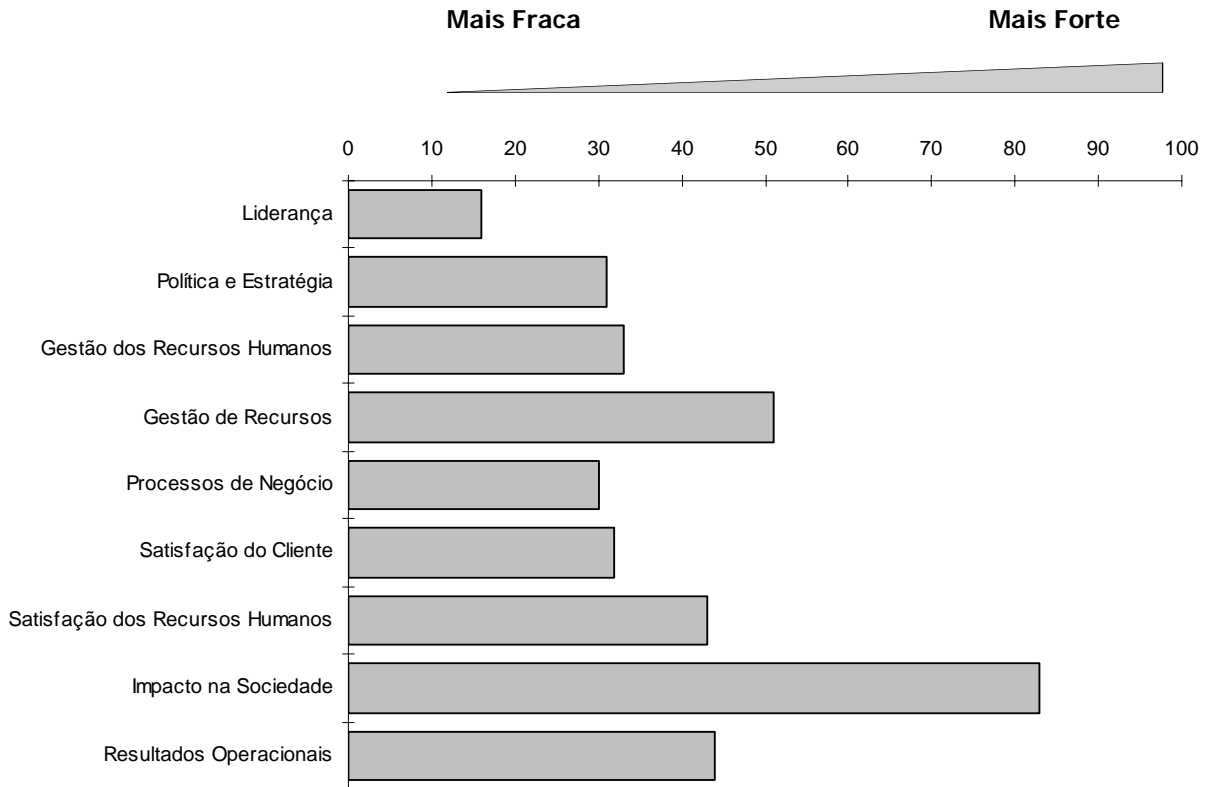
*Calculado da seguinte forma: (Nº de Trabalhadores que Abandonaram a Empresa nos seis meses após a admissão / Nº de Trabalhadores) * 100%*

Taxa de Absentismo (# , *) – mede o tempo que os trabalhadores estiveram ausentes ao trabalho. É um indicador-chave da satisfação e motivação dos empregados.

Calculado da seguinte forma: (Taxa de absentismo / Nº de Trabalhadores)

Taxa de Acidentes de Trabalho (# , *) – mede o número de acidentes de trabalho por trabalhador. Demonstra o nível de empenhamento que a empresa apresenta na área da segurança.

Calculado da seguinte forma: (Nº de acidentes de trabalho / Nº de trabalhadores)



Medida	Posição Relativa	Os Seus Dados	Inferior	Quartil Inferior	Mediana	Quartil Superior	Superior	Amostra
Liderança	16	8.00	0.00	10.00	11.00	13.00	15.00	8082
Política e Estratégia	31	6.00	0.00	6.00	8.00	9.00	11.00	8082
Gestão dos Recursos Humanos	33	9.00	0.00	8.00	11.00	14.00	18.00	8082
Gestão de Recursos	51	6.00	0.00	5.00	6.00	8.00	10.00	8082
Processos de Negócio	30	8.00	0.00	8.00	10.00	12.00	15.00	8082
Satisfação do Cliente	32	8.00	0.00	8.00	10.00	12.00	15.00	8082
Satisfação dos Recursos Humanos	43	8.00	0.00	7.00	9.00	11.00	14.00	8082
Impacto na Sociedade	83	6.00	0.00	3.00	4.00	6.00	9.00	8082
Resultados Operacionais	44	7.00	0.00	6.00	8.00	9.00	12.00	8082



Excelência do Modelo de Negócio - Definições

Liderança – esta secção avalia o papel dos gestores seniores na formação do perfil da organização, através dos seus valores, missão, visão e comportamento. O comportamento concreto e o envolvimento dos gestores de topo é mais importante, do que as declarações de intenção ou políticas. É também avaliado o grau de empenhamento dos gestores de topo demonstrado para com os clientes e para com as normas de qualidade da empresa.

Política e Estratégia – esta secção procura identificar a existência de documentos de política e de estratégia. Analisa a forma como a empresa relaciona o seu desempenho com a sua estratégia e os seus objectivos.

Gestão dos Recursos Humanos – esta secção debruça-se sobre a forma como a organização vê a evolução das carreiras dos seus empregados. Examina ainda a forma como são avaliados o desempenho e as necessidades de formação das pessoas, e a forma como estes factores se interligam com as necessidades e os requisitos do negócio da empresa. O grau de responsabilização/delegação (“empowerment”) que é dado aos trabalhadores e o âmbito das comunicações internas são também avaliados.

Gestão de Recursos – esta secção analisa a forma como a informação é organizada e difundida através da empresa. O alinhamento dos recursos como as TI (Tecnologias de Informação), recursos financeiros e novas tecnologias, com os objectivos e as metas da organização também é avaliado.

Processos de Negócio – nesta secção são identificados os processos chave da organização. As formas através das quais eles são geridos e controlados são também analisadas. São ainda examinadas alterações aos processos e actividades de melhoria dos mesmos, bem como a forma como estes são comunicados e implementados.

Satisfação do Cliente – esta secção aborda o relacionamento estabelecido entre a organização e os seus clientes. Indaga sobre a percepção dos clientes e sobre a forma como esta é medida e como esta informação é utilizada pela empresa.

Satisfação dos Recursos Humanos – esta secção debruça-se sobre os métodos de medição e comunicação da satisfação dos trabalhadores. Examina ainda o tipo e o nível de responsabilização/delegação (“empowerment”) praticada na empresa.

Impacto na Sociedade – esta secção observa o envolvimento da organização na comunidade na qual opera, para além do cumprimento de quaisquer responsabilidades e obrigações legais. Trata também de questões relativas a princípios éticos e sociais, e a forma como eles são identificados e comunicados.

Resultados Operacionais – esta secção abrange a gestão de medidas de desempenho financeiras e não financeiras. Analisa também várias medidas e comparações que a organização realiza ao seu desempenho.



Glossário

Definições

A Empresa: a empresa cujos dados foram objecto de recolha.

Amostra de Benchmarking: as empresas que foram escolhidas, utilizando os critérios de benchmarking.

Gráficos

Todos os gráficos incluídos no relatório representam a relação a Resultado Relativo vs. Medida. Os cálculos de desempenho relativo foram efectuados de forma a que, para todas as medidas, uma barra pequena indica que o desempenho da empresa é mais fraco que o desempenho do resto das empresa da amostra de benchmarking; e uma barra maior, indica um bom desempenho da empresa.

Informação Tabular

Medida: é um rácio derivado das perguntas de recolha de dados, que é utilizado para as comparações. Alguns rácios são invertidos.

Posição Relativa: para uma dada medida, é o valor do desempenho relativo da empresa, quando comparada com as empresas pertencentes à amostra de benchmarking. A posição relativa é um cálculo percentual que classifica o desempenho de uma empresa para uma dada medida, quando comparado com o desempenho das outras empresas incluídas na amostra em causa.

Dados da Empresa: são os valores absolutos da empresa para a medida em causa, expresso em percentagem (%), como um número (#) ou em unidades monetárias, dependendo da medida em causa.

Dados Actuais da Amostra: são os cinco pontos dados (ver abaixo) para cada medida, que nos dão indicação sobre a distribuição da informação na amostra em causa.

Inferior: este valor representa o percentil 5 da amostra. Escolheu-se este valor para os valores extremos da amostra não serem conhecidos. Deste modo, existe uma banda de informação de 5% de empresas abaixo deste valor e como tal a Empresa pode ter um valor absoluto inferior a este percentil mas uma posição relativa superior a zero.

Quartil Inferior: este valor representa o percentil 25 (também conhecido por Quartil Inferior) da amostra.

Mediana: este valor representa o percentil 50 (também conhecido por Mediana) da amostra.

Quartil Superior: este valor representa o percentil 75 (também conhecido por Quartil Superior) da amostra.

Superior: este valor representa o percentil 95 da base de dados. Escolheu-se este valor para os valores extremos da amostra não serem conhecidos. Deste modo, existe uma banda de informação de 5% de empresas acima deste valor e como tal a Empresa pode ter um valor absoluto inferior a este percentil mas uma posição relativa inferior a 100.



Amostra: para cada medida, este valor representa o número de empresas cujos dados estão a ser utilizados para efectuar a comparação.

Outros

Rácios Invertidos: para simplicidade de raciocínio, optou-se por inverter alguns rácios. Desta forma, valores mais elevados demonstram sempre melhor desempenho. Esta análise é complementada pela leitura da barra crescente da esquerda para a direita, na parte de cima dos gráficos de barras. No entanto, nalgumas situações, é preferível obter um valor inferior (absentismo, acidentes de trabalho, reclamações, etc.), razão pela qual se inverteu a fórmula de cálculo. Deste modo, quando a posição relativa é calculada para efeitos de rácios invertidos, isto é automaticamente tido em conta, de forma que, quando os gráficos são gerados, uma barra maior significa **sempre** um melhor desempenho.



Apêndice – dados originais

Custos e Proveitos Financeiros

	Último Ano	Ano anterior a esse
1 Volume de Negócios (EUR)	1,063,000	1,064,000
2 Volume de Negócios Exportações (EUR)	0	0
3 Lucro Antes de Impostos (EUR)	26,000	47,000
4 Desvalorização (EUR)	101,000	
5 Valor das Aquisições de Matérias-primas (EUR)	575,000	
6 Remunerações de Funcionários (EUR)	260,000	
7 R/ Gastos (EUR)	0	
8 Despesas de Formação (EUR)	0	
9 Despesas de Marketing (EUR)	0	
10 Juros Suportados (EUR)	124,000	

Capital Financeiro

	Último Ano	Ano anterior a esse
11 Activo Corpóreo (EUR)	450,000	
12 Investimentos de Capital (EUR)	0	14,000
13 Stock/Inventário (EUR)	279,000	
14 Devedores (EUR)	736,000	
15 Depósitos Bancários (EUR)	28,000	
16 Activo Total (EUR)	1,495,000	1,477,000
17 Credores (EUR)	207,000	184,000
18 Empréstimos de Curto Prazo (EUR)	113,000	
19 Outras Responsabilidades Correntes (EUR)	332,000	265,000
20 Empréstimos de Longo Prazo (EUR)	199,000	255,000
21 Outras Responsabilidades de Longo Prazo (EUR)	228,000	226,000
22 Capitais Accionista (ao par, valor real) (EUR)	557,000	598,000

Satisfação do Cliente

	Último Ano	Ano anterior a esse
23 Número de Clientes	10	
24 Número de Encomendas Recebidas	15	
25 Número de Encomendas que não foram entregues na data prometida	5	
26 Número de queixas de clientes registadas	1	
27 Valor das Encomendas correspondentes às queixas registadas (EUR)	100,000	
28 Número de encomendas que são canceladas antes da entrega ao cliente	0	
29 Número de encomendas que são rejeitadas pelo cliente durante o período de garantia correspondente	0	



Inovação de Produtos/ou Serviço

	Último Ano	Ano anterior a esse
30	Volume de Vendas proveniente de novos produtos/serviços (EUR)	125,000
31	Volume de Vendas proveniente de novos segmentos de mercado (EUR)	0
32	Volume de Vendas proveniente de novos mercados em termos geográficos (EUR)	0
33	Número de Clientes Novos	0

Fornecedores

	Último Ano	Ano anterior a esse
34	Número de fornecedores utilizados para entrega de produtos fundamentais	8
35	Valor dos bens fornecidos no prazo (EUR)	575,000
36	Valor dos bens que são fornecidos com qualidade inferior à acordada (EUR)	0

Gestão de Pessoal

	Último Ano	Ano anterior a esse
37	Número de Trabalhadores	34
38	Número de directores	4
39	Número de níveis de direcção	2
40	Número total de dias de formação por ano	0
41	Número de novos trabalhadores	4
42	Número de licenciados	1
43	Número de trabalhadores directamente envolvidos no fornecimento de serviços/produtos	30

Satisfação do Pessoal

	Último Ano	Ano anterior a esse
44	Número de pessoas que deixaram a organização	3
45	Número de de pessoas que deixaram a organização seis meses após a sua entrada	3
46	Taxa de absentismo (número de dias por ano)	224
47	Número de acidentes/incidentes	1