Marta Joana da Costa Gomes Forte

O *Balanced Scorecard* como instrumento de monotorização do desempenho organizacional: O Caso Fapricela, S.A.

Mestrado em Gestão

Relatório de Estágio

Junho 2012

· U C ·

Universidade de Coimbra

Faculdade de Economia da Universidade Coimbra

O *Balanced Scorecard* como instrumento de monotorização do desempenho organizacional: O Caso Fapricela, S.A.

Relatório de estágio no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade Coimbra.

Estágio decorrido no período de 28 de Novembro de 2011 a 20 de Abril de 2012 na empresa Fapricela - Indústria de Trefilaria, S.A.

Orientador da FEUC: Professor Dr.º Filipe Jorge Ribeiro Almeida

Orientador da Entidade de Acolhimento: Dr.ª Carla Fernandes.

Realizado por:
Marta Joana da Costa Gomes Forte
Nº 2006009505

Agradecimentos

No decorrer do estágio curricular e aquando da sua elaboração tive a possibilidade de receber o apoio de diversas pessoas, não podendo deixar de salientar a importância que todas elas tiverem para a concretização de mais um objetivo académico. Por essa razão desejo expressar os meus sinceros agradecimentos.

Agradeço, desde logo aos meus pais, por todo o apoio, força e confiança que sempre me transmitiram. A pessoa que sou hoje, a vós o devo.

Ao meu irmão por ter estado sempre presente quando mais precisei, e acreditar em mim.

Ao meu namorado pela paciência, carinho e dedicação, nunca esquecerei que acreditaste sempre que seria capaz, és a minha fonte de felicidade.

Aos meus amigos, pela tolerância, compreensão e palavras de amizade que nunca ficaram por dizer, tenho muito orgulho em todos vocês.

Ao Dr.º Filipe Almeida pelos seus esclarecimentos e orientação prestada na elaboração do relatório.

À Dr.ª Carla Fernandes pela atenção e contribuição no material necessário a elaboração deste trabalho.

A todos os colaboradores da Fapricela, S.A, pela partilha e entrega com a qual me receberam.

Resumo

A atual conjuntura económica marcada pela globalização dos mercados e pela crescente competitividade entre as organizações estimula o surgimento de novas metodologias de avaliação e acompanhamento da *performance* organizacional. No sentido de superar os desafios colocados pela nova realidade empresarial, Kaplan e Norton (1992) introduziram, no início da década de noventa do século XX o conceito de *Balanced Scorecard*.

O presente relatório descreve e analisa o papel do *Balanced Scorecard* (BSC) na avaliação do desempenho organizacional e a sua relação com a formulação de estratégias numa organização. Este instrumento de gestão apresenta características diferenciadoras em relação aos tradicionais sistemas de gestão, ao integrar indicadores financeiros e não financeiros, ao articular indicadores de curto e longo prazo e ao considerar relações causa-efeito sob as várias perspetivas (financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento).

O estudo realizado assenta numa simulação do *Balacend Scorecard*, visto que o objetivo último é o de incentivar a sua implementação e disseminação na Fapricela – Indústria de Trefilaria, S.A.

Palavras-chaves: *Balanced Scorecard*, sistema do desempenho organizacional, sistema gestão estratégica, relações causa-efeito, mapa estratégico.

Abstract

Today's economic situation painted by the market globalization and the competition between enterprises stimulates the birth of new methodologies of evaluation and performance analysis. To tackle the new matches set by the new reality of business, Kaplan and Norton (1992), introduced, at the beggining of the 90's the concept of *Balanced Scorecard*.

This paper describes and studies the influence of Balanced Scorecard on the performance evaluation and its relation with the creation of strategies in the enterprise. This management instrument shows different characteristics if we compare with the standard model of management. The introduction of finance and non-finance indicators, the relation between long run indicators and short run indicators, the introduction of cause-effect relations in diverse perspectives (finance, clients, intern processes, learning, growth) are the innovating characteristics of this model.

This study is based in a simulation of *Balanced Scorecard*, since the main objective is to create the value of using this model and spread in Fapricela – Indústria de Trefilaria, S.A.

Keywords: *Balanced Scorecard*, system of organizational performance, strategic management system, cause-effect relations, strategic map

Índice

Agradecimentos ..... **I**

Resumo ..... **II**

Índice ..... **IV**

Índice de Figuras ..... **VII**

Índice de Quadros ..... **VII**

Índice de Tabelas ..... **VIII**

Acrónimos ..... **VIII**

Capítulo I – Introdução **1**

Capítulo II – *Balanced Scorecard* **3**

2.1. A Necessidade de Indicadores Não-Financeiros na Medição do Desempenho Organizacional 3

2.2. O *Balanced Scorecard* como sistema de avaliação do desempenho 4

2.3. Pilares do *Balanced Scorecard*: Missão, Valores e Visão 6

2.3.1. Missão 6

2.3.2. Valores 7

2.3.3. Visão 7

2.4. O funcionamento do *Balanced Scorecard* como sistema de avaliação da performance: As quatro perspetivas 8

2.4.1. Perspetiva Financeira 9

2.4.2. Perspetiva Clientes 10

2.4.3. Perspetiva dos Processos Internos 11

2.4.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento 12

2.5. A articulação das quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* em relações de causa e efeito. O mapa estratégico 13

2.6. O *Balanced Scorecard* como Sistema de Gestão Estratégica 14

2.7. Apreciações Críticas ao *Balanced Scorecard* 18

Capitulo III-Estudo de Caso: Fapricela, S.A. 19

3.1. Apresentação da empresa 19

3.2. Proposta de Construção de BSC 23

3.2.1. Pilares para a construção e implementação do BSC 23

3.2.2. Análise *SWOT II* 24

3.2.3. Plano Estratégico 25

3.2.4. Objetivos Estratégicos e respetivos Indicadores 26

3.2.5. Fundamentação dos Objetivos Estratégicos e respetivos Indicadores 29

3.2.6. Metas 33

3.2.7. Planos de Ação/ Iniciativas 34

3.2.8 - BSC Global 35

3.2.9- Plano de Implementação do BSC 36

Capitulo IV- O Estágio 37

4.1. Atividades realizadas 37

4.2. Breve análise financeira da Fapricela. S.A. 39

4.2.1. Liquidez 40

4.2.2. Autonomia financeira 41

4.2.3. Solvabilidade 41

4.2.4. Rendibilidade Capitais Próprios 42

4.2.5. Estrutura da evolução dos gastos 43

4.2.6. Estrutura da evolução dos Rendimentos 44

Capitulo V- Conclusões 46

5.1. Apreciação do Estágio e Balanço de Aprendizagem 46

5.2. Conclusão 46

Bibliografia 48

Anexos 50

Anexo 1. Balanço da Fapricela - Industria de Trefilagem, S.A..... 51

Anexo 2. Demonstração dos Resultados da Fapricela - Industria de Trefilagem, S.A 53

Anexo 3. Rácios de Liquidez..... 54

Anexo 4: Rácios de Estrutura 56

Anexo 5: Rácios de Rendibilidade 58

Índice de Figuras

Figura 1: *Balanced Scorecard* – Primeiros Anos 5
Figura 2: Pilares do *Balanced Scorecard* 6
Figura 3: O modelo genérico da cadeia de valor 11
Figura 4: Traduzir a Visão e a Estratégica em Quatro Perspetivas 15
Figura 5: O BSC como sistema de Gestão Estratégica: 4 Processos 16
Figura 6: Estrutura acionista 19
Figura 7: Organigrama Fapricela - Indústria-Trefilaria, S.A 20
Figura 8: Evolução do Volume Negócios 22

Índice de Quadros

Quadro 1: Produtos fabricados pela Empresa 21
Quadro 2: Análise *SWOTT II* 25
Quadro 3: Objetivos e indicadores estratégicos - Fapricela. S.A. 27
Quadro 4: Mapa Estratégico da Fapricela S.A. 28
Quadro 5: Indicadores Estratégicos e as suas Metas 33
Quadro 6: BSC Global da Fapricela, S.A. 35

Índice de Tabelas

Tabela 1: Liquidez geral da Fapricela, S.A. 40
Tabela 2: Autonomia financeira da Fapricela, S.A. 41
Tabela 3: Solvabilidade da Fapricela, S.A. 41
Tabela 4: Rendibilidade Capitais Próprios da Fapricela, S.A. 42
Tabela 5: Estrutura dos Gastos da Fapricela, S.A. 43
Tabela 6: Estrutura dos Rendimentos da Fapricela, S.A. 44

Acrónimos

BSC – *Balanced Scorecard*

CAE – Classificação de Atividade Económica

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

RH – Recursos Humanos

RO – Resultado Operacional

RL – Resultado Líquido

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas

FSE – Fornecimento e Serviços Externos

Capítulo I – Introdução

Este relatório apresenta-se no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra realizado entre 28 de Novembro de 2011 e 20 de Abril de 2012 na empresa Fapricela- Indústria da Trefilaria, S.A., em Ançã (Coimbra). A empresa, fundada em 1977, iniciou a sua atividade vocacionada essencialmente para o fabrico de prego de construção. Com o decorrer dos anos e aliada à sua progressiva valorização foram sendo integrados na sua atividade novos produtos resultantes das mutáveis exigências do mercado: redes; arames; redes electrossoldadas; arame e cordão de aço para pré e pós-esforço de baixa relaxação e arames para molas. Atualmente a sociedade está presente no setor da construção, automóvel, aeronáutico, na indústria do mobiliário e nas redes viárias.

A crescente competição entre empresas e o elevado nível de exigência dos mercados origina profundas mudanças em toda a esfera organizacional. A gestão do desempenho torna-se uma tarefa essencial para o sucesso e desenvolvimento sustentado das organizações, sobretudo num ambiente económico, social e político em constante mudança. É neste contexto que no início da década de noventa do século XX, Kaplan e Norton (1992) criaram um novo instrumento de gestão, intitulado de *Balanced Scorecard*, desenvolvido para melhorar os sistemas de medição do desempenho nas empresas privadas, passando anos mais tarde a ser possível utilizá-lo em qualquer tipo de organização - pública, privada ou sem fins lucrativos.

A Fapricela, S.A., porém baseia ainda a sua análise financeira, nos tradicionais e simplistas indicadores económico-financeiros, o que já não se afigura plausível, não só porque razões estratégicas, mas sobretudo porque se releva inadequando face às preocupações da sociedade do século XXI, onde o foco deixou de ser essencialmente a obtenção de lucro. Assim, a implementação de um BSC permitirá à empresa considerar outras perspetivas, que não somente a financeira, porque embora esta seja o motor de qualquer organização, sem a qual não existe atividade, ela é só uma parte, do esqueleto empresarial, pois quer clientes; processos; aprendizagem e crescimento têm um contributo vital na prossecução da estratégica da empresa.

O presente relatório encontra-se dividido em quatro capítulos. O capítulo I é constituído por uma introdução geral à temática em estudo, exibindo toda a estrutura do trabalho realizado.

No capítulo II, tendo por base a revisão bibliográfica, é apresentada uma breve referência à crescente necessidade de incorporar indicadores não-financeiros na medição da *performance*, cenário em que nasce o conceito de *Balanced Scorecard*. A revisão da literatura prossegue com a análise e explicitação do papel do *Balanced Scorecard* (BSC) na avaliação do desempenho organizacional, salientado os aspetos cruciais desta metodologia. Nesta parte do trabalho expõem-se a génese, pilares, várias perspetivas, relações causa efeito, mapa estratégico, e ainda algumas apreciações críticas deste instrumento de gestão.

No capítulo III é efetuada uma breve apresentação da entidade de acolhimento, seguindo-se uma simulação de um *Balanced Scorecard* para essa mesma empresa.

No capítulo IV são descritas as principais tarefas que foram desenvolvidas no decorrer do estágio curricular, cessando como uma breve análise financeira da entidade.

No capítulo V é realizada uma apreciação do estágio e ainda algumas conclusões acerca da problemática em análise.

No final do relatório, incluem-se as referências bibliográficas de suporte ao trabalho e ainda os respetivos anexos.

Capítulo II – Balanced Scorecard

2.1. A Necessidade de Indicadores Não-Financeiros na Medição do Desempenho Organizacional

Ao longo de muitos anos as organizações mediram a *performance*, utilizando essencialmente indicadores financeiros, tais como o lucro, cash flow, rentabilidade, rendibilidade do investimento, património imobiliário, stocks, e equipamentos, através dos quais avaliavam valores tangíveis (Pinto, 2007).

Num contexto atual marcado por uma concorrência cada vez mais feroz, onde as empresas pretendem atingir níveis de competitividade mais elevados, a avaliação do desempenho torna-se um elemento fulcral e uma prioridade da atividade de gestão. Segundo Martins (2004) e Russo (2006) a medição do desempenho proporciona aos decisores a informação necessária para a tomada de decisões, promovendo o desenvolvimento e sucesso futuro da organização.

Perante as evoluções registadas nos negócios e nas organizações a nível mundial, os sistemas de avaliação de desempenho baseados quase exclusivamente na informação financeira, tornam-se insuficientes e inadequados. Além disso, os valores extraídos dos indicadores financeiros são estáticos, não permitindo decifrar expectativas de evolução futura, sendo apenas possível obter conhecimento do desempenho passado da organização, descurando a continuidade da empresa no médio e longo prazo.

Assim, as organizações necessitam de incorporar indicadores não financeiros aquando da monotorização da sua *performance*, permitindo-lhes avaliar valores intangíveis[1], na medida em que estes assumem um peso cada vez mais relevância para a competitividade das empresas. Martins (2004) refere que a análise financeira tradicional baseada em rácios é insuficiente na avaliação do desempenho das organizações, o que se traduz numa necessidade de estabelecer indicadores não financeiros que contribuam para uma melhor tomada de decisão.

É neste âmbito que Norton e Kaplan desenvolveram, na década de noventa do século XX, uma nova ferramenta de gestão, integrando indicadores financeiros e não financeiros,

[1] Citado por Russo, 2004 (adaptado de Carvalho e Azevedo, 2001 e Martins, 2001a)) são exemplos de valores intangíveis: a qualidade dos seus produtos e serviços, o nível de satisfação e o grau de fidelização dos clientes, capacidade de resposta e a eficiência dos processos internos, a motivação e competência dos empregados.

como resposta às novas necessidades de gestão multidimensionais, designada de *Balanced Scorecard*, e que vai ser abordada seguidamente.

2.2. O Balanced Scorecard como sistema de avaliação do desempenho

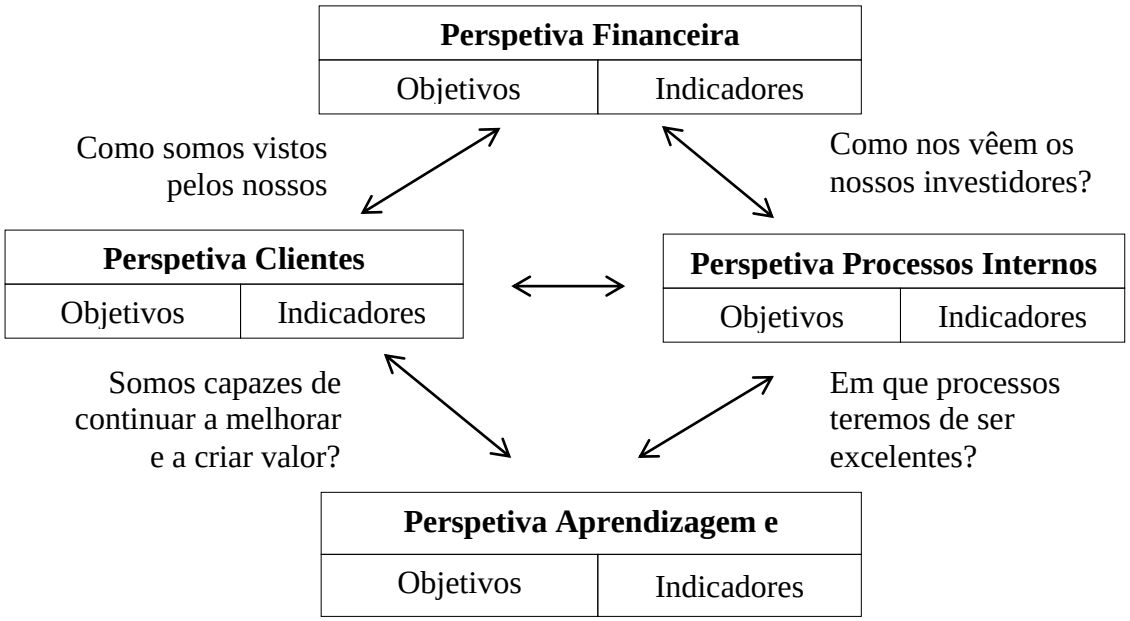
Os primeiros estudos que deram origem ao *Balanced Scorecard* remontam ao ano de 1990, liderados por David Norton, em conjunto com o consultor académico Robert Kaplan. O estudo realizado abrangeu doze grandes empresas norte-americanas[2], e teve como fundamento a crescente ineficácia verificada na utilização de indicadores financeiros na avaliação do desempenho, o que prejudicava a capacidade da organização criar valor económico para o futuro.

Dois anos mais tarde, a síntese das conclusões obtidas nesse estudo foi publicada na Harvard Business Review (Janeiro e Fevereiro) com o título "The balanced Scorecard-Measures That Drive Performance". Kaplan e Norton (1992) definem o *Balanced Scorecard* como um instrumento de gestão que procurar fornecer uma visão global e integrada do desempenho das áreas críticas do negócio. Os autores defendem a aplicação do BSC nas organizações com o objetivo de melhorar a medição e avaliação do desempenho, considerando para tal, além da tradicional perspetiva financeira[3], três novas perspetivas não financeiras[4] (clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) que funcionam de modo equilibrado, daí o termo *Balanced*. Por outro lado, *Scorecard* significa quantificar o desempenho através de indicadores.

A primeira configuração do modelo do BSC é exibida também nesse mesmo artigo, (figura 1), onde são apresentas as quatro perspetivas - Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento, com objetivos e indicadores interligados, através de relações de causa-efeito em todas as perspetivas (Pinto, 2007).

[2] Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, Dupont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada (Russo, 2006).
[3] que avaliam os ativos tangíveis.
[4] relacionadas com fatores intangíveis.

Figura 1: *Balanced Scorecard* – Primeiros Anos



Fonte: Citado por Pinto, 2007 (adaptado de Kaplan e Norton, 1992)

A introdução das perspetivas não financeiras permite aos gestores obterem uma visão do negócio mais abrangente e equilibrada, pois permite responder a quatro questões essenciais:

Perspetiva Financeira: Como nos vêem os nossos investidores?

Perspetiva Clientes: Como nos vêem os nossos clientes?

Perspetiva Processos Internos: Em que processos teremos que ser excelentes?

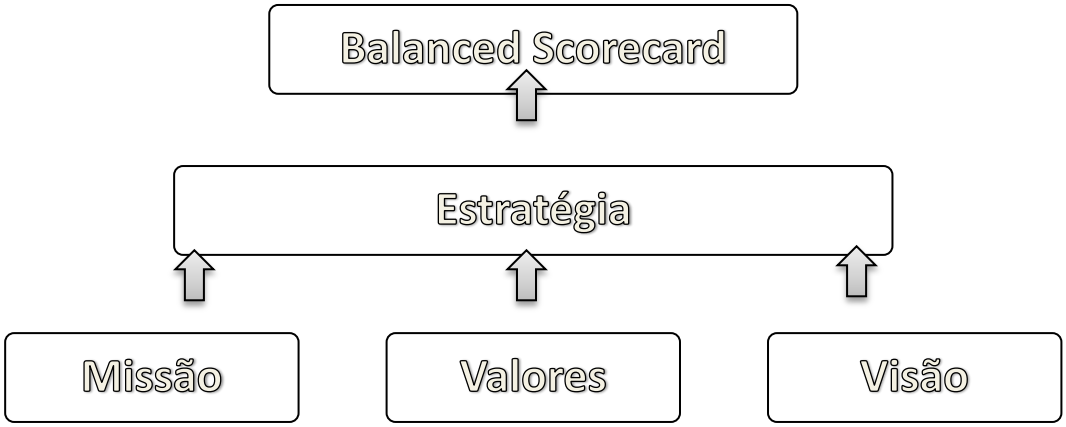
Perspetiva Aprendizagem e Crescimento: Seremos capazes de continuar a melhorar e a criar valor?

Este modelo permite um equilíbrio (balanceamento) entre os objetivos de curto, médio e longo prazo, indicadores financeiros e não-financeiros, indicadores de tendência e de ocorrência e as perspetivas internas e externas do desempenho da organização (Russo, 2006).

2.3. Pilares do Balanced Scorecard: Missão, Valores e Visão

Qualquer organização que pretenda proceder à implementação do *Balanced Scorecard* necessita primeiramente de refletir e definir qual a missão, valores e visão da sua unidade de negócios. Só partindo destes conceitos, é que a organização está em condições de estabelecer a estratégia a executar, e prosseguir com as suas tarefas para a construção propiamente dita do BSC. Kaplan e Norton citado por (Pinto, 2007) consideram estes três conceitos como os verdadeiros pilares de suporte a toda a estrutura subsequente do modelo (figura 2).

Figura 2: Pilares do *Balanced Scorecard*



Fonte: Pinto, 2007

2.3.1. Missão

A declaração da missão está presente hoje na maioria das organizações, e constitui o ponto de partida para a ativação e execução da estratégia, ou seja, é o primeiro pilar na definição de uma estratégia. A sua elaboração tem como propósito explicar a razão de ser da organização, e deve responder às perguntas "O que fazemos? A quem nos destinamos? Porque existimos?".

A missão é assim vista como uma declaração escrita e tem como finalidade traduzir as ideias e as orientações globais da empresa, difundir o espirito de equipa por todos os membros, destacar o domínio nas competências centrais mais relevantes para a satisfação dos fatores críticos de sucesso do negócio e transmitir uma imagem positiva da empresa, quer a nível interno, quer externo (Russo, 2006).

É ainda de salientar, o quão vantajoso é uma organização deter uma missão com alguma flexibilidade, na medida em que, isso não só lhe permitirá desenvolver novos projetos, como lhe possibilitará a sua validade no contexto atual de mercado. Para além disso, as

organizações devem ser capazes de mudar integral ou parcialmente a missão inicialmente definida, caso a mesma enfrente problemas na definição da sua própria existência.

2.3.2. Valores

Os valores são princípios intemporais e estáveis que orientam uma organização, permanecendo geralmente inalterados durante anos. Constituem o segundo pilar do BSC, e têm de estar verdadeiramente interligados com a missão.

Segundo Russo (2006), poder-se-á mesmo dizer que os valores representam crenças profundamente enraizadas, que norteiam todas as ações, comportamentos e convicções dos colaboradores da organização, a nível de questões empresariais, éticas, sociais, entre outras. De facto, é importante destacar quais os valores que a organização considera na sua cultura organizacional, de modo a que os mesmos possam ser transmitidos e compreendidos por todos os níveis hierárquicos, bem como pelos agentes económicos externos à organização. Assim sendo, qualquer organização, deve, na definição dos seus valores, procurar responder à seguinte questão: "Que princípios e crenças nos orientam?".

Como exemplos de valores é possível enumerar, entre outros: seriedade, respeito, igualdade, comunicação, integridade, qualidade, excelência desenvolvimento profissional, equilíbrio trabalho/ vida familiar, fidelidade.

As organizações devem evitar declarar valores que não pretendam desenvolver ou que verifiquem falta de condições para os praticar, pois ao querer transparecer uma imagem positiva, se tal não corresponder à realidade pode provocar consequências muito nefastas para a organização (Pinto, 2007).

2.3.3. Visão

A visão é o terceiro e último pilar do *Balanced Scorecard*, devendo ser debatida pela gestão de topo, após a elaboração da missão e dos valores. Assim, a visão é considerada a representante dos ideais que os líderes da organização desejam para o seu futuro em termos de utilização de recursos, produtos e serviços, devendo ser capaz de responder às perguntas "Para onde queremos ir? Qual o nosso destino?".

A visão deve ainda possuir um carácter essencialmente motivador para todos os membros da organização, sendo através da sua declaração que se inspira os que nela trabalham e que com ela colaboram. Esta característica presente na visão ajuda no alinhamento de esforços dos colaboradores, permitindo-lhes alcançar padrões de competência e de excelência profissionais mais elevados (Freire, 2004).

Uma vez selecionada a visão a organização pode iniciar o processo de formulação de estratégias, seleção de prioridades e objetivos a atingir, tornando-se deste modo, essencial deter uma visão clara, concisa e consistente com a missão e os valores, a fim de não comprometer o futuro desejado pela organização (Pinto, 2007).

2.4. O funcionamento do Balanced Scorecard como sistema de avaliação da performance: As quatro perspetivas

Para Kaplan e Norton (1992), o BSC é entendido como uma ferramenta completa ao descrever e decompor a visão global e estratégica do desempenho da organização, apoiada segundo uma sequência organizada de quatro perspetivas distintas - financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Este instrumento de gestão engloba, assim para além da tradicional vertente financeira, novas variáveis não financeiras, na prossecução do seu objetivo final, ou seja, o de mensurar a *performance* da empresa.

Em qualquer uma das perspetivas mencionadas é estabelecido um conjunto coerente de objetivos e indicadores de desempenho, que têm de funcionar de forma integrada (balanceada), identificando relações de causalidade em todas as perspetivas (Pinto, 2007). Na seleção dos objetivos estratégicos e dos seus respetivos indicadores, deve-se atender ao facto de os mesmos serem expostos de acordo com a estratégia previamente definida, bem como, com a informação disponível no seio da organização. É ainda de salientar, que objetivos não alcançados numa qualquer perspetiva, originará impactos negativos noutra ou noutras perspetivas, e seguidamente comprometerá todo sucesso organizacional (Russo, 2006).

A aplicação por diversas empresas do BSC, tendo como referencial de construção as quatro perspetivas propostas pelos seus criadores, deve ser apenas entendido como um modelo possível, mas não como obrigatório. Existem empresas que, dadas as circunstâncias do setor e as suas estratégias de negócio, adaptaram o paradigma de Kaplan e Norton, agregando uma ou mais perspetivas complementares (Russo, 2006 e Martins, 2004). Considere-se, por exemplo, as organizações sem fins lucrativos, cujo objetivo primordial não passa pela obtenção de lucro (criação de valor para o acionista), onde podem e devem ser incluídas, outras perspetivas no sistema de avaliação do desempenho que sejam consideradas relevantes para a estratégia.

Este modelo assume um carácter distintivo em relação aos demais sistemas de avaliação de desempenho, na medida em que proporciona uma articulação entre as metas

estabelecidas de curto prazo (indicadores financeiros) e a visão de longo prazo (indicadores não financeiros).

2.4.1. Perspetiva Financeira

A avaliação de desempenho da perspetiva financeira procura compreender se a estratégia, a sua implementação e execução estão a acrescentar valor para os acionistas. Nas organizações com fins lucrativos, são estabelecidos objetivos e metas que possibilitam responder à pergunta "como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?". De facto, neste tipo de organizações, a perspetiva financeira está intimamente ligada às expectativas daqueles que investem os seus capitais, motivo pelo qual os seus objetivos são colocados no topo do BSC (Pinto, 2007).

Os objetivos financeiros estão especificamente ligados ao lucro, crescimento, produtividade, nível de risco financeiro ou à criação de valor da empresa (Russo, 2006). A medição desses objetivos é baseada fundamentalmente em indicadores financeiros, divulgando apenas as consequências financeiras das ações passadas, quando analisados de forma isolada.

O emergir do BSC, permite uma ligação entre a estratégia traduzida nos objetivos financeiros com as restantes três perspetivas (valores intangíveis), através de medidas que permitem estabelecer relações de causalidade entre elas. Esta conexão facilita a concretização dos objetivos definidos e consequentemente a verificação de um bom desempenho financeiro da organização.

Kaplan e Norton (2001) citado por (Pinto, 2007), consideram que para se obter uma melhor rendibilidade dos capitais investidos, a organização deve ter em conta duas dimensões chave, isto é, aumentar as vendas, adotando uma estratégia de crescimento dos proveitos, e/ou diminuir os custos perseguindo uma estratégia de aumento da produtividade. A estratégia de crescimento dos proveitos assenta essencialmente na melhoria dos produtos/serviços oferecidos, criação de novos produtos e expansão para novos mercados e clientes. Relativamente à estratégia de aumento da produtividade, a redução dos custos de estrutura e/ou a utilização mais eficiente dos recursos colocados à disposição da organização, poderão ser as formas adotadas.

No contexto do sector público a perspetiva financeira assume um carácter diferenciado, pois apesar das restrições financeiras, o papel preponderante é atribuído à prossecução da missão com o máximo de eficiência e a eficácia na prestação de serviços.

2.4.2. Perspetiva Clientes

Na perspetiva dos clientes, a organização deve identificar previamente quais os segmentos de mercado em que compete e/ou pretende vir a competir, as características e os elementos preferenciais dos clientes aquando da aquisição de um produto e/ou serviço (Russo, 2006). Após deter conhecimento do mercado e dos fatores que realmente importam para os clientes[5], a organização está em condições de delinear estratégias que lhe permitam captar, satisfazer, fidelizar e reter os clientes atuais, bem como adquirir novos clientes.

A nova realidade económica decerto impulsionada pela globalização origina uma enorme variedade de escolhas e distintas formas de relacionamento entre clientes e fornecedores. Os principais beneficiados com estas alterações organizacionais são de facto os clientes, pois passam a possuir uma vasta diversidade de fornecedores, na medida em que, a grande maioria detém bens e/ou serviços com características semelhantes ou até mesmo iguais. Perante estes acontecimentos, a solução das organizações passa por se adaptar ao cenário atual, tomando medidas capazes de criar valor para os seus clientes de modo diferenciado face aos concorrentes. A gestão dos clientes torna-se inevitavelmente a dimensão mais importante na definição da estratégia das empresas (Pinto, 2007).

O conceito de valor ou proposta de valor é assim, cada vez mais prezado, quer pelas organizações privadas, quer pelas públicas, apesar de não significar o mesmo para todos os indivíduos (Pinto, 2007). Diferentes tipos de clientes compram diferentes tipos de valor.

Segundo Kaplan e Norton (2000) citado por Russo (2006), as empresas podem fornecer valor para os clientes em torno de três propostas de valor:

- Excelência Operacional: garantir um preço competitivo, produtos de boa qualidade e entrega nos respetivos prazos.
- Proximidade com o cliente: assegurar uma boa e duradoura relação com os clientes, através de produtos e serviços adequados às necessidades de cada cliente em particular.
- Liderança no produto: proporcionar produtos e serviços com funcionalidades, características e desempenhos únicos ao nível do mercado.

Na perspetiva de clientes, uma vez selecionada a proposta de valor que a empresa considera plausível para criar valor para os seus clientes são posteriormente definidos os

[5] Segundo Pinto (2007), as quatro preocupações dos clientes são essencialmente prazos, qualidade, desempenho/serviço e custo.

objetivos e os indicadores que avaliam se a estratégia está a ser alcançada, assim como as medidas a serem tomadas para obter o desejado sucesso.

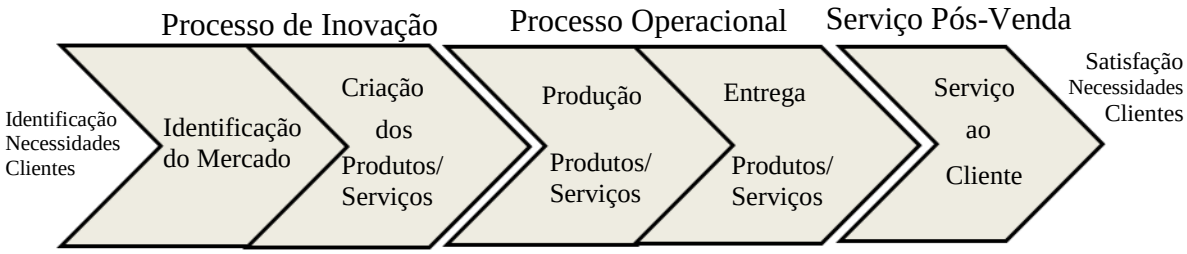
2.4.3. Perspetiva dos Processos Internos

Num ambiente onde a competitividade impera, as organizações devem focar-se na identificação de atividades e processos críticos internos nos quais devem alcançar a excelência. A análise assente em processos mais adequados produzirá maiores impactos na satisfação dos clientes e nos retornos financeiros ambicionados pelos acionistas (Russo, 2006). Neste sentido, na perspetiva dos processos internos, os objetivos e medidas devem ser definidos cautelosamente, pois comprometerão as metas estabelecidas na perspetiva dos clientes e consequentemente na perspetiva financeira, duas componentes vitais da empresa.

Todas as organizações possuem uma cadeia de valor específica, fruto dos procedimentos, culturas e processos internos implementados na sua atividade, com o intuito de criar valor para os seus clientes.

Kaplan e Norton (1996b) citado por (Russo, 2006) consideram uma cadeia de valor genérica na qual todas as empresas se podem adaptar aquando da construção da perspetiva de processos internos no BSC. Os criadores do modelo recomendam que os executivos devem, portanto definir uma completa cadeia de valor para os seus processos internos, com início no processo de inovação - identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, passando pelo processo de operações – entrega eficiente e consistente de produtos e serviços aos clientes e terminando com o serviço pós-venda – acrescentar valor para os clientes, através de serviços prestados após a venda do produto (figura 3).

Figura 3: O modelo genérico da cadeia de valor



Fonte Citado por Russo, 2006 (adaptado de Kaplan e Norton, 1996b)

Segundo os autores, são utilizadas com frequência algumas medidas para avaliar o desempenho em cada um destes processos:

- Processo de inovação: percentagem de vendas referentes a novos produtos, tempo de desenvolvimento de novos produtos, quantidade de novos produtos introduzidos no mercado face à concorrência, percentagem de produtos novos sem defeito e inteiramente satisfatórios, duração do ciclo e valor dos custos.
- Processo de operações: níveis de qualidade, confiança, características diferenciadoras dos seus produtos, tempo do ciclo e valor dos custos.
- Serviço pós-venda: prazo de resolução de reclamações, custos/recursos após venda, volume de crédito.

Portanto, no BSC são criados indicadores de desempenho em todas as etapas da cadeia de valor da organização, ao contrário dos modelos tradicionais de avaliação do desempenho.

2.4.4. Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento

Tal como nas perspetivas financeira, clientes e processos internos, é ainda necessário estabelecer objetivos e medidas que permitam assegurar um bom desempenho na perspetiva de aprendizagem e crescimento.

De facto, a globalização possibilita o acesso a novas informações, e a uma grande partilha de conhecimentos, à qual as organizações não podem ficar indiferentes, devendo por conseguinte acompanhar as evoluções registadas no mercado e adaptar-se às novas tecnologias de informação, de modo a ampliar as vantagens competitivas dos seus negócios.

Segundo (Pinto, 2007) esta perspetiva procura identificar um conjunto de valores intangíveis, que podem ser agrupados em três grandes áreas, capital humano (competências), capital informação (sistemas de informação, redes) e capital organizacional (aptidão da organização realizar o processo de gestão da mudança), sobre as quais as empresas devem incidir para concretizar os objetivos estabelecidos nas restantes perspetivas. Nesta fase, o papel dos gestores revela-se de extrema importância, pois são estes que devem apurar quais os investimentos imprescindíveis a realizar quer em recursos humanos, quer em tecnologias de informação e procedimentos, a fim de assegurar o crescimento e desenvolvimento a longo prazo da organização.

À semelhança das perspetivas anteriores também nesta existe um grupo de indicadores geralmente usados para medir a sua performance. Sendo o fator humano, o elemento dos

valores intangíveis mais significativo, é exigido um esforço redobrado e permanente na requalificação e atualização dos colaboradores da organização. Neste ativo intangível existem sobretudo três objetivos comuns a diversas organizações, a satisfação, a retenção e a produtividade dos trabalhadores, e que de acordo com Russo (2006) podem ser medidos através de inquéritos aos trabalhadores, da taxa de rotação dos elementos chave da organização e do input de mão-de-obra com o output dos processos, respetivamente. Por outro lado, os criadores do modelo, citado pelo mesmo autor, consideram ainda que devem ser utilizados indicadores específicos em cada tipo de ativos intangíveis presentes, ou seja, recursos humanos (competências adquiridas, horas de formação), capacidades dos sistemas de informação (melhorias e nível de eficiência) e motivação, empowerment e coordenação (iniciativas, sugestão dos trabalhadores para novos produtos/serviços e alinhamento dos objetivos entre as diferentes partes interessadas).

Assim, a perspetiva de aprendizagem e crescimento encontra-se posicionada na base do BSC, e estabelece relações causa efeito cruciais com as demais perspetivas. Uma correta definição dos seus ativos intangíveis e dos respetivos indicadores de desempenho é determinante para alcançar o sucesso final da perspetiva financeira (Pinto, 2007), é vista como o pilar de todas as outras.

2.5. A articulação das quatro perspetivas do Balanced Scorecard em relações de causa e efeito. O mapa estratégico

Para que o BSC traduza com fidelidade a visão e a estratégia de uma organização é necessário que sejam identificados três aspetos essenciais: selecionar um conjunto coerente de objetivos estratégicos em todas as perspetivas e os respetivos indicadores de desempenho; refletir se existe efetivamente uma ligação aos objetivos financeiros (no caso de organizações com fins lucrativos); e, além disso, estabelecer relações de causa - efeito (Russo, 2006).

De acordo com Kaplan e Norton, a implementação do BSC pressupõe sempre a definição de uma cadeia de causa e efeito, entre todas as quatro perspetivas, objetivos estratégicos e indicadores, de forma a refletir as relações de causalidade previamente assumidas aquando da formulação das estratégias (Pinto, 2007). Portanto, as relações de causa-efeito contribuem para descrever a história da estratégia.

A representação visual que relata corretamente as relações causa-efeito entre os fatores críticos de sucesso das distintas perspetivas, intitula-se de Mapa da Estratégia ou Mapa

Estratégico. Para Cruz (2005:89), mapa da estratégia "proporciona uma forma consistente para representar a estratégia, permitindo assim que objetivos e metas possam ser estabelecidos e geridos, e ainda que a estratégia possa ser traduzida e convertida em termos operacionais".

O mapa da estratégia é um poderoso instrumento de comunicação, que facilita uma rápida e melhor transmissão da estratégia aos colaboradores da organização. Este mapa deve ser tão simples quanto possível, passando a mensagem essencial aos colaboradores. Estas características intrínsecas do mapa da estratégia contribuem fortemente para o sucesso da organização, na medida em que, esta depende em grande parte dos colaboradores.

Relativamente à sua configuração, é comum que seja diferente de organização para organização, isto porque cada organização tem um conjunto diferenciado de objetivos.

Para Kaplan e Norton o mapa da estratégia é considerado uma ferramenta de gestão com um potencial equivalente à própria criação do BSC.

2.6. O Balanced Scorecard como Sistema de Gestão Estratégica

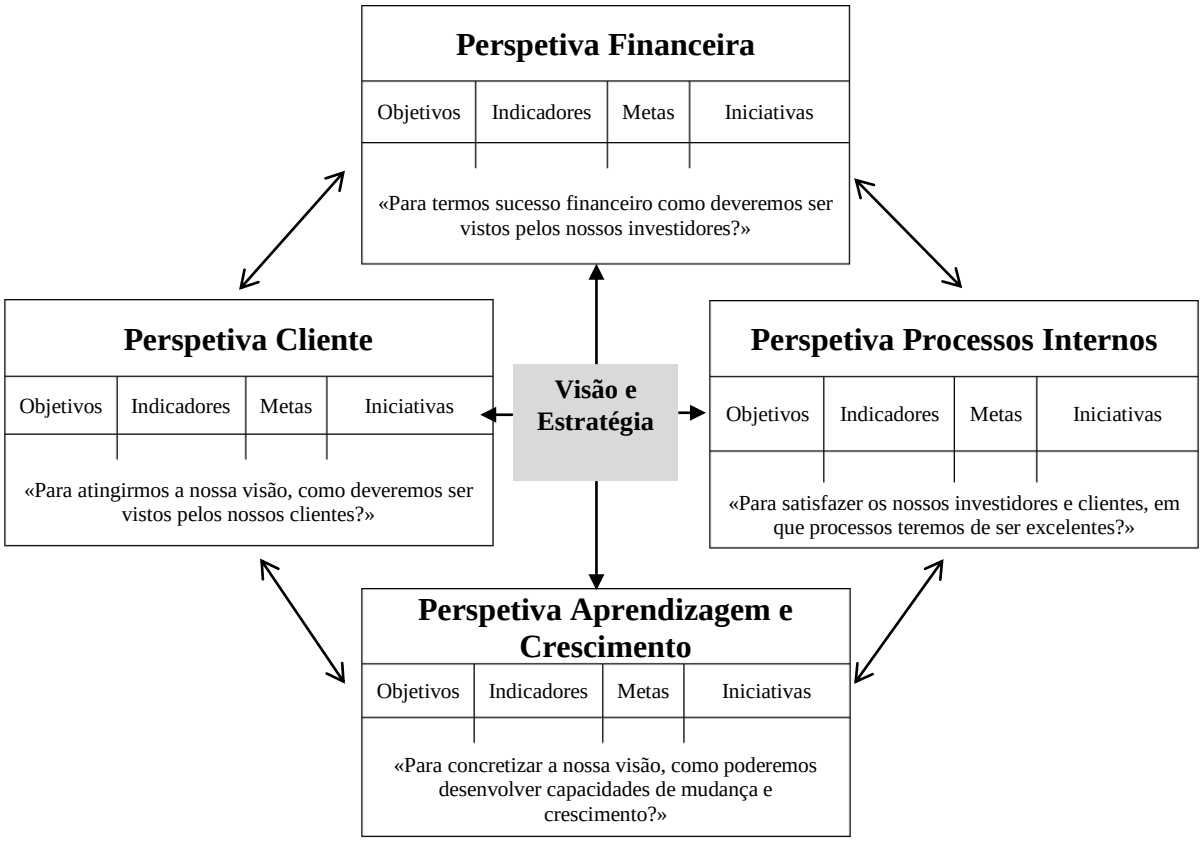
Resultado das diversas experiências de implementação do BSC em muitas organizações, o modelo inicialmente proposto por Kaplan e Norton, cujo objetivo central se baseava na avaliação do desempenho e no controlo da organização, evoluiu de uma mera ferramenta de medição e controlo para um sistema de gestão estratégica.

Esta nova versão do BSC coloca a visão e a estratégia no centro das atenções dos gestores[6], e não o controlo, considerando as quatro perspetivas interligadas, através de relações de causa e efeito. Esta modificação em relação ao paradigma inicial não é a única, são ainda introduzidos novos conceitos cruciais, para além dos habituais, objetivos, indicadores e relações causa-efeito. O novo instrumento de gestão estratégica apela ao estabelecimento, em cada perspetiva, tanto de metas como de iniciativas ao elaborar o BSC (Pinto, 2007).

Kaplan e Norton publicaram em 1996, um novo artigo «Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Sytem», onde foi apresentada a nova configuração do modelo, integrando todos as conceções referidas anteriormente, conforme se apresenta na figura 4.

[6] Nos artigos de 1992 e1993 a visão e a estratégia já eram mencionadas como conceitos cruciais, no entanto, as mesmas não integravam a conhecida figura que representa o modelo (Pinto, 2007).

Figura 4: Traduzir a Visão e a Estratégica em Quatro Perspetivas



Fonte: Citado por Pinto, 2007 (adaptado de Kaplan e Norton «Using the Balanced Scorecard as Strategic Management Sytem», Harvard Business Review, Janeiro – Fevereiro, 1996)

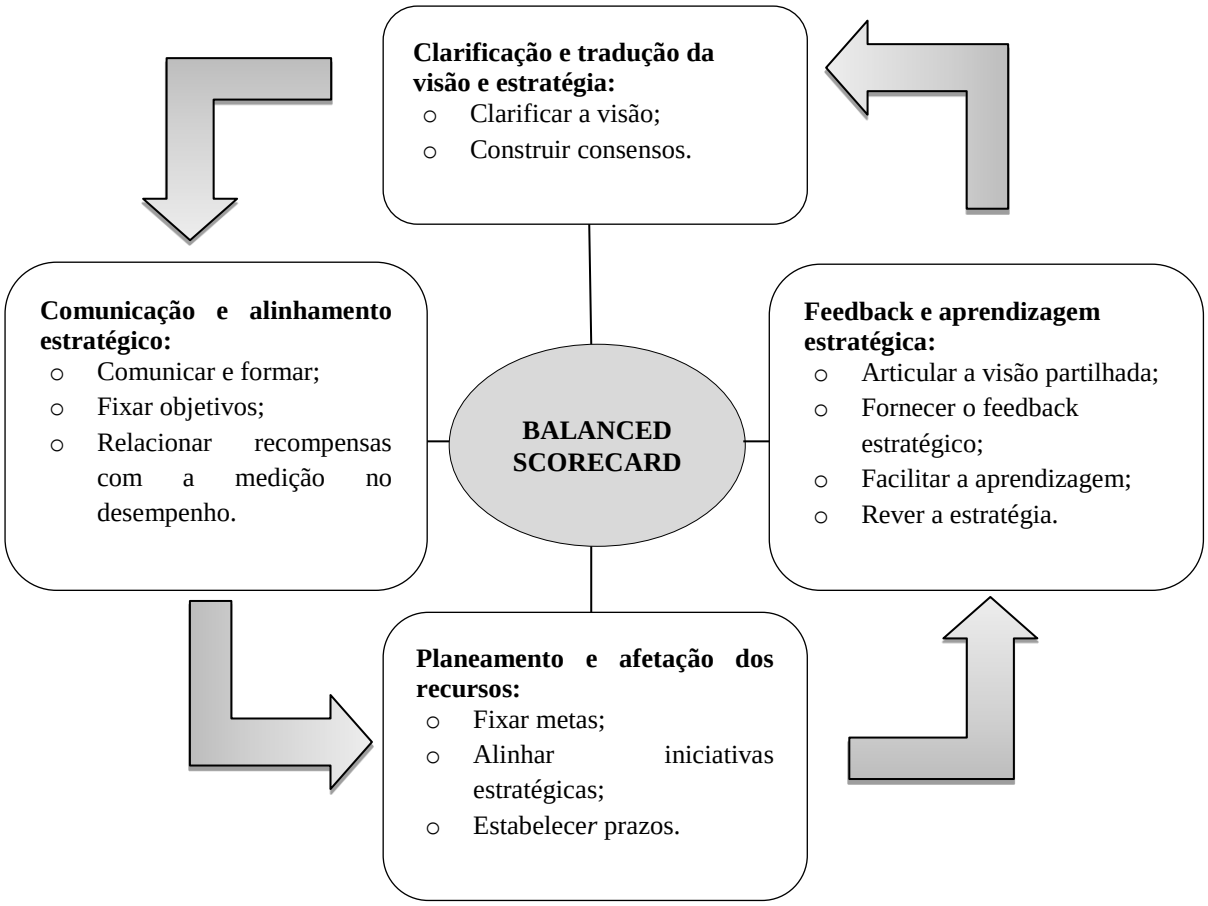
Jordan et al. (2002), citado por (Russo, 2006), enumera um conjunto de características próprias do BSC, que demonstram a sua orientação para a estratégica:

- "A ligação dos indicadores de desempenho à estratégia;
- O proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- A ligação do controlo operacional à visão e estratégia;
- A clarificação das relações de causa-efeito;
- A focalização dos gestores nos aspetos mais críticos".

De salientar, que o modelo permite uma avaliação constante das ações do membros da organização e do contributo das mesmas para a efetiva concretização dos objetivos estratégicos, fazendo do BSC, um poderoso instrumento de melhoria e aprendizagem contínua.

De modo a garantir coerência e ligação entre iniciativas operacionais e objetivos estratégicos, os fundadores do modelo defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica derivados do BSC (Russo, 2006), conforme se apresenta esquematizado na figura 5.

Figura 5: O BSC como sistema de Gestão Estratégica: 4 Processos



Fonte: Citado por Russo, 2006 (adaptado de Kaplan e Norton, 1996a e de Carvalho e Azevedo, 2001)

O modelo integrado e interativo de gestão estratégica, não permite somente a formulação da estratégia, mas também a sua implementação e revisão. De facto os quatro processos, quer separados, quer combinados, contribuem para ligar os objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo, contribuindo para o sucesso da organização, como de seguida se explicita:

Clarificação e tradução da visão e da estratégia

Este processo ajuda a gestão de topo a traduzir a visão e a estratégia da organização, de forma compreensível e bem definida, através de um conjunto de objetivos estratégicos específicos e medidas de desempenho aceites por todos os gestores. Com este processo todos

os membros da organização possuem uma clara perceção das metas de longo prazo da organização, bem como das estratégias a adotar, orientando e praticando ações a nível operacional adequadas.

Comunicação e alinhamento estratégico

Este segundo processo consiste na difusão da estratégia definida pela gestão de topo a todos os níveis da organização. O BSC através da comunicação atesta que todas as áreas da organização entendam a estratégia global (de longo prazo) e que tanto os objetivos departamentais quanto os individuais estejam alinhados entre si, garantindo a convergência de esforços de todos os colaboradores. Na realidade, o esforço dos colaboradores na realização das suas tarefas, será tanto maior, quanto maior, estes conhecerem e reconhecerem nas estratégias da empresa os seus próprios objetivos individuais.

Planeamento e afetação de recursos

Este processo consiste no alinhamento dos recursos humanos, físicos e financeiros com a estratégia da empresa, possibilitando-lhe quantificar os resultados pretendidos a longo prazo nas quatro perspetivas do BSC, identificar iniciativas que forneçam recursos para que os resultados sejam atingidos, e ainda estabelecer objetivos de curto prazo que assinalam o progresso quanto à obtenção das metas estratégicas da empresa. É com esta etapa que se consegue obter uma melhor adequação dos recursos, uma melhor gestão de atividades, e uma identificação de prioridades, em sintonia com a estratégia implementada.

Feedback e aprendizagem estratégica

O quarto processo foca-se, na capacidade da empresa desenvolver uma aprendizagem e ter feedback em tempo real, que lhe permita rever e efetuar ajustamentos necessários às estratégias inicialmente estabelecidas ou às técnicas utilizadas na sua implementação. Os principais motivos que conduzem os gestores a reformular estratégias, objetivos, indicadores e mecanismos fixados previamente, são fundamentalmente metas e estratégias menos corretas ou fatores externos à empresa que entretanto se alteraram.

2.7. Apreciações Críticas ao Balanced Scorecard

Apesar dos benefícios elucidados na aplicação correta de um BSC numa organização, são vários os autores que apontaram fraquezas à metodologia utilizada por Kaplan e Norton. Norreklit (2000), citado por Russo (2006), apresenta as seguintes críticas ao modelo: as relações de causa-efeito não estão isentas de erros nem de ambiguidades, não refletem a dimensão temporal e nem sempre se verificam; não prevê a monitorização das atividades da concorrência nem do desenvolvimento tecnológico; não assegura o enraizamento no ambiente ou na organização; não tem em consideração os imprevistos e as incertezas estratégicas que podem ameaçar ou mesmo invalidar a execução da estratégia da organização.

Nelly (2002), citado ainda por Russo (2006), refere que as principais fraquezas do BSC, são considerar somente a imagem da empresa aos olhos do cliente quando o fundamental é aquilo que os clientes pensam desta, em comparação com a concorrência e não contemplar referências aos fornecedores.

Capitulo III-Estudo de Caso: Fapricela, S.A.

3.1. Apresentação da empresa

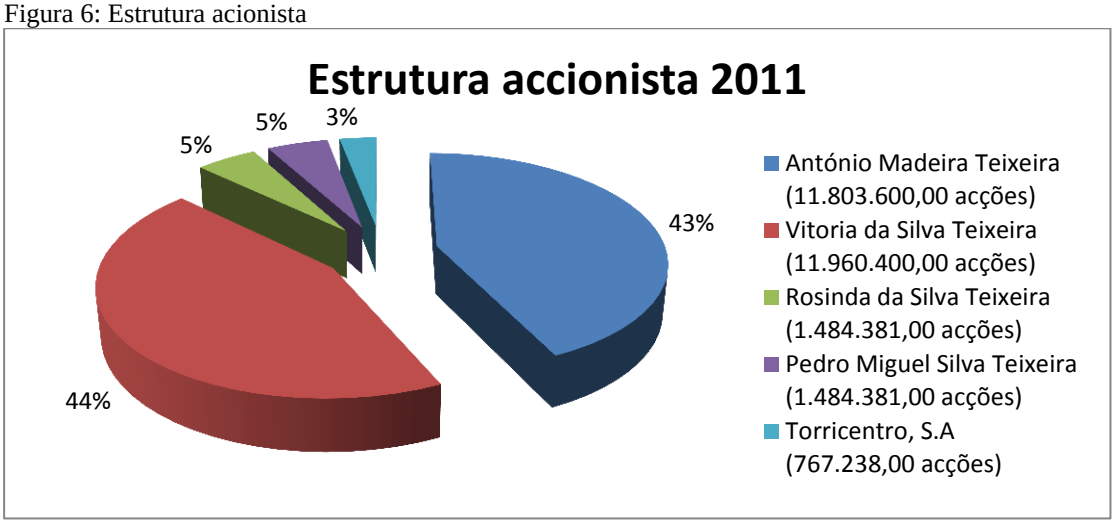
A Fapricela - Industria de Trefilaria S.A., nasceu em 1977, tendo como principal atividade o fabrico de prego de construção, razão pela qual assumiu inicialmente a denominação de Fapricela - Fábrica de Pregos do Centro, Lda., com o capital social de € 9.975.96. Atualmente a sociedade detém um capital social de € 27.500.000,00, dividido por cinco acionistas, estando este integralmente realizado.

Esta encontra-se sediada no centro do país, mais propriamente em Manga da Granja, freguesia de Ançã, concelho de Cantanhede, empregando 320 funcionários, distribuídos pelos vários departamentos. A sua atividade principal é a trefilaria, dedicando-se por conseguinte ao fabrico de diversos produtos, desde pregos, arames, redes, a cordões de aço para pré e pós-esforço de baixa relaxação.

A Fapricela, S.A., está matriculada na Conservatória do Registo Comercial de Cantanhede com o número 221/770526 e com o CAE n.º 25931 - Fabricação de produtos de arame, sendo os seus órgãos sociais compostos pela Mesa da Assembleia – Geral, pelo Conselho de Administração e ainda pelo Fiscal Único. Dado ao seu elevado crescimento surgiu a necessidade de instalar comerciais em outros países europeus, como a Espanha e o Reino Unido.

Sendo uma entidade de cariz familiar, apenas uma percentagem minoritária da sua estrutura acionista, cerca de 3%, pertença à Torricentro, S.A., tal como se pode constatar pela visualização da figura 6:

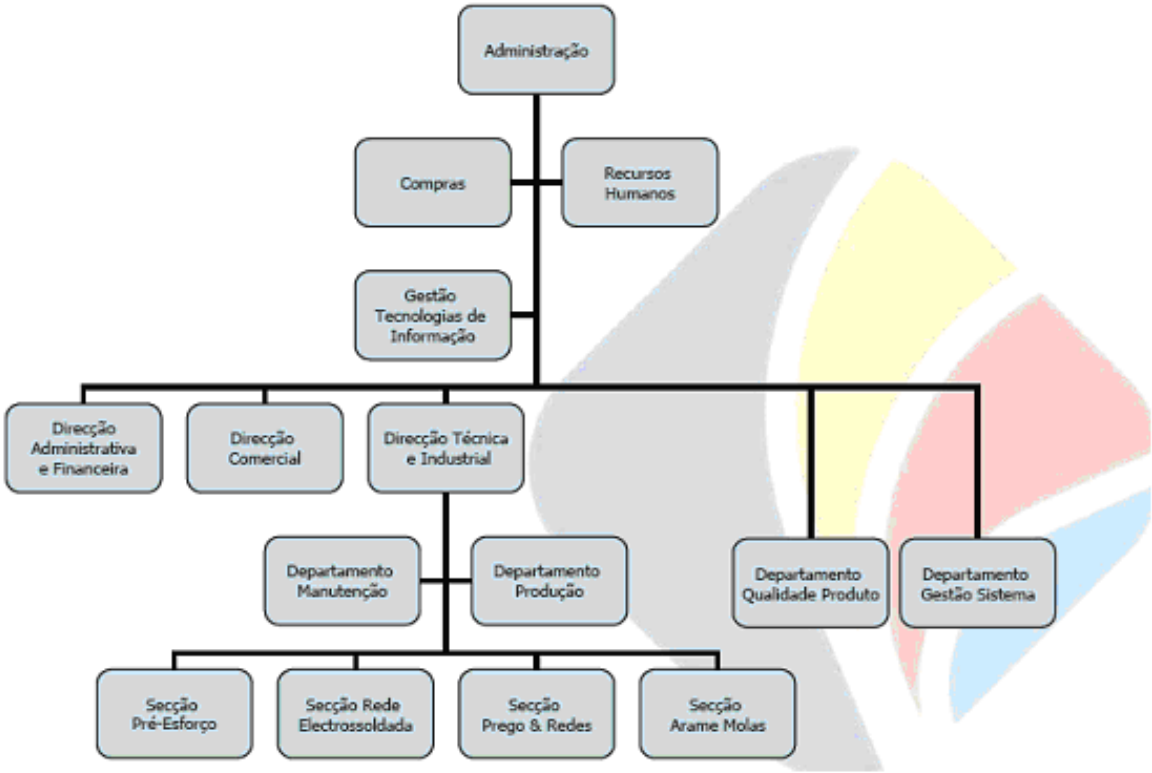
Figura 6: Estrutura acionista



Fonte: Elaboração própria

Em Portugal, a empresa desenvolve todas as suas atividades num único edifício, encontrando-se em permanente contacto com os comerciais presentes no Reino Unido e Espanha, evitando assim, que informação relevante seja descurada pelos seus intervenientes. De modo, a compreender a hierarquia de funcionamento da empresa apresenta-se de seguida o organigrama da empresa (figura 7).

Figura 7: Organigrama Fapricela - Indústria-Trefilaria, S.A



Fonte: Manual de Gestão da Fapricela - Indústria-Trefilaria, S.A

Dada a necessidade de se adaptar às constantes exigências do mercado em geral e dos clientes em particular, a Fapricela, S.A, tem vindo a aumentar a sua gama de produtos (quadro 1), os quais são constantemente objeto de reconhecimento a nível europeu e internacional com certificados de qualidade (Euronorma - Europeia, BS - Britânica, UNE - Espanhola, *et cetera*).

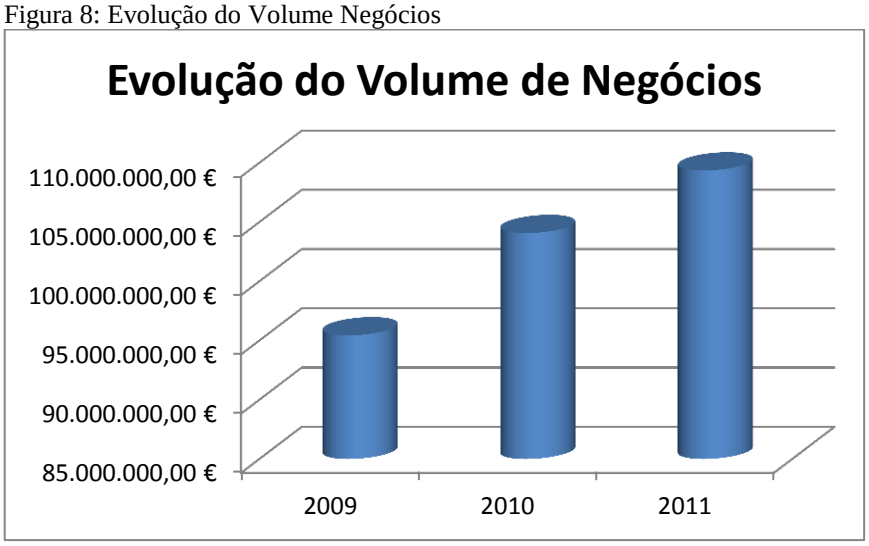
Quadro 1: Produtos fabricados pela Empresa

Produtos	Aplicações
Cordão de Aço para Pré e Pós-Esforço de Baixa relaxação; Cordão Auto-Embainhado	Todos os tipos de pré-esforço, com ancoragens por cunhas: viguetas ; placas; vigas; tubos; pilares; painéis pré-esforçados.
Travessas / Varetas	Travessas de caminho-de-ferro.
Arame para Molas	Molas de colchão
Rede Electrossoldada Lisa	Armaduras de pele em elementos de betão armado; armadura de distribuição em lajes aligeiradas de vigotas pré-esforçadas; armaduras de tubos e caixas de betão; armadura de massames.
Rede Electrossoldada Nervurada	Placas e lajes; lajes aligeiradas; coberturas planas, abóbadas, cúpulas e outras aplicações arquitetónicas; depósitos, silos, tubagens, canais, túneis e consolidação de taludes; pistas de aeroportos e autoestradas.
Varão em Bobine / Barra	Armaduras para betão.
Prego de Construção	Construção civil, indústria de mobiliário e bricolage.
Arame (Plastificado, Recozido, Cru, Zincado); Rede Elástica de Malha solta	Urbanizações; jardins; agropecuária; estradas; recintos desportivos; indústria; armazéns; agricultura.
Rede Nó	Cercas, vedações e parqueamento.

Fonte: site www.fapricela.pt

Seguindo uma filosofia de crescimento e modernização, a Fapricela, S.A, direciona-se para mercados externos altamente competitivos, o que lhe tem proporcionado um aumento exuberante do seu volume de negócios. Assim, em 2011, o seu volume de faturação atinge cerca de € 109,349,145.05, derrubando os € 9.980,00 obtidos aquando da sua fundação, no ano de 1977. A evolução ao longo dos últimos anos do indicador mencionado supra, consta na figura 8.

Figura 8: Evolução do Volume Negócios



Fonte: Elaboração própria

Em suma, e de uma forma sintética são apresentadas informações complementares da entidade, que permitem delinear imediatamente o seu perfil e a sua tipologia.

Denominação social: Fapricela - Indústria de Trefilaria, S.A.

Natureza jurídica: Sociedade anónima

Número de Identificação de Pessoa Coletiva: 500 643 130

Classificação de Atividade Económica (CAE): 25931 - Fabricação de produtos de arame.

Capital social: € 27.500.000,00

Atividade: Produção redes; arames; redes electrossoldadas; arame e cordão de aço para pré e pós-esforço de baixa relaxação, pregos e arames para molas.

Localização: Manga da Granja, 3060-905 Ançã Coimbra

Funcionários: 320 funcionários

Estratégias implementadas

Fundamentando a sua atividade numa política de expansão, a sociedade procurou desde sempre a fabricação de novos produtos, em conformidade com a definição dos seus canais de distribuição. Dada à saturação do mercado doméstico e à frágil probabilidade de a empresa atingir os patamares desejados a esse nível, a internacionalização constituiu um passo decisivo para o seu crescimento e desenvolvimento, em termos estratégicos. A empresa iniciou-se na esfera internacional gradualmente, selecionando como primeiros mercados (Espanha, França), os países com maiores semelhanças com o país de origem, expandindo-se posteriormente para países mais distantes psicologicamente (E.U.A, México, Irlanda).

3.2. Proposta de Construção de BSC

Dado o objetivo primordial deste estudo ser a clarificação e o funcionamento do *Balacend Scorecard*, como instrumento de medição do desempenho, do ponto de vista da estagiária tornar-se-ia extenso e desajustado no âmbito deste trabalho, a sua aplicação a todos os níveis departamentais da Fapricela - Industria de Trefilaria S.A. Neste sentido, e com o propósito de melhorar a rapidez e facilidade de perceção, foi considerada por hipótese a mesma análise, todavia refletindo uma imagem global da entidade e não de cada secção em particular, sendo que alguns dos dados utilizados não refletem com total exatidão a veracidade dos factos, por razões de confidencialidade.

3.2.1. Pilares para a construção e implementação do BSC

Como ponto de partida é necessário conhecer qual a missão, valores e visão que a empresa estabelece para o seu negócio.

3.2.1.1. Missão

A empresa tem como missão garantir a produção de produtos de trefilaria com uma forte presença a nível nacional e internacional, procurando criar valor para os seus clientes, acionistas e demais *stakeholders*, apoiando-se na inovação técnica e comercial , na criatividade e no empenho de todos os seus colaboradores, com aposta na gestão da qualidade e em harmonia com o ambiente.

3.2.1.2 Valores

Os valores pelos quais uma empresa se rege devem ser conhecidos e reconhecidos a nível interno e externo. Os valores que revelam os princípios pelos quais a Indústria de Trefilaria, S.A, pauta a sua atividade e a relação com todos os seus parceiros são os seguintes:

Satisfação dos clientes de acordo com as suas necessidades, oferecendo produtos com qualidade a preços competitivos. A procura incessante das necessidades dos clientes pelo departamento comercial permite à empresa o estabelecimento de relações perenes com os seus clientes, o que conduz a outro valor patente na empresa, a **Fidelização**.

A **Inovação** é uma constante na essência dos negócios da empresa. Com o intuito de alcançar um crescimento contínuo e sustentado, a empresa moderniza-se e atualiza-se através de inovações nos produtos e nos processos, sempre que compreende que o mercado assim o exige, permitindo-lhe diferenciar-se, ainda que momentaneamente no ambiente competitivo.

Sentido de **Responsabilidade social** ativa, através da melhoria perseverante no desempenho ambiental, quer pela escolha de tecnologias amigas do ambiente, quer pela progressiva modificação de atitude e consciência ambiental dos colaboradores. No desenrolar da sua atividade tem em consideração as preocupações ambientais e políticas de desenvolvimento sustentável, contribuindo para a melhoria da sociedade em que vivemos.

Desenvolvimento profissional, a empresa promove ações de formação possibilitando aos colaboradores uma atualização e desenvolvimento das suas competências.

Qualidade dos seus produtos, detendo uma alargada gama de produtos devidamente certificada por entidades externas acreditadas, o que deriva do exigente controlo de qualidade realizado em laboratório próprio, altamente modernizado, não só a nível dos recursos humanos, como do equipamento.

3.2.1.3. Visão

A visão da empresa assenta na definição do que a mesma considera ser o ideal para o seu futuro, pelo que a empresa tem a seguinte visão: **Aspiramos ser reconhecidos mundialmente, como fabricantes de produtos de arame, pelo que apostamos na qualidade e excelência dos nossos produtos, na competência dos nossos colaboradores, na inovação dos processos de fabrico, assegurando, deste modo, melhores prazos e preços mais competitivos para os nossos clientes**.

3.2.2. Análise SWOT II

A Análise *SWOT II*, tendo em conta os pontos fortes e fracos da organização, assenta na máxima que um bom estratego numa empresa deve transformar as aparentes ameaças (detetadas na Análise *SWOT I*) em novas oportunidades latentes, por forma a criar sugestões que possam impulsionar a empresa no caminho do sucesso. Neste sentido, a Análise *SWOT II* (quadro 2) foi elaborada com recurso aos conhecimentos adquiridos nos departamentos da

entidade de acolhimento e pretende enquadrar as forças e fraquezas da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no tempo [7](Freire, 2004).

Quadro 2: Análise *SWOTT II*

		Ambiente Interno	
		Pontos Fortes - Elevada experiência internacional - Existência de uma rede de distribuição organizada - Capacidade dos Recursos Humanos - Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade - Primazia das necessidades dos clientes - Apetência para inovar	**Pontos Fracos** - Existência de alguns equipamentos produtivos pouco sofisticados - Falha na comunicação interna - Elevados custos fixos - Dificuldade na resposta às alterações necessárias dos sistemas de informação - Demasiada dilatação dos prazos de entrega dos produtos
Ambiente Externo	**Oportunidades a Curto Prazo** - Novas Infraestruturas - Novos clientes ainda não servidos	**Sugestões** - Aposta numa forte rede de comunicação e distribuição - Promover ações de formação - Realizar prospeção de clientes - Fortalecimento de relações com os clientes	**Sugestões** - Promover uma comunicação eficaz entre todos os colaboradores - Modernizar os sistemas de informação - Reduzir os prazos de entrega dos produtos
	Oportunidades Médio e Longo Prazo - Novos mercados internacionais - Crescente certificação de produtos concorrentes	**Sugestões** - Reforçar a posição hegemónica a nível internacional - Manter e conquistar certificações de qualidade - Investir continuamente em processos e produtos inovadores	**Sugestões** - Adquirir equipamentos com melhor desempenho e mais ecológicos - Investir em instalações menos dispendiosas, por forma a reduzir custos fixos

Fonte: Elaboração própria

3.2.3. Plano Estratégico

Após a elaboração da Análise *SWOT II*, a estratégia constitui o passo seguinte para a elaboração do BSC. De facto, é fundamental, as organizações orientarem o seu futuro de forma consistente, estabelecendo para tal a estratégia que pretendem perseguir. A estratégia definida para a empresa em estudo é liderar na qualidade e expandir-se internacionalmente.

[7] Sendo esta a diferença em relação à Análise *SWOT I*, pois considera a variável tempo em vez da variável ameaças.

3.2.4. Objetivos Estratégicos e respetivos Indicadores

Um objetivo estratégico é uma descrição precisa sobre o que a organização tem de fazer bem para executar a estratégia[8]. A seleção dos objetivos estratégicos deve incidir nas áreas que reforçam as competências da organização e melhoram o seu desempenho. É através da formulação dos objetivos estratégicos que se permite detalhar e identificar mais concretamente a visão da organização, em cada uma das perspetivas[9]. Um indicador ou métrica é um padrão utilizado para medir e comunicar o progresso de um objetivo estratégico. É neste sentido, que a sua escolha deve ser baseada em indicadores estrategicamente relevantes, que possibilite "a recolha de dados comparativos ao longo do tempo, que estejam disponíveis quando necessário, que sejam fiáveis, verificáveis e que tenham a maior exatidão possível"[10].

No quadro 3 é possível averiguar quais os objetivos estratégicos e respetivos indicadores selecionados em cada perspetiva para a empresa.

[8] Pinto, Francisco – Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos, Edições Sílabo, 2007
[9] Russo, João – Balanced Scorecard para PME, Lidel, 2006
[10] Russo, João – Balanced Scorecard para PME, Lidel, (2006:150)

Quadro 3: Objetivos e indicadores estratégicos - Fapricela. S.A.

Perspetivas	Objetivos	Indicadores
Financeira	Ingressar em novos mercados	• Quota de mercado internacional
	Manter o foco na atividade principal	• Peso dos resultados operacionais no resultado líquido
Clientes	Satisfazer e fidelizar os clientes	• Índice de satisfação de clientes • Número reclamações/ano • Número de encomendas por cliente/ano
	Reduzir prazos de entrega	• Número médio de dias para satisfação de uma encomenda
Processos Internos	Melhorar a qualidade dos produtos	• % de matérias-primas adquiridas a fornecedores qualificados/ano • Número de não conformidades no processo de produção/ano • % Produtos com defeito
	Reduzir o ciclo de produção de cada produto	• Número de minutos que demora em média para produzir uma unidade de cada produto
	Reconhecimento da qualidade ambiental	• Número de equipamentos com mecanismos menos poluentes
Aprendizagem e Crescimento	Melhorar a comunicação interna	• Redução do número de erros por departamento/ano
	Motivar e formar dos Recursos Humanos	• Número de horas formação/ano • Aumento da produtividade por trabalhador • Número de prémios que cada trabalhador recebe ao ano por superação de objetivos
	Inovar os processos	• % de investimento realizado em tecnologia

Fonte: Elaboração própria

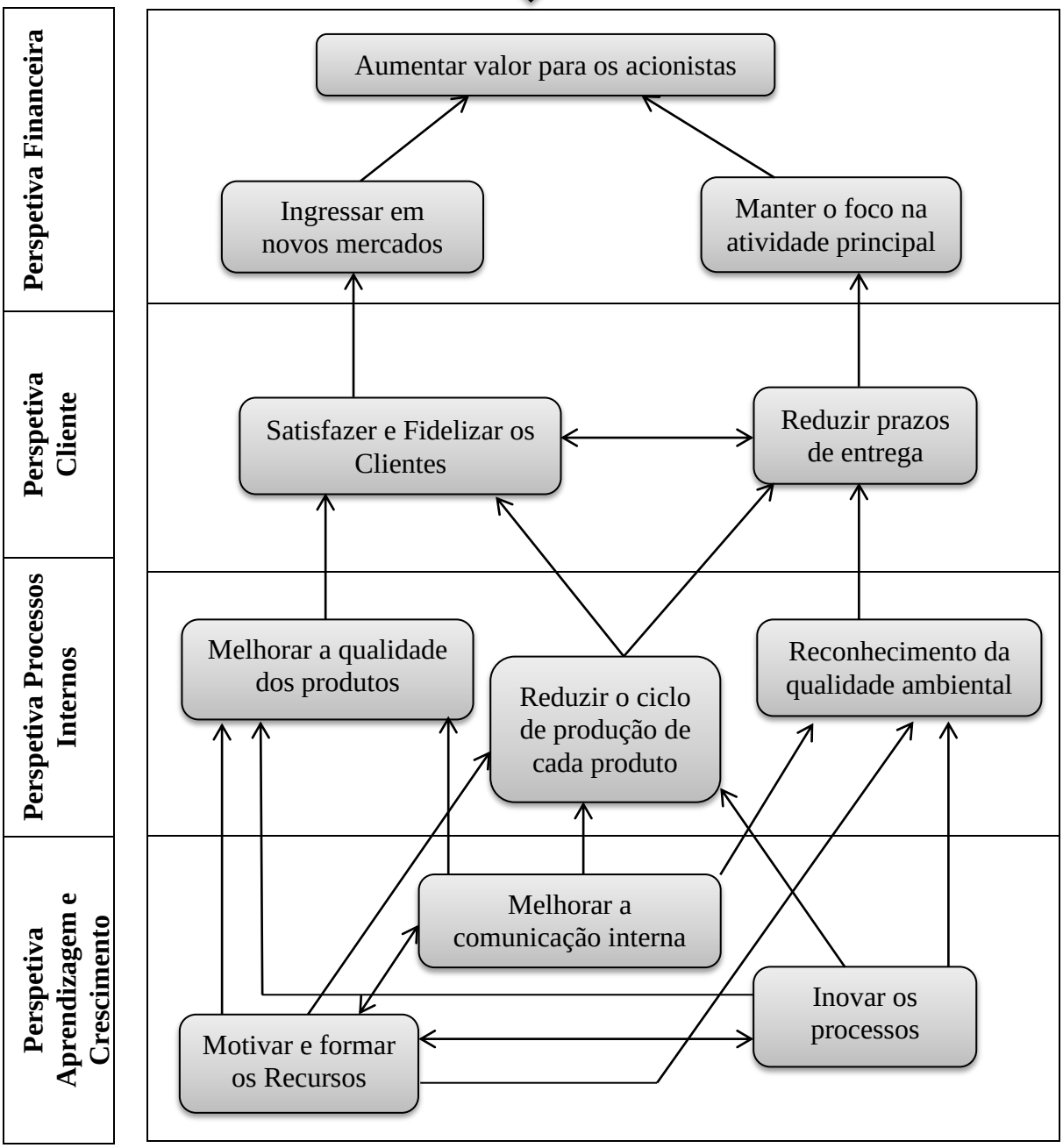
3.2.4.1. Visão integrada das quatro perspetivas – Mapa Estratégico

Em seguida apresenta-se o mapa estratégico (quadro 4) elaborado para a empresa, integrando as quatro perspetivas através de relações de causa-efeito.

Quadro 4: Mapa Estratégico da Fapricela S.A.

Visão

"Aspiramos ser reconhecidos mundialmente, como fabricantes de produtos de arame, pelo que apostamos na qualidade e excelência dos nossos produtos, na competência dos nossos colaboradores, na inovação dos processos de fabrico, assegurando, deste modo, melhores prazos e preços mais competitivos para os nossos clientes".



Fonte: Elaboração própria

3.2.5. Fundamentação dos Objetivos Estratégicos e respetivos Indicadores

3.2.5.1. Perspetiva Aprendizagem e Crescimento

Com o intuito de avaliar os objetivos estratégicos foram estabelecidos na **Perspetiva Aprendizagem e Crescimento** os seguintes indicadores: *número de erros por departamento/ano*, *número de horas formação/ano*, *aumento da produtividade por trabalhador*, *número de prémios que cada trabalhador recebe ao ano por superação de objetivos*; *% de investimento realizado em tecnologia*.

Para avaliar o objetivo estratégico melhorar a comunicação interna considera-se o indicador *número de erros por departamento/ano*, que permite aferir qual o número de erros existentes no total dos procedimentos de cada departamento. Uma organização com uma comunicação exemplar é aquela que minimiza para a mesma estrutura orgânica, as lacunas na transmissão da informação.

Para analisar a concretização do objetivo estratégico melhorar e formar os recursos humanos utilizam-se os indicadores *número de horas formação/ano*, *aumento da produtividade por trabalhador* e *número de prémios que cada trabalhador recebe ao ano por superação de objetivos*. O primeiro indicador referido permite constatar qual a importância (medida em número de horas) que a gestão de topo atribui à formação dos seus colaboradores ao longo do ano, de modo a que os mesmos possam aproveitar as suas competências técnicas e adquirir conhecimentos enriquecedores para o desenvolvimento da atividade. Porém, este indicador, não deve ser considerado isoladamente, pois dada a forte correlação com a *produtividade por trabalhador* (traduz o contributo de cada trabalhador para o índice de produtividade da empresa), são inúmeras as organizações que demonstram uma grande preocupação na sua execução, pois isso, não só implicará níveis mais elevados de produtividade, como também uma maior eficiência operacional. No mesmo patamar de exigência temos também a motivação dos trabalhadores, pois uma organização que se preze não pode descurar as formas que devem, dia-a-dia, manter cada recurso humano dinâmico, ágil e competitivo, pois só assim todos ficarão satisfeitos, e se conseguirá o sucesso das estratégias implementadas. Assim sendo, o indicador *número de prémios que cada trabalhador recebe ao ano por superação de objetivos*, permite que cada vez que um trabalhador supera determinado objetivo, seja recompensado, quer através de dias de descanso adicionais, quer de valores monetários.

Nesta perspetiva, importa ainda referir que para concretizar o objetivo inovar os processos recorre-se ao indicador *% do investimento realizado em tecnologia*, o qual permite medir qual a percentagem dos investimentos realizados ao nível da inovação. Certamente quanto mais elevado for o investimento, maior a potencialidade de melhorar e criar processos atuais no desenvolvimento da atividade da empresa.

3.2.5.2. Perspetiva Processos Internos

Na **Perspetiva dos Processos Internos** são fixados os indicadores: *% matérias-primas adquiridas a fornecedores qualificados/ano*, *número de não conformidades no processo de produção/ano*, *% produtos com defeito*; *número de minutos que demora em média para produzir uma unidade de cada produto*; *número de equipamentos produtivos com mecanismos menos poluentes*.

Os três primeiros indicadores foram os escolhidos para verificar o cumprimento do objetivo estratégico melhorar a qualidade dos produtos. Assim, e na medida em que, atualmente este é o objetivo que norteia a estratégica da maioria das organizações, *% de fornecedores de matérias-primas qualificados* é um importante indicador, capaz de determinar o padrão de qualidade fabril, contribuindo assim de forma sustentada, não só para a diminuição do *número de produtos defeituosos*, bem como para o *número de não conformidades no processo de produção*.

Noutra ótica, a redução do ciclo de produção de cada produto pode colidir com o objetivo estratégico da qualidade dos produtos, uma vez que, os mais céticos poderão dizer que para melhorar a qualidade do produto, é necessário que o processo de fabrico seja mais moroso, para que as características dos produtos fiquem bem definidas e não se perca o seu valor intrínseco. Porém, hoje em dia, e com o avanço das tecnologias, tal opinião parece pouco fundada, pois a qualidade de um produto não só se mede pelas características que ele incorpora, mas também pela rapidez com que chega aos clientes. Ou seja qualidade tem atualmente um sentido bem mais amplo do que as características de um produto, daí que as organizações devam atribuir cada vez mais importância ao *número de minutos que demora em média para produzir uma unidade de cada produto*, pois isso aumentará a eficiência, mas também o número de clientes satisfeitos.

Numa altura em que a problemática ambiental está na ordem do dia, cada vez mais são os cidadãos e as entidades que se regem por princípios que garantem a qualidade do ar. Assim ter como objetivo estratégico o reconhecimento da qualidade ambiental, já não é hoje um

dever, mas uma obrigação que cada empresa deve assumir, paralelamente à obtenção do lucro. Neste sentido, é através do *número de equipamentos produtivos com mecanismos menos poluentes*, que se pode de alguma forma avaliar a preocupação com a poluição atmosférica, devendo responsabilizar aqueles que mais poluem, segundo o princípio do utilizador pagador. Só tomando consciência disto, é que as empresas poderão garantir não só a sustentabilidade ambiental, como a qualidade de vida de todos os que nela trabalham e que com ela se relacionam.

3.2.5.3. Perspetiva Clientes

Como indicadores na **Perspetiva do Cliente** foram selecionados o *índice de satisfação de clientes*, *número reclamações/ano*, *número médio de encomendas por cliente/ano* e *número médio de dias para satisfação de uma encomenda*.

Os clientes assumem particular importância no cerne de qualquer organização, pois embora os trabalhadores sejam uma ferramenta fulcral na implementação da estratégica, são porventura os clientes que determinam e fundamentam a, missão valores e visão com que se pautam as organizações. Assim sendo, a satisfação e fidelização dos clientes, é vista com algo tão ou mais importante que a obtenção de lucro, pois uma das formas para que se obtenha lucro, é precisamente o aumento das vendas, que só será possível se os clientes estiverem satisfeitos e aptos a adquirir novamente o produto. Neste sentido, e com o intuito de apurar os níveis de satisfação dos clientes recorrer-se a uma análise simultânea dos dois primeiros indicadores mencionados supra, os quais permitem não só averiguar o *índice de satisfação dos clientes*, como o *número de reclamações/ ano*. Porém, note-se que este último indicador é de extrema importância para as organizações, pois estas fazem um esforço contínuo na tentativa da sua minimização, sem se aperceberam o quão importante são as reclamações, pois é através destas que é possível uma melhoria significativa na qualidade do serviço prestado. Desta forma, as organizações devem preocupar-se mais com os clientes que não reclamam, do que com aqueles que o fazem, pois só assim conseguirão satisfazer mais e melhor os seus clientes.

Noutra ponta do iceberg está a fidelização, entendida como o maior desafio das empresas na era da globalização, dado que na sua maioria estas conseguem satisfazer os clientes, porém são em menor número aquelas que os conseguem manter. Desde logo, porque isso acarreta custos adicionais decorrentes, não só de uma atualização ou antevisão constante das suas necessidades, como também no lançamento das mais diversas gamas de produtos, e

na posterior oferta de melhores condições de venda que os concorrentes. Tudo isto, aliado à atual sociedade de consumo, fará com os clientes aumentem sucessivamente as suas compras, disparando o indicador que mede o *número médio de encomendas por cliente/ano*.

Assim, é no contexto da satisfação e da fidelização, que os clientes valorizam a qualidade do produto, mas sobretudo o tempo que decorre entre a solicitação do produto e a sua entrega, medido neste caso, pelo *número médio de dias para satisfação de uma encomenda*. Quanto menor for este indicador, e melhor qualidade tiver o produto, maior será a fidelização do cliente, quer isto dizer, que tempo de espera e qualidade do produto variam em sentido inverso, na ótica do cliente.

3.2.5.4. Perspetiva Financeira

Por fim, na **Perspetiva Financeira** são definidos os indicadores *quota de mercado internacional*, e *peso dos resultados operacionais no resultado líquido* para avaliar os objetivos estratégicos ingressar em novos mercados e manter o foco na atividade principal, respetivamente.

É na perspetiva financeira, vista como o cérebro da estrutura organizacional, que os objetivos estratégicos definidos nas restantes perspetivas culminam, por forma a alcançar o objetivo máximo da criação de valor para o acionista (lucro). Deste modo, e para concretizar a sua estratégica de expansão internacional, e ao mesmo tempo satisfazer cada vez mais clientes, a empresa ingressa em novos mercados, explorando potenciais necessidades, novas culturas, que não só permitem encurtar a distância psicológica, outrora existente, como também diversificar a sua produção pelos quatro cantos do mundo. O sucesso desta estratégica, porventura a mais arriscada, pois implica desbravar o desconhecido, é determinado pela *quota de mercado internacional*. Este indicador, assume a premissa de quanto mais melhor, isto é, quanto maior a quota de mercado internacional, melhor será a posição da empresa face aos seus concorrentes. É neste sentido, que a expansão internacional, aliada à saturação do mercado interno, se encarrega de incrementar a atividade principal, por forma a focalizar a empresa na esfera operacional e garantir a sua continuidade. O ciclo de vida de uma empresa será assim, tanto maior, quanto mais sólido for o *peso dos resultados operacionais no resultado líquido* do exercício, o que elevará as expectativas de remuneração dos acionistas.

3.2.6. Metas

A meta é um resultado desejado a alcançar na performance. As metas devem ser ambiciosas, mas ao mesmo tempo realistas e praticáveis, de modo a não colocar em causa a concretização dos objetivos estratégicos da organização. Para os indicadores estratégicos definidos são estabelecidos as seguintes metas (quadro 5).

Quadro 5: Indicadores Estratégicos e as suas Metas

Perspetivas	Indicadores Estratégicos	Metas
Financeira	• Quota de mercado internacional • Peso dos resultados operacionais no resultado líquido	• > 25% • 3xRO (Resultado Operacional) =RL (Resultado Líquido)
Clientes	• Índice de satisfação de clientes • Número reclamações/ano • Número de encomendas por cliente/ano • Número médio de dias para satisfação de uma encomenda	• 0,85 (escala 0 a 1) • 1/ 10 do número de clientes existentes • 12encomendas • 5 dias
Processos Internos	• % de matérias-primas adquiridas a fornecedores qualificados/ano • Número de não conformidades no processo de produção/ano • % Produtos com defeito • Número de minutos que demora em média para produzir uma unidade de cada produto • Número de equipamentos produtivos com mecanismos menos poluentes	• 96% • 6/ano • ≤ 5% • 20 minutos • 450 equipamentos produtivos
Aprendizagem e Crescimento	• Número de erros por departamento/ano • N.º de horas formação/ano • Aumento da produtividade por trabalhador • Número de prémios que cada trabalhador recebe por superação de objetivos/ano • % de investimento realizado em tecnologia	• 15 erros/departamento • 900 horas • ↑ 5000€ • 10 prémios • 40%

Fonte: Elaboração própria

3.2.7. Planos de Ação/ Iniciativas

As iniciativas são atividades, programas e/ou projetos que têm de ser desenvolvidos para que as metas fixadas nas várias perspetivas sejam atingidas. A implementação de algumas iniciativas pode não desencadear impactos positivos e significativos no alcance dos objetivos estratégicos, originando um desperdício de recursos sem contrapartida em termos de benefícios nos resultados. Para alcançar as metas pretendidas são traçadas as iniciativas a desenvolver em cada perspetiva, conforme o quadro 6.

3.2.8 - BSC Global

Após todas as considerações é apresentando o BSC Global da empresa (quadro 6).

Quadro 6: BSC Global da Fapricela, S.A.

Perspetivas	**Financeira**	**Clientes**	**Processos Internos**	**Aprendizagem e Desenvolvimento**
Objetivos Estratégicos	- Ingressar em novos mercados - Manter o foco na atividade principal	- Satisfazer e fidelizar os clientes - Reduzir prazos de entrega	- Melhorar a qualidade dos produtos - Reduzir o ciclo de produção de cada produto - Reconhecimento da qualidade ambiental	- Melhorar a comunicação interna - Motivar e formar os Recursos Humanos - Inovação dos processos
Indicadores	- Quota de mercado internacional - Peso dos resultados operacionais no resultado líquido	- Índice de satisfação de clientes - Número reclamações/ano - Número de encomendas por cliente/ano - Número médio de dias para satisfação da encomenda	- % de matérias-primas adquiridas a fornecedores qualificados/ano - Número de não conformidades no processo de produção/ano - % Produtos com defeito - Número de minutos que demora em média para produzir uma unidade de cada produto - Número de equipamentos produtivos com mecanismos menos poluentes	- Número de erros por departamento/ano - N.º de horas formação/ano - Aumento da Produtividade por trabalhador - Número de prémios que cada trabalhador recebe ao ano por superação de objetivos - % de investimento realizado em tecnologia
Metas	- > 25% -3xRO (Resultado Operacional) =RL (Resultado Líquido)	- 0,85 (escala 0 a 1) - 1/10 do número de clientes existentes - 12 encomendas - 5 dias	- 96% - 6/ano - ≤ 5% - 20 minutos - 450 equipamentos produtivos	- 15 erros/ departamento - 900 horas - ↑ 5000€ - 10 prémios - 40%
Planos de Ação	- Aumentar as exportações - Aumento dos custos operacionais em 30% (de modo a que os proveitos operacionais cresçam pelo menos na mesma proporção)	- Adaptar-se às novas necessidades dos clientes - Melhorar resolução de reclamações - Melhorar a rapidez de satisfação das encomendas - Definir metas rigorosas no cumprimento dos prazos de entrega	- Manter critérios rigorosos na seleção dos fornecedores - Aumento do controlo da qualidade - Rentabilizar o tempo de trabalho - Reforçar a utilização de tecnologias menos poluentes	- Promover a participação ativa dos colaboradores - Estabelecer planos de formação dos R.H - Atribuir gratificações por superação de objetivos - Desenvolver processos mais tecnológicos

Fonte: Elaboração própria

3.2.9- Plano de Implementação do BSC

Uma vez construído o modelo BSC, a empresa deve procurar incutir em todos os membros da organização a importância da sua utilização, criando continuamente um conjunto de melhorias e readaptações face às necessidades do contexto atual do negócio. Apesar do esforço para a elaboração correta do BSC, tal facto não invalida exequíveis insuficiências que possam vir a ser detetadas pela gestão de topo, à medida que esta adquire experiência na utilização da ferramenta.

Neste sentido, e numa primeira fase para garantir o sucesso do novo modelo de avaliação do desempenho, a Fapricela – Indústria de Trefilaria, S.A., deve assegurar essencialmente o envolvimento de todos os colaboradores e que os mesmos se revejam nos objetivos estratégicos e operacionais delineados, contribuindo eficazmente para o seu alcance; estabelecer um responsável pela implementação do BSC e definir quais os colaboradores que irão dirigir o processo e prestar contas regularmente; deter colaboradores aptos a enfrentar desafios de mudança de estratégia, seja por razões internas ou externas através das suas competências, redefinindo objetivos, indicadores, metas e iniciativas, todas estas atuações conduzem à melhoria estratégica e gestão da empresa.

Capitulo IV- O Estágio

4.1. Atividades realizadas

No período em que permaneceu na entidade a estagiária teve oportunidade de conhecer melhor os departamentos da Indústria-Trefilaria, S.A pelo que se procede em seguida a um detalhe dos conhecimentos adquiridos nos mesmos.

No **departamento Comercial** analisou as atividades relacionadas com a comercialização e a venda dos produtos. Verificou que aquando da receção das encomendas os comerciais averiguam um conjunto de condições pré-estabelecidas com cada cliente em particular (preços, prazos de pagamento, descontos, faturas vencidas e não liquidadas, etc.), sendo posteriormente, os responsáveis por esse departamento ou nos casos mais complexos a própria administração, a deliberar acerca da execução da venda.

Numa etapa seguinte, na secção de expedição verificou como se processa a faturação. Nas duas fases mencionadas obteve conhecimento de como se procede ao registo informático num programa criado para o efeito pelo departamento informático.

No que se refere ao **departamento de Compras** a estagiária constatou que é da responsabilidade destes colaboradores a negociação de matérias-subsidiárias, embalagem de consumo e outras matérias[11], mediante a autorização da administração e do departamento administrativo e financeiro. Observou que após a divulgação das necessidades do departamento da produção, e as devidas autorizações, o departamento de compras efetua as compras pretendidas aos fornecedores que lhe proporcionam melhores condições de compra (preços, prazos, quantidades, descontos). Este departamento em colaboração como o departamento da qualidade faz uma validação periódica do sistema de qualidade dos fornecedores, utilizando para o efeito inquéritos. Neste departamento verificou que todas as compras são autorizadas corretamente para que sejam realizadas tempestivamente e não ocorram situações de excesso nem rutura de stocks. Não obteve conhecimento do programa informático utilizado neste departamento.

[11] Que não as matérias-primas, pois estas são da responsabilidade da administração.

O **departamento da Produção** é de extrema importância para qualquer empresa do setor industrial, todavia a estagiária acompanhou muito superficialmente as funções desempenhadas por este tipo de colaboradores. Ainda assim através de informações fornecidas pela entidade, aprendeu que são estes profissionais que tem a seu cargo rececionar as matérias- primas e os produtos adquiridos, assegurar os meios necessários à receção dos mesmos e registar não conformidades durante o processo de fabrico. Este departamento comunica sobretudo com o departamento de técnica e industrial, comercial, e compras. Se por um lado, do departamento comercial pretende obter informações das quantidades desejadas a produzir, por outro lado, deve transmitir ao departamento de compras as matérias- primas e outros elementos necessários ao processo de fabrico dos produtos. Colabora também com o departamento de técnica e industrial no planeamento da produção e carga de máquinas.

No **departamento da Qualidade Produto** adquiriu conhecimento essencialmente das técnicas adotadas pela empresa ao nível do controlo da qualidade. Constatou que de modo a garantir a qualidade do produto final, a empresa formaliza previamente um contrato com os seus fornecedores onde estabelece que se o material não estiver nas condições desejadas não efetuará qualquer pagamento. Assim, aquando da aquisição e receção da matéria-prima, é realizado um controlo de qualidade, mediante uma avaliação das suas características. Se no decorrer deste processo forem detetadas eventuais anomalias, o material é imediatamente devolvido, sem qualquer indemnização ao fornecedor, ficando ainda tal facto registado no seu cadastro, enfraquecendo o seu poder negocial.

Baseando-se num sistema estruturado e claro de gestão da qualidade, verificou que para salvaguardar a qualidade do produto são desenvolvidas ações a todos os níveis, produção, fornecedores, compras, logística, tecnologia, isto é, a qualidade funciona nos vários departamentos.

Observou que o **departamento de Tecnologia e Informação** assume um papel preponderante, na medida em que, é através deste que se desenvolvem, melhoram e mantém os vários programas informáticos utilizados nos distintos departamentos. Durante o estágio averiguou algumas manutenções aos equipamentos informáticos, de modo, a potenciar as funções existentes nos mesmos. Este é portanto, um departamento vital para o funcionamento eficaz dos demais departamentos da empresa.

Relativamente ao **departamento dos Recursos Humanos** a estagiária confirmou que são praticadas um conjunto de tarefas importantes para o desenvolvimento da empresa, sendo estes os responsáveis pela contratação e demissão de todos os colaboradores, pela atribuição de benefícios ou penalidades aos mesmos e a outros sujeitos externos, bem como as respetivas formações necessárias a desenvolver em cada área departamental. Este departamento conta com o apoio de duas advogadas que providenciam todos processos judiciais na qual a empresa está envolvida.

O presente estágio foi realizado essencialmente no **departamento Administrativo e Financeiro** da Fapricela, S.A., onde os colaboradores desempenham um diverso conjunto de tarefas, existindo claramente uma segregação de funções entre os mesmos. Esta segregação atribui aos chefes de departamento essencialmente funções relacionadas com o cumprimento das obrigações fiscais e legais nos prazos estabelecidos, cabendo aos restantes colaboradores essencialmente o tratamento contabilístico dos documentos.

No departamento Administrativo e Financeiro a estagiária teve a oportunidade de ter acesso a todos os documentos relacionados com a contabilidade, com implicações económico-financeiras e fiscais. Realizou as funções de todo o circuito inerente aos documentos contabilísticos, desde a receção, ordenação, contabilização, lançamento no programa informático, arquivo até à conferência dos mesmos. Paralelamente realizou conciliações bancárias e de terceiros, analisou contas, atualizou fichas de imobilizado, conferiu e procedeu aos pagamentos a fornecedores e realizou uma breve análise financeira à empresa. No decorrer do estágio executou ainda tarefas relativas às obrigações fiscais, tais como apuramento mensal do IVA, cálculo dos pagamentos por conta.

Como é visível no organigrama (figura 7) a empresa é composta por mais departamentos do que os referidos anteriormente, todavia apenas são mencionados aqueles onde a estagiária teve um contato mais acentuado.

4.2. Breve análise financeira da Fapricela. S.A.

Tal como menciona Nabais e Nabais (2011), a análise da situação económica e financeira torna-se imprescindível para o crescimento e até mesmo para a sobrevivência das organizações. De facto a análise financeira é um conjunto de técnicas, de carácter subjetivo,

pois depende de analista para analista, e tem por finalidade avaliar e interpretar a situação económico-financeira de uma organização.

O recurso à análise financeira possibilita a tomada de decisões estratégicas em tempo útil, sendo que a informação por ela proporcionada é relevante para as diferentes partes interessadas, isto é, para os seus *stakeholders* (gestores, investidores e os acionistas, fornecedores e outros credores, bancos, trabalhadores, clientes, concorrentes e Estado), embora todos estes com interesses divergentes, na atividade da empresa. Hoje, para as entidades que desejem proceder ao diagnóstico financeiro, existem diversas técnicas financeiras, como sejam, os indicadores económico-financeiros, o *Balanced Scorecard*, entre outros.

Neste contexto, considera-se pertinente proceder à análise financeira da Fapricela.S.A, na medida em que a perspetiva financeira é parte integrante do BSC, e sem a qual a sua concretização, neste tipo de entidade, não seria viável. Deste modo, e para uma implementação plena do BSC, importa ter em consideração, os métodos em que a entidade assenta a sua análise financeira, com vista a um objetivo único, melhorar o desempenho organizacional. A Fapricela S.A utiliza, como método de avaliação do desempenho, os indicadores económico-financeiros, os quais permitem investigar a evolução da situação económica e patrimonial da empresa, através de relações entre os dados fornecidos pelo balanço e pela demonstração de resultados, bem como por outras grandezas económico-financeiras.

Assim sendo, e de um modo crítico e seletivo, são elencados de seguida os indicadores económico-financeiros que, no ponto de vista da estagiária, são vistos como preponderantes na estratégica da organização.

4.2.1. Liquidez

Tabela 1: Liquidez geral da Fapricela, S.A.

Rubricas	2009	2010	2011
1. Ativo Corrente	55.772.281,29	58.192.994,60	62.338.526,58
2. Passivo Corrente	50.027.631,13	56.666.249,37	57.470.574,41
Liquidez Geral (1/2)	1,11	1,03	1,08

Fonte: Elaboração própria

Este rácio mede a capacidade da empresa para fazer face aos compromissos de curto prazo, utilizando para o efeito o seu ativo corrente.

Como se pode observar na tabela 1, no que concerne ao indicador de liquidez geral, pode dizer-se que a empresa se encontra em equilíbrio financeiro no curto prazo, uma vez que

os valores apresentados são todos superiores à unidade. Apesar de ter um ligeiro decréscimo de 2009 para 2010, os recursos disponíveis possibilitam o cumprimento das obrigações de curto prazo, através do recurso aos ativos com o mesmo grau de exigibilidade. Assim, a empresa está a ser eficiente no pagamento das suas dívidas, detendo ainda alguma margem de segurança, pelo que há pouco risco de dificuldades de tesouraria.

4.2.2. Autonomia financeira

Tabela 2: Autonomia financeira da Fapricela, S.A.

Rubricas	2009	2010	2011
1. Capital Próprio	56.944.534,20	59.211.090,30	60.414.780,93
2. Ativo Total	146.891.843,46	148.835.049,34	153.881.892,87
Autonomia Financeira (1/2)	0,39	0,40	0,39

Fonte: Elaboração própria.

O indicador de autonomia financeira corresponde à percentagem do ativo que é financiada com capitais próprios.

Pela leitura da tabela 2, constata-se que o indicador de autonomia financeira apresenta uma evolução quase inalterada, o que significa que a Fapricela, S.A., mantém constante o seu nível de independência face aos seus credores, espelhando uma capacidade estável para solver os seus compromissos e obrigações através dos seus próprios meios. De facto, no ano de 2010, cerca de 40% do seu ativo líquido é financiado pelo capital próprio, sendo o remanescente financiado por capitais alheios. É neste contexto a empresa gere os riscos inerentes ao recurso a capitais alheios, conseguindo negociações de novos financiamentos de forma vantajosa, minimizando o risco sobre a sua estrutura financeira.

4.2.3. Solvabilidade

Tabela 3: Solvabilidade da Fapricela, S.A.

Rubricas	2009	2010	2011
1. Capital Próprio	56.944.534,20	59.211.090,30	60.414.780,93
2. Passivo	89.944.309,24	89.623.959,04	93.467.111,94
Solvabilidade (1/2)	0,63	0,66	0,65

Fonte: Elaboração própria.

A solvabilidade é a relação entre os capitais próprios e o passivo que mede a capacidade da empresa para satisfazer os seus compromissos a médio e a longo prazo.

Analisando a tabela 3, verifica-se que a entidade regista melhorias ao nível do rácio de solvabilidade, no entanto, não se poderá dizer que esta se encontra numa situação modelar, tal

facto ocorreria se o seu capital próprio fosse pelo menos igual ao seu passivo. No entanto, a entidade tem revelado alguma independência face aos seus credores, pois a parcela do passivo que é financiada pelo capital próprio tem sido superior a 60%. Como forma de não colocar em causa a continuidade da empresa no médio e longo prazo, a Fapricela. S.A. deve tomar medidas adequadas para uma gestão eficiente deste indicador.

4.2.4. Rendibilidade Capitais Próprios

Tabela 4: Rendibilidade Capitais Próprios da Fapricela, S.A.

Rubricas	2009	2010	2011
1. Resultado Líquido Exercício	771.374,84	2.723.243,35	1.489.784,96
2. Capital Próprio	56.944.534,20	59.211.090,30	60.414.780,93
Rendibilidade do Capital Próprio (1/2)	**0,01**	**0,05**	**0,02**

Fonte: Elaboração própria.

A rendibilidade do capital próprio mede a capacidade da empresa em remunerar os seus próprios capitais. Recorrendo à tabela 4, à primeira vista poder-se-ia concluir que a empresa não está a ser atraente para novos investidores. Porém, dado o desempenho da empresa noutros indicadores, parece pouco plausível que se avalie a rendibilidade dos capitais próprios de forma isolada, pois o meio em que está inserida é algo determinante na sua conduta. Assim sendo, ao compararmos este indicador com a tendência do sector, verificamos que a empresa se destaca favoravelmente em relação a este, o que denota um resultado positivo em termos de rendibilidade dos capitais próprios (vide em anexo).

À semelhança deste último indicador, todos os anteriormente referidos podem e devem ser comparados com o setor onde a empresa atua, na medida em que este condiciona o desempenho estratégico da organização. Assim sendo, a Fapricela - Indústria de Trefilaria, S.A., registada com a Classificação de Atividade Económica (CAE): 25931 – "Fabricação de produtos de arame", apresenta apenas no que diz respeito, ao indicador liquidez, valores aquém dos registados pelo setor, demonstrando para todos os restantes indicadores analisados (autonomia, solvabilidade e rendibilidade dos capitais próprios) uma situação favorável e satisfatória relativamente à medida das empresas pertencentes ao sector (vide em anexo[12]).

[12] Apenas para os anos de 2009 e 2010, dado não se encontrarem disponíveis em www.bportugal.pt os indicadores referentes ao ano de 2011.

4.2.5. Estrutura da evolução dos gastos

Tabela 5: Estrutura dos Gastos da Fapricela, S.A.

Gastos	2009	%	2010	%	2011	%
CMVMC	64,183,590.45	70.86%	71,509,806.48	71.80%	90,682,708.20	75.85%
Fornecimentos e serviços externos	9,729,314.48	10.74%	11,569,586.56	11.62%	12,724,998.52	10.64%
Gastos com o pessoal	9,729,314.48	6.66%	6,500,001.21	6.53%	6,327,182.61	5.29%
Gastos de depreciação e amortização	5,519,512.17	6.09%	4,645,806.77	4.66%	3,777,828.53	3.16%
Perdas por imparidade	98,389.21	0.11%	71,611.61	0.07%	98,717.30	0.08%
Perdas por reduções de justo valor			232,237.66	0.23%	176,424.98	0.15%
Provisões do período			444,973.31	0.45%	147,005.97	0.12%
Outros gastos e perdas	871,693.04	0.96%	1,957,933.82	1.97%	1,430,167.17	1.20%
Gastos e perdas de financiamento	4,150,291.65	4.58%	2,662,348.08	2.67%	4,194,305.07	3.51%
Total	**90,581,934.56**	**100.00%**	**99,594,305.50**	**100.00%**	**119,559,338.35**	**100.00%**

Fonte: Elaboração própria

Na tentativa de obter uma perspetiva dinâmica e avaliar o contributo relativo de cada componente é elaborada uma análise temporal da estrutura de rendimentos e gastos da Fapricela S.A. Assim, analisando algumas das contas de gastos através da tabela 5, é possível constatar que nos três períodos os custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC), assumem um peso muito significativo e crescente no total dos custos, o que denota a importância da atividade operacional para a empresa, permitindo-lhe em consonância com o volume de vendas a obtenção de margens brutas estáveis. Os fornecimentos e serviço externos (F.S.E.) rondam os 12%, derivados do peso de extrema importância que gastos como eletricidade, combustíveis, água, manutenções de máquina industriais, entre outros representam para a empresa. Em relação aos gastos com o pessoal verifica-se um decréscimo, ainda que ligeiro, cerca de 1,3 %, porém esta rubrica continua a apresentar montantes

significativos, dado ao relevo que a empresa atribui à promoção de ações de formação e participações em conferências por parte dos diversos colaboradores. No que diz respeito aos gastos e perdas de financiamento verifica-se um comportamento oscilante, entre os 4% e 5%, o que denota que a empresa recorre a capitais alheios no decorrer da sua atividade, não sendo porém muito significativo o seu peso no total dos gastos.

4.2.6. Estrutura da evolução dos Rendimentos

Tabela 6: Estrutura dos Rendimentos da Fapricela, S.A.

Proveitos	2009	%	2010	%	2011	%
Vendas	95.437.168,92	104,28%	104.069.014,83	100,40%	109.349.145,05	89,93%
Prestação de serviços						
Variação nos inventários	-5.986.391,69	-6,54%	-2.838.391,53	-2,74%	9.324.093,59	7,67%
Trabalhos para a própria entidade			54,75	0,00005 %		
Subsídios à exploração			11.467,46	0,01%	4.188,49	0,0034%
Reversões						
Ganhos por aumentos de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos	210.445,33	0,23%	2.335.446,80	2,25%	2.378.216,45	1,96%
Juros, dividendos e outros rendimentos similares	1.855.693,79	2,03%	74.865,17	0,07%	536.409,82	0,44%
Total	**91.516.916,35**	**100,00%**	**103.652.457,48**	**100,00%**	**121.592.053,40**	**100,00%**

Fonte: Elaboração própria

Visualizando a evolução dos rendimentos (tabela 6) é possível constatar que as vendas de mercadorias e produtos registam em todos os anos um peso hegemónico no total dos rendimentos, o que significa que a empresa tem concentrado a sua atividade no negócio principal. No período em estudo, a variação da produção, apresenta valores negativos, todavia a situação inverte-se no último ano, atingindo aproximadamente 8%, o que é sinónimo das vendas terem ficado aquém da produção, traduzindo-se numa variação positiva dos inventários. Os outros rendimentos e ganhos têm sofrido uma oscilação, apresentando uma percentagem não muito significativa o que revela que a empresa não regista grandes operações fora da sua atividade principal. No que diz respeito aos juros dividendos e outros rendimentos similares verifica-se que o seu peso tem decrescido no total de rendimentos, o

que representa uma menor capacidade da Fapricela, S.A., na obtenção de rendimentos provenientes de aplicações financeiras.

Capitulo V- Conclusões

5.1. Apreciação do Estágio e Balanço de Aprendizagem

O estágio curricular é uma das alternativas possíveis do aluno para a conclusão do Mestrado em Gestão, sendo simultaneamente uma oportunidade de contato com a realidade empresarial. Torna-se uma peça fundamental, pois possibilita a aplicação prática e a consolidação dos conhecimentos adquiridos no percurso escolar.

A estagiária considerou o estagio uma experiência enriquecedora, contribuindo para o seu forte desenvolvimento profissional e pessoal, dado sobretudo ao leque de tarefas que desempenhou no decorrer do mesmo e as relações de amizade que perduram nos dias de hoje.

A integração na empresa ocorreu naturalmente, contribuindo a estagiária para o normal funcionamento do departamento financeiro, até porque nesse momento era notável a ausência de alguns colaboradores, essencialmente por motivos pessoais, representando desse modo a estagiária uma mais-valia para a empresa. O aspeto que considerou menos positivo ocorreu com o surgimento de dúvidas e dificuldades, onde apesar dos esforços para o seu esclarecimento, em determinações situações sentiu falta do espirito de equipa e de interajuda na execução das tarefas.

No futuro a estagiária pensa ser importante a empresa continuar a apostar em novos estágios, na medida em que, possibilita uma partilha de conhecimentos vantajosa para ambas as partes, e desse modo fomenta o espírito de equipa ainda pouco intensificado. Com esta atitude a empresa promove todas as condições ao desenvolvimento dos jovens no mercado de trabalho e ao sucesso profissional das gerações vindouras.

5.2. Conclusão

Tendo como referência a revisão da literatura apresentada neste trabalho é possível verificar a extrema importância do *Balanced Scorecard* para a tomada de decisões. Numa fase preliminar o modelo desenvolvido pelos professores da Harvard Business Scholl, Robert S. Kaplan e David P. Norton, surge meramente para corrigir as desadequações ao nível da medição do desempenho organizacional, todavia evolui rapidamente para um poderoso instrumento de gestão estratégica.

Esta ferramenta caracterizada pelas relações causais existentes entre a perspetiva financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento, possibilita aos gestores garantirem a competitividade estratégica organizacional a longo prazo, na medida em que, integra indicadores financeiros e não financeiros. Partindo, do Mapa Estratégico (ferramenta de apoio ao BSC) a gestão de topo visualiza a estratégia específica da organização e sucessivamente analisa o contributo que cada ativo intangível proporciona em termos de melhorias no desempenho organizacional. De facto, perante a atual conjuntura económica, constata-se verdadeiramente que o sucesso sustentado das organizações está cada vez mais dependente do comportamento dos seus ativos intangíveis.

O *Balanced Scorecard* permite alinhar os diversos recursos (pessoas, processos e infraestruturas), com a estratégia, delineada pela unidade de negócios, visando a melhoria da *performance*. Este assume um papel hegemónico ao permitir obter conhecimento dos factos passados, da situação presente e das influências que os mesmos exercerão no futuro. Atualmente, o *Balanced Scorecard* é uma metodologia que se aplica a mundos cada vez mais díspares, derivado essencialmente da sua forte adaptabilidade, quer se trate de empresas privadas, públicas ou sem fins lucrativos.

No contexto da Fapricela-Indústria Trefilaria S.A., e dada à sua dimensão seria fundamental ter em consideração o presente estudo elaborado, pois o mesmo baseia-se num importante instrumento de gestão estratégica que tem vindo a ganhar cada vez mais relevo na monotonização do desempenho organizacional. A proposta de implementação do BSC, apesar de realista não afasta eventuais possibilidades de melhorias por parte dos gestores da empresa, pois os mesmos detêm um conhecimento alargado e integral da sua estrutura funcional. Em suma, o propósito deste estudo consiste em motivar a empresa a complementar a atual perspetiva financeira com as demais perspetivas sugeridas no *Balanced Scorecard*.

Bibliografia

📖 Cruz, Carlos – Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial, Vida Económica, 2009

📖 Ferreira, José – Apontamentos Auditoria, Volume I, Disponível na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2009

📖 Freire, Adriano – Estratégia – Sucesso em Portugal, Verbo Editora, 2004

📖 Kaplan, Robert e Norton, David – The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance, Havard Business Review, (1992),

📖 Martins, António – Introdução à Análise Financeira de Empresa, 2ª Edição, 2004

📖 Martins, António – Apontamentos Fiscalidade – O Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Coletivas, 2010-2011

📖 Nabais e Nabais – Prática Financeira I - Análise Económica & Financeira, Lidel, 2011

📖 Pinto, Francisco – Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos, Edições Sílabo, 2007

📖 Russo, João – Balanced Scorecard para PME, Lidel, 2006

📖 Guerreiro, Rui – O Balanced Scorecad para a Administração Pública Portuguesa – Aplicação Prática a um organismo (Dissertação de Mestrado) Universidade Técnica de Lisboa (2006), disponível Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra

📖 Gameiro, Teresa – Balanced Scorecard em Instituições Hospitalares: Esboço para o Bloco Operatório (Relatório de Estágio) Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra (2011)

📖 Patrão, Ricardo – Aplicação do Balanced Scorecard numa PME Industrial (Relatório de Estágio) Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra (2011)

🕮 Banco de Portugal - www.bportugal.pt

🕮 Manual de Gestão da Fapricela - Indústria-Trefilaria, S.A

🕮 www.fapricela.pt

🕮 Monteiro, Carlos e Almeida, Fernando - Análise de Balanços e Estudos de Indicadores Económicos com Base nos Modelos SNC, Ação de Formação da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas (OTOC), 2010

Anexos

Anexo 1. Balanço da Fapricela - Industria de Trefilagem, S.A

Rubricas/Empresas	2009	2010	2011
Ativo			
Ativo não corrente			
Ativos fixos tangíveis	44.140.957,48	42.991.889,69	43.399.487,78
Propriedade de investimento			
Goodwill			
Ativos intangíveis	13.909.643,17	12.829.307,57	12.154.857,28
Ativos biológicos			
Participações financeiras -método de equivalência patrimonial	24.752.485,89	25.159.325,52	25.159.325,52
Participações financeiras - outros métodos			
Acionistas/Sócios			
Outros ativos financeiros	8.313.475,63	9.661.531,96	10.829.695,71
Outros ativos por impostos diferidos			
Total ativo não corrente	91.116.562,17	90.642.054,74	91.543.366,29
Ativo corrente			
Inventários	33.082.937,26	27.859.779,01	31.967.596,88
Ativos biológicos			
Clientes	7.619.764,60	11.758.014,17	11.630.280,16
Adiantamentos a fornecedores	12.640,00	12.640,00	
Estado e outros entes públicos	1.023.981,62	747.381,12	2.004.638,10
Acionistas/Sócios			
Outras contas a receber	5.695,01	19.857,28	
Diferimentos	413.419,98	1.537.122,32	594.484,68
Ativos financeiros detidos para negociação	3.509.172,50	3.406.934,84	3.138.009,86
Outros ativos financeiros			
Ativos não correntes detidos para venda		332.137,05	332.137,05
Caixa e depósitos bancários	10.104.670,32	12.519.128,81	12.671.379,85
Total ativo corrente	55.772.281,29	58.192.994,60	62.338.526,58
Total Ativo	**146.888.843,46**	**148.835.049,34**	**153.881.892,87**

Capital Próprio e Passivo			
Capital Próprio			
Capital realizado	27.500.000,00	27.500.000,00	27.500.000,00
Ações (quotas) próprias			
Outros instrumentos de capital próprio			
Prémios de emissão			
Reservas legais	2.304.053,40	2.340.660,18	2.612.984,52
Outras reservas	220.274,41	220.274,41	220.274,41
Resultados transitados	17.765.944,43	18.095.405,43	19.208.749,81
Ajustamentos em ativos financeiros	7.010.857,66	7.010.857,68	7.010.857,68
Excedentes de revalorização	939.697,50	939.697,50	939.697,50
Outras variações no capital próprio	432.331,96	380.951,75	1.432.434,05
Resultado líquido do período	771.374,84	2.723.243,35	1.489.782,96
Interesses minoritários			
Total do capital próprio	**56.944.534,20**	**59.211.090,30**	**60.414.780,93**
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões	55.026,69	500.000,00	1.984.580,60
Financiamentos obtidos	39.861.651,42	32.457.709,67	34.011.956,93
Responsabilidades por benefícios pós-emprego			
Passivos por impostos diferidos			
Outras contas a pagar			
Total passivo não corrente	39.916.678,11	32.957.709,67	35.996.537,53
Passivo corrente			
Fornecedores	20.981.351,88	21.143.359,48	10.667.738,10
Adiantamentos de clientes		1.139,84	
Estado e outros entes públicos	343.812,44	1.547.036,00	
Acionistas/Sócios			
Financiamentos obtidos	26.182.310,10	32.459.139,06	43.202.028,65
Outras contas a pagar	2.510.918,00	1.514.481,32	3.600.807,66
Diferimentos	9.238,71	1.093,67	
Passivos financeiros detidos para negociação			
Outros passivos financeiros			
Passivos não correntes detidos pra venda			
Total passivo corrente	50.027.631,13	56.666.249,37	57.470.574,41
Total Passivo	**89.944.309,24**	**89.623.959,04**	**93.467.111,94**
Total do capital próprio e passivo	**146.888.843,44**	**148.835.049,34**	**153.881.892,87**

Anexo 2. Demonstração dos Resultados da Fapricela - Industria de Trefilagem, S.A

Rubricas/Empresas	2009	2010	2011
Vendas e serviços prestados	95.437.168,92	104.069.014,83	109.349.145,05
Subsídios à exploração		11.467,46	4.188,49
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias e empreendimentos conjuntos		802.057,89	
Variação nos inventários da produção	-5.986.391,69	-2.838.391,53	9.324.093,59
Trabalhos pra a própria entidade		54,75	
Custos das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	-64.183.590,45	-71.509.806,48	-90.682.708,20
Fornecimentos e serviços externos	-9.729.314,48	-11.569.586,56	-12.724.998,52
Gastos com o pessoal	-6.029.143,56	-6.500.001,21	-6.327.182,61
Imparidade de inventários (perdas/reversões)			
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	-98.389,21	-71.611,61	-98.717,39
Provisões (aumentos/reduções)		-444.973,31	-147.005,97
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizações (perdas/reversões)			
Aumentos/reduções de justo valor		-232.237,66	-176.424,98
Outros rendimentos e gastos	210.445,33	1.533.388,91	2.378.216,45
Outros gastos e perdas	-871.693,04	-1.957.933,82	-1.430.167,17
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	**8.749.091,82**	**11.291.441,66**	**9.468.438,74**
Gastos/reversões de depreciação e amortização	-5.519.512,17	-4.645.806,77	-3.777.828,53
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)			
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	**3.229.579,65**	**6.645.634,89**	**5.690.610,21**
Juros e rendimentos similares obtidos	1.855.693,79	74.865,17	536.409,82
Juros e gastos similares suportados	-4.150.291,65	-2.662.348,08	-4.194.305,07
Resultado antes de impostos	**934.981,79**	**4.058.151,98**	**2.032.714,96**
Imposto sobre o rendimento	-163.606,95	-1.334.908,63	-542.930,00
Resultado líquido do período	**771.374,84**	**2.723.243,35**	**1.489.784,96**

Anexo 3. Rácios de Liquidez

Anexo 3.1. Liquidez Geral da Fapricela, S.A.

Rubricas	2009	2010	2011
1. Ativo Corrente	55.772.281,29	58.192.994,60	62.338.526,58
2. Passivo Corrente	50.027.631,13	56.666.249,37	57.470.574,41
Liquidez Geral (1/2)	**1,11**	**1,03**	**1,08**

Anexo 3.2. Liquidez Reduzida da Fapricela, S.A.

Rubricas	2009	2010	2011
1. Ativo Corrente	55.772.281,29	58.192.994,60	62.338.526,58
2. Inventários	33.082.937,26	27.859.779,01	31.967.596,88
3. Passivo Corrente	50.027.631,13	56.666.249,37	57.470.574,41
Liquidez Reduzida (1-2)/3	**0,45**	**0,54**	**0,53**

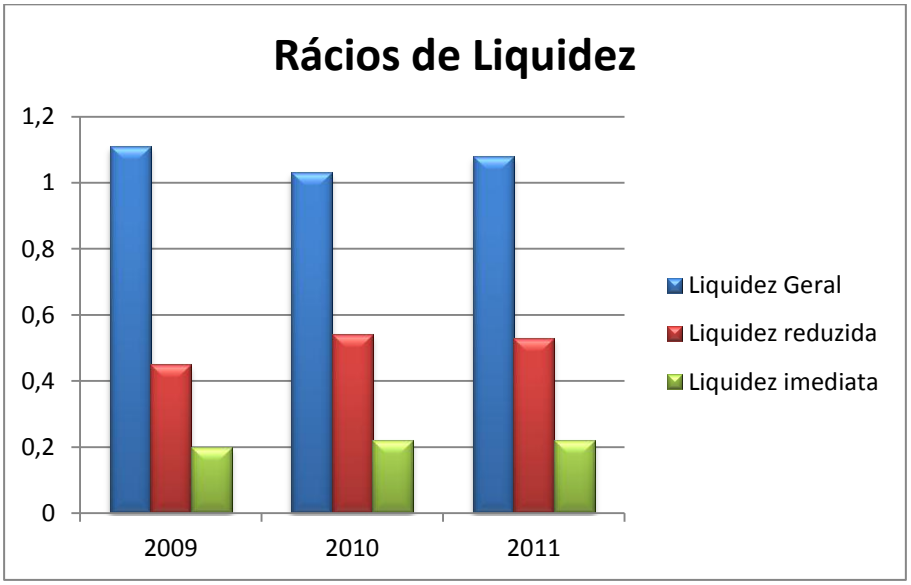
Anexo 3.3. Liquidez Imediata da Fapricela, S.A.

Rubricas	2009	2010	2011
1. Caixa + Depósitos Bancários	10.104.670,32	12.519.128,81	12.671.379,85
2. Passivo Corrente	50.027.631,13	56.666.249,37	57.470.574,41
Liquidez Imediata (1/2)	**0,20**	**0,22**	**0,22**

.

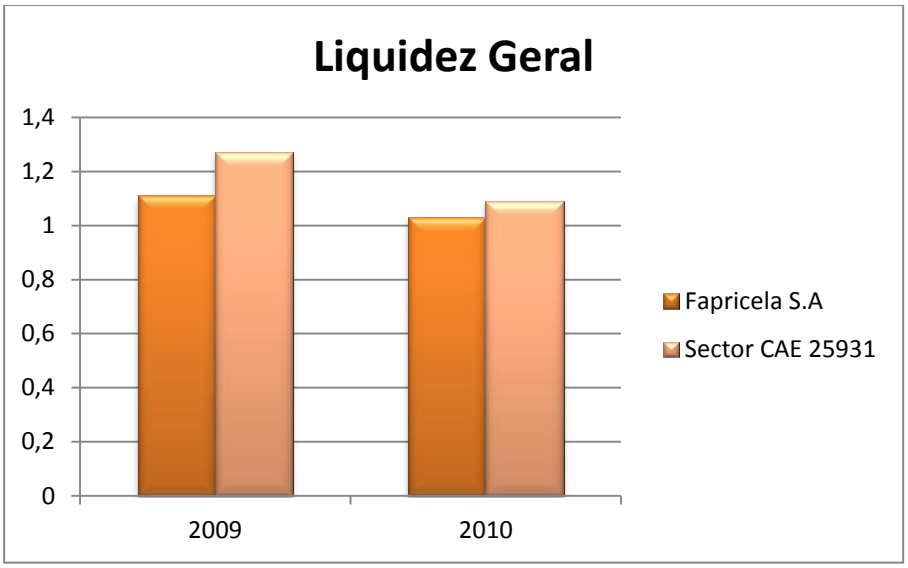
Rácios de Liquidez Fapricela, S.A.

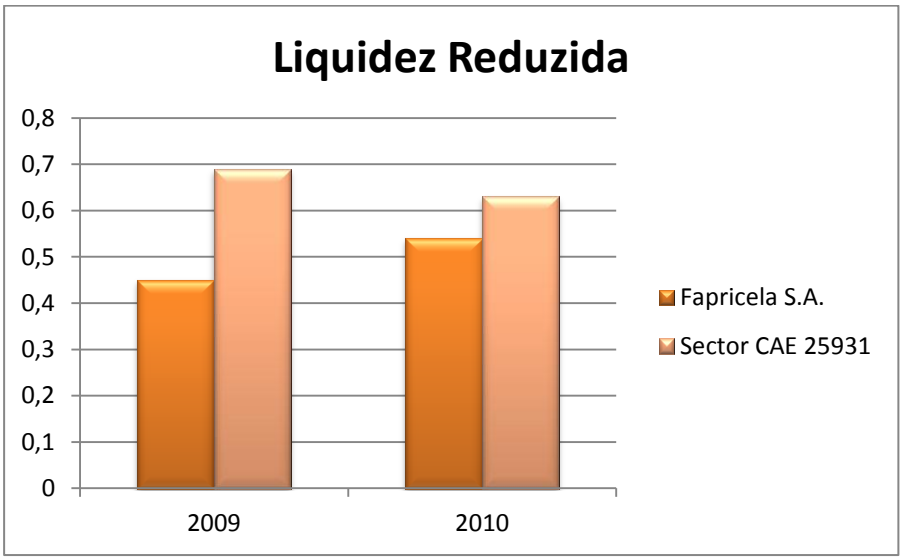
Rácios de liquidez	2009	2010	2011
Liquidez geral	1,11	1,03	1,08
Liquidez reduzida	0,45	0,54	0,53
Liquidez imediata	0,2	0,22	0,22



Anexo 3.4. Fapricela, S.A. versus Sector de CAE 25931

Rácios de liquidez	2009		2010	
	Fapricela.S.A	Sector	Fapricela.S.A	Sector
Liquidez geral	1,11	1,27	1,03	1,09
Liquidez reduzida	0,45	0,69	0,54	0,63





Anexo 4: Rácios de Estrutura

Anexo 4.1. Autonomia Financeira

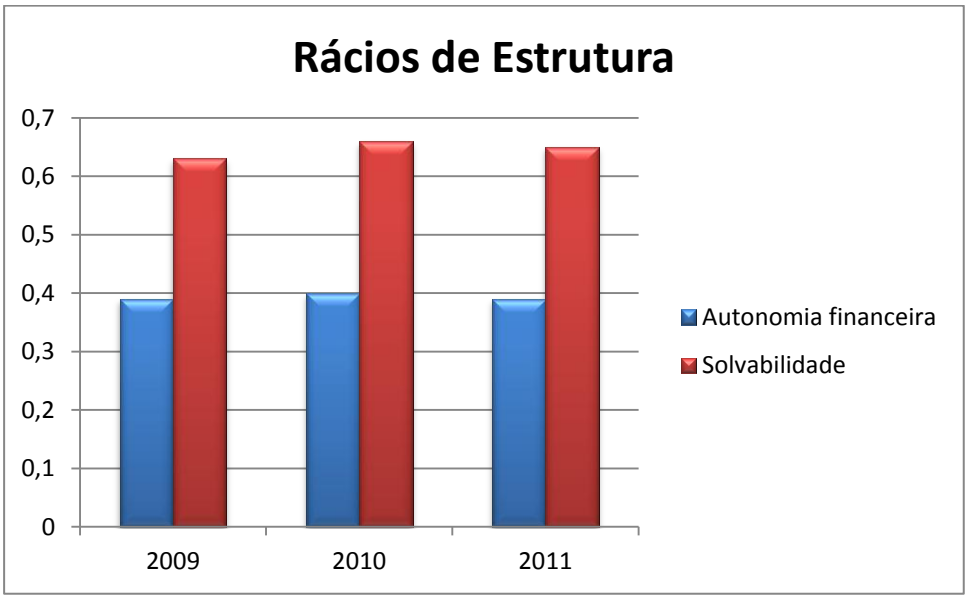
Rubricas	2009	2010	2011
1. Capital Próprio	56.944.534,20	59.211.090,30	60.414.780,93
2. Ativo Total	146.891.843,46	148.835.049,34	153.881.892,87
Autonomia Financeira (1/2)	**0,39**	**0,40**	**0,39**

Anexo 4.2. Solvabilidade

Rubricas	2009	2010	2011
1. Capital Próprio	56.944.534,20	59.211.090,30	60.414.780,93
2. Passivo	89.944.309,24	89.623.959,04	93.467.111,94
Solvabilidade (1/2)	**0,63**	**0,66**	**0,65**

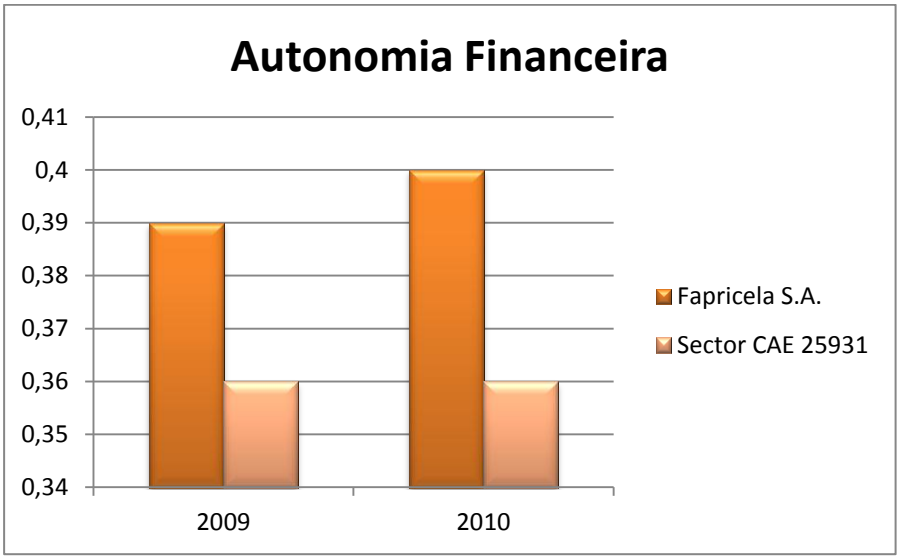
Rácios de Estrutura

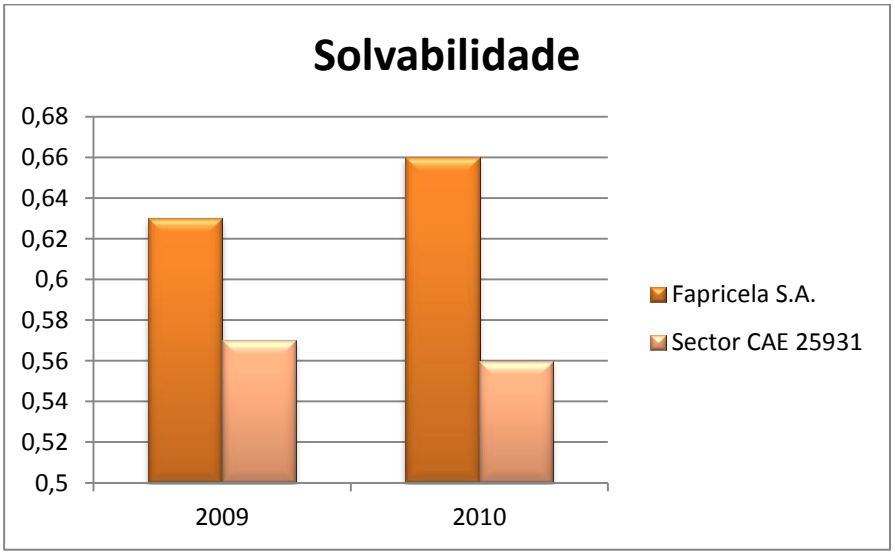
Indicadores	2009	2010	2011
Autonomia financeira	0,39	0,4	0,39
Solvabilidade	0,63	0,66	0,65



Anexo 4.3. Fapricela, S.A. versus Sector de CAE 25931

Indicadores	2009		2010	
	Fapricela.S.A	Sector	Fapricela.S.A	Sector
Autonomia financeira	0,39	0,36	0,4	0,36
Solvabilidade	0,63	0,57	0,66	0,56

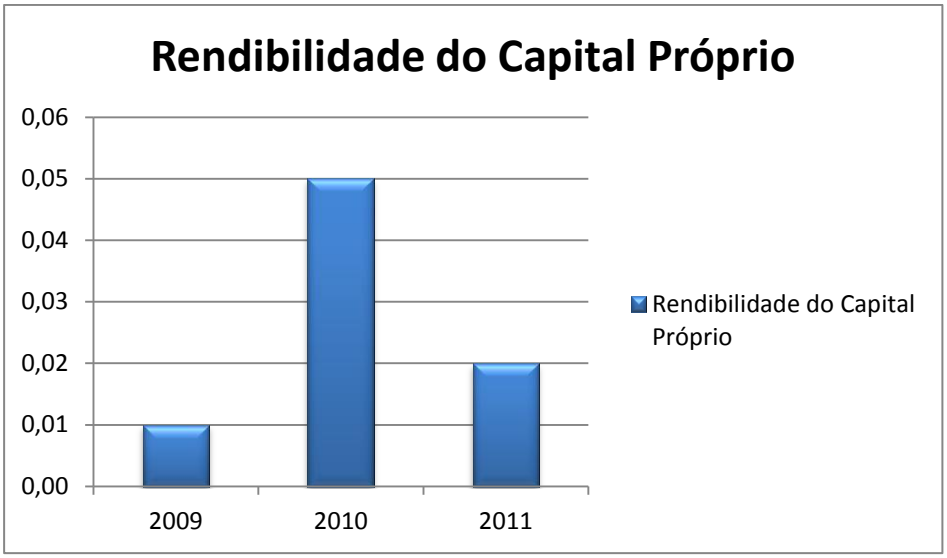


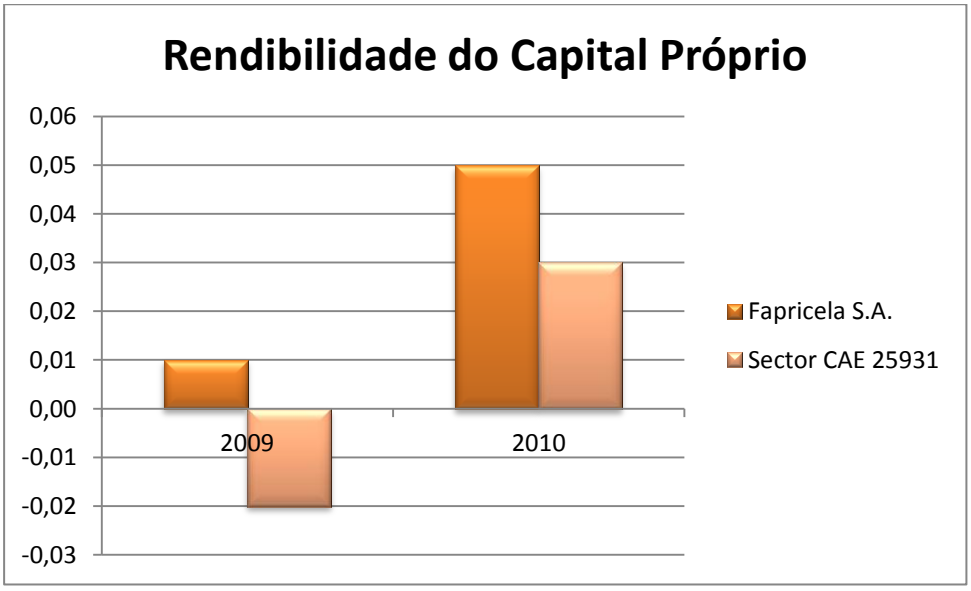


Anexo 5: Rácios de Rendibilidade

Anexo 5.1. Rendibilidade dos Capitais Próprios da Fapricela, S.A.

Rubricas	2009	2010	2011
1. Resultado Líquido Exercício	771.374,84	2.723.243,35	1.489.784,96
2. Capital Próprio	56.944.534,20	59.211.090,30	60.414.780,93
Rendibilidade do Capital Próprio (1/2)	**0,01**	**0,05**	**0,02**



Anexo 5.2. Fapricela, S.A. versus Sector de CAE 25931

Rubricas	2009	2010
Rendibilidade do Capital Próprio - Fapricela S.A.	0,01	0,05
Rendibilidade do Capital Próprio - Sector CAE 25931	-0,02	0,03