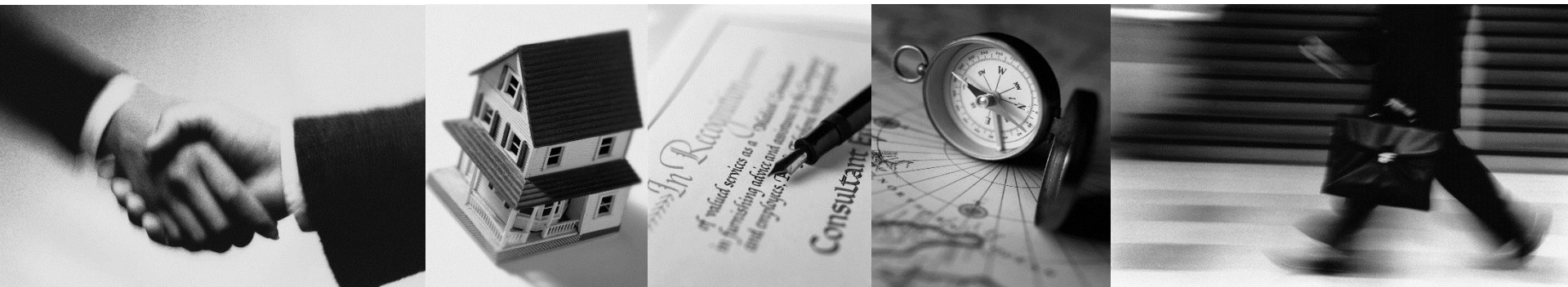


# GESTÃO DA PERFORMANCE

## MÓDULO AVANÇADO



PLANEAMENTO ESTRATÉGICO E DE NEGÓCIOS | MONITORIZAÇÃO E ACONSELHAMENTO | TOMADA DE DECISÃO

POSSIBILIDADE DE LIGAÇÃO AUTOMÁTICA AO SOFTWARE DE GESTÃO E CONTABILIDADE COM RESULTADOS IMEDIATOS

**CAUT!O**  
SERVIÇOS DE GESTÃO



cautio, *ónis*, f. acção de acautelar-se; previdência, precaução, prudência; // caução, garantia, obrigação (escripta ou verbal): *res habet multas cautiones*, o caso pede muita precaução; *mea est cautio*, é da minha competência, está ao meu cuidado, é a mim que cumpre velar (para impedir alg. c.); // compromisso, promessa.

*In* “Lexico Latino –  
Português”, por  
Francisco Pedro Brou  
Livreria Portuense de  
LOPES & C<sup>a</sup> - editores -  
1890

### QUEM SOMOS?

A **Cautio** iniciou a sua actividade em 2002. É constituída por um núcleo de consultores com vasta experiência adquirida nos meios académico e empresarial, capazes de intervir nos mais diversos setores de atividade, nas tradicionais áreas de consultoria estratégica e de gestão, tendo desenvolvido e aperfeiçoado ferramentas em domínios como a Gestão da Performance, Gestão de Risco de Clientes e Avaliação de Desempenho.

Focalizada nas **necessidades específicas de cada Cliente**, a Cautio desenvolve os seus serviços com base em valores como a **Confiança, Proximidade e Profissionalismo**.

A Cautio possui escritórios em Lisboa, Leiria e Angola.

### O QUE FAZEMOS?

Tendo como foco a criação de valor para o cliente, desenvolvemos soluções nas seguintes áreas de intervenção:

- Estratégia e Finanças
- Organização e Processos
- Gestão da Performance e Desempenho
- Reestruturação/Recuperação de Empresas
- Empresas Familiares
- Serviços Profissionais (Contabilidade, RH, Assessoria fiscal).

Com o apoio da **Consenso**, empresa associada da Cautio, a nossa intervenção incide também na Gestão e Valorização dos Recursos Humanos.

### SOLUÇÃO DE GESTÃO

A utilização de um Modelo Avançado de Gestão da Performance é claramente uma **vantagem competitiva**, na medida em que **influenciando o comportamento dos gestores, orienta-os para a implementação da estratégia definida para a organização**. A obtenção de informação fidedigna e actualizada auxilia na **tomada de decisão** e na **monitorização dos objetivos** definidos.

Assim, este Módulo Avançado de Gestão da Performance é uma ferramenta que sendo construída à **medida de cada empresa**, a partir da concepção de indicadores de acompanhamento da actividade, permite **controlar os aspectos críticos desta**, cobrindo todas as áreas funcionais e operacionais (aprovisionamento, produção, distribuição, comercial, financeira...).

***Evite tomar decisões com base em  
informação avulsa e pouco credível.***

***Faça os Resultados  
acontecer.***





### OBJECTIVOS CHAVE:

- Definir um modelo de negócio, com estratégias, metas e objetivos claros;
- Definir um plano de Acção para cada Área da Empresa;
- Planear a longo e curto prazo;
- Monitorizar e acompanhar o desempenho através de um Modelo de Gestão;
- Aconselhar através de Consultores Seniores com vasta experiência e disponibilidade total.
- Tomar decisões em tempo útil.



***Influencie o comportamento das pessoas de forma a alinhar as acções destas com os objectivos e metas da sua Organização.***

### Aconselhamento de Gestão



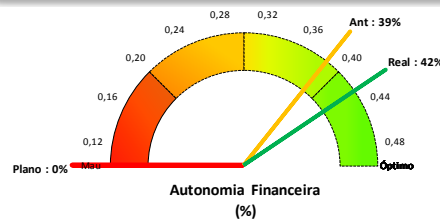
- Reuniões de Gestão
- Aconselhamento de Gestão

### Planeamento Estratégico



- Directrizes Estratégicas
- Metas Estratégicas
- Plano de Investimentos

### Informação de Gestão (Tableau de Bord)



- Informação Financeira
- Informação de Gestão
- Informação Segmentada

### Gestão por Objectivos



- Plano (Desafio, Compromisso)
- Definição de Objectivos
- Orçamento



### Processo de Planeamento Estratégico: Modelo Genérico

- O **Planeamento Estratégico** é o processo que conduz à decisão sobre as **metas** da empresa e das **estratégias para** as atingir. Os objectivos definidos devem ser analisadas periodicamente de modo a avaliar a sua concretização e desvios.
- **Directrizes Estratégicas:** Definição das grandes linhas estratégicas transversais a todas as Áreas da Empresa.



Documento que resulta de toda a análise, reflexão e tomada de decisão estratégica de carácter plurianual (3 a 5 anos).

*Plano Estratégico*





### GESTÃO POR OBJECTIVOS | PLANO DE NEGÓCIO | MÉDIO PRAZO:

- Os **resultados da gestão** não devem ser confrontados apenas com o passado recente, mas sim com **objectivos previamente definidos**.
- **Definição de Objectivos:** Com base nas Metas e Directrizes Estratégicas são definidos objectivos, de natureza quantitativa e qualitativa, devidamente calendarizados, para cada Área da Empresa.
- O **plano de negócio** existe para **concretizar a aspiração estratégica**, seja ela latente ou explícita, em termos de metas a atingir. Deve constituir não só um desafio como também um compromisso com os resultados desejados.



Na ausência de um **Plano**, que suporte o **Orçamento**, este torna-se num simples exercício numérico, com **pouca utilidade**.

**Plano de Negócio e Orçamento**

### PLANOS DE ACÇÃO E ORÇAMENTOS | OBJECTIVOS ANUAIS | CURTO PRAZO:

- **Elaboração de Planos de Acção:** Objectivos específicos para cada área/departamento, que têm que ser calendarizados negociados com os respectivos responsáveis (compromisso).
- **Elaboração do Orçamento de Exploração e Financeiro:** Plano de Vendas, de Investimento, de Formação, de Despesas/Custos; Orçamento de Exploração Mensal (Demonstração de Resultados e Balanço Previsional).





## EMPRESA X - VOLUME DE NEGÓCIOS (Valores em Euros)

|                              | Mês Corrente   |                |               | Ano Anterior     |                  | Ano Corrente    |                  |                   |                 |                      |                | Taxa Crescim. |
|------------------------------|----------------|----------------|---------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|----------------|---------------|
|                              | Real           | Plano          | Desvio        | Total Anual      | Total até à data | Real até à data | Plano até à data | Plano Total Anual | Plano Resto Ano | Total Anual Estimado | Desvio         |               |
| <b>01. Vendas</b>            | <b>75.766</b>  | <b>64.069</b>  | <b>11.696</b> | <b>750.986</b>   | <b>245.463</b>   | <b>324.504</b>  | <b>304.628</b>   | <b>791.000</b>    | <b>486.372</b>  | <b>810.876</b>       | <b>19.876</b>  | <b>32,2%</b>  |
| - Produto A                  | 37.883         | 32.035         | 5.848         | 375.493          | 122.731          | 162.252         | 152.314          | 395.500           | 243.186         | 405.438              | 9.938          | 32,2%         |
| - Produto B                  | 15.153         | 12.814         | 2.339         | 150.197          | 49.093           | 64.901          | 60.926           | 158.200           | 97.274          | 162.175              | 3.975          | 32,2%         |
| - Produto C                  | 11.365         | 9.610          | 1.754         | 112.648          | 36.819           | 48.676          | 45.694           | 118.650           | 72.956          | 121.631              | 2.981          | 32,2%         |
| - Produto D                  | 11.365         | 9.610          | 1.754         | 112.648          | 36.819           | 48.676          | 45.694           | 118.650           | 72.956          | 121.631              | 2.981          | 32,2%         |
| <b>02. Prestação Serv.</b>   | <b>68.682</b>  | <b>45.562</b>  | <b>23.120</b> | <b>535.727</b>   | <b>154.418</b>   | <b>299.234</b>  | <b>216.634</b>   | <b>562.514</b>    | <b>345.880</b>  | <b>645.114</b>       | <b>82.601</b>  | <b>93,8%</b>  |
| <b>Total Volume Negócios</b> | <b>144.448</b> | <b>109.632</b> | <b>34.816</b> | <b>1.286.714</b> | <b>399.881</b>   | <b>623.739</b>  | <b>521.262</b>   | <b>1.353.514</b>  | <b>832.252</b>  | <b>1.455.991</b>     | <b>102.477</b> | <b>56,0%</b>  |

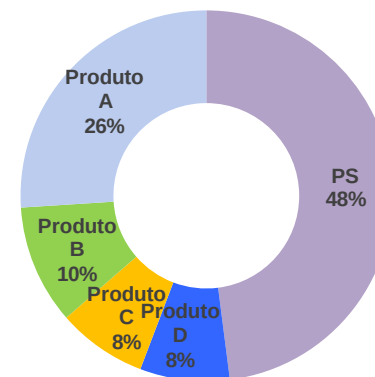
Informação obtida através de diversos ângulos e dimensões de análise.

**Informação de Gestão**

### CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO DE GESTÃO:

- Deve ajudar no processo de **tomada de Decisão**.
- **Fiável, Actual** e disponibilizada em **tempo útil**.
- Deve estar disponível a todo o momento (**on-line**), e as transacções devem ser registadas em simultâneo com a sua ocorrência.
- Integrada, com toda a **informação financeira** num **único sistema**.

### Vendas Segmentadas



(Valores em Euros)

|                                   | Mês Corrente |         |         | Ano Anterior |                  | Ano Corrente    |               |                  |          |
|-----------------------------------|--------------|---------|---------|--------------|------------------|-----------------|---------------|------------------|----------|
|                                   | Real         | Plano   | Desvio  | Total Anual  | Total até à data | Real até à data | Taxa Crescim. | Plano até à data | Desvio   |
| 01. Proveitos                     | 622.721      | 620.592 | 2.129   | 6.156.897    | 6.156.897        | 6.930.434       | 12,6%         | 7.080.432        | -149.998 |
| 02. Resultados                    |              |         |         |              |                  |                 |               |                  |          |
| - Negócio A                       | 368.069      | 232.137 | 135.932 | 2.035.201    | 2.034.986        | 2.729.898       | 34,1%         | 2.340.234        | 389.664  |
| - Negócio B                       | 27.592       | 40.576  | -12.984 | 430.091      | 430.091          | 385.184         | -10,4%        | 494.604          | -109.420 |
| - Negócio C                       | 4.071        | 86.014  | -81.943 | 466.259      | 466.259          |                 |               |                  |          |
| - Negócio D                       | 37.326       | 63.324  | -25.998 | 372.104      | 372.104          |                 |               |                  |          |
| Total dos Resultados Operacionais | 437.058      | 422.051 | 15.007  | 3.303.655    | 3.303.440        |                 |               |                  |          |
| Estrutura Local                   |              |         |         |              |                  |                 |               |                  |          |
| - Responsável                     | 1.095        | 1.500   | -405    | 11.220       | 11.220           |                 |               |                  |          |
| - Pessoal Administrativo          | 5.950        | 6.520   | -570    | 50.235       | 50.235           |                 |               |                  |          |
| - Outros Custos de Estrutura      | 12.720       | 10.250  | 2.470   | 175.400      | 175.400          |                 |               |                  |          |
| Total dos Custos Operacionais     | 19.765       | 18.270  | 1.495   | 236.855      | 236.855          |                 |               |                  |          |
| Resultado Operacional             | 417.293      | 403.781 | 13.512  | 3.066.800    | 3.066.585        |                 |               |                  |          |

CAUTIO

As informações aqui apresentadas são apenas para fins informativos e não devem ser utilizadas para fins de tomada de decisão sem a devida análise e avaliação de risco. A responsabilidade pela interpretação e utilização das informações é do usuário.

CARACTERÍSTICAS DO TABLEAU DE BORD:

Inclui dados Reais e Previsionais com segmentação por Área, Negócio, Unidade, Departamento, etc.

Inclui Indicadores Diversificados e Interligados - Financeiros, Operacionais e Comerciais, etc.

Instrumento sintético de Análise - sem indicadores em excesso

EMPRESA X - INDICADORES OPERACIONAIS

|                                          | Norte | Centro | Sul    |
|------------------------------------------|-------|--------|--------|
| Trabalhadores                            |       |        |        |
| 1. Número de Trabalhadores               | 39    | 9      | 7      |
| 2. Número Horas Totais Trabalhadas       | 5.512 | 1.320  | 1.053  |
| 3. Horas Complementares por Trabalhador  | 42    | 34     | 8      |
| 4. Toneladas Processadas por Trabalhador | 95    | 61     | 51     |
| Viaturas                                 |       |        |        |
| 1. Número de Viaturas Afectas            | 10    | 14     | 9      |
| 2. Consumo Médio - 100 km / Viatura      | 47    | 49     | 48     |
| 3. Número km por Viatura                 | 2.664 | 3.296  | 4.164  |
| 4. Número de Serviços por Viatura        | 75    | 91     | 107    |
| 5. Receita Média por Viatura             | 4.667 | 7.454  | 10.244 |
| 6. Receita Média por km                  | 2     | 2      | 2      |
| 7. Receita Média por Serviço             | 62    | 82     | 96     |
| Motoristas                               |       |        |        |
| 1. Número de Motoristas                  | 7     | 9      | 8      |
| 2. Número km por Motorista               | 4.186 | 3.880  | 4.535  |
| 3. Número de Serviços por Motorista      | 118   | 107    | 116    |
| 4. Número de Serviços por Hora           | 1     | 1      | 1      |
| 5. Número de Horas Extra por Motorista   | 57    | 43     | 56     |
| Comerciais                               |       |        |        |
| 1. Número de Contratos                   | 34    | 43     | 29     |
| 2. Número de Propostas Efectuadas        | 98    | 147    | 57     |
| 3. Número de Propostas Adjudicadas       | 24    | 35     | 21     |
| 4. Percentagem de Propostas Adjudicadas  | 0     | 0      | 0      |
| 5. Número de Clientes Perdidos           | 5     | 7      | 0      |

| EMPRESA X - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS    |              |         |        |              |                  |                 |                  |                   |                 |                      |        |
|-------------------------------------------|--------------|---------|--------|--------------|------------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|----------------------|--------|
| (Valores em Euros)                        |              |         |        |              |                  |                 |                  |                   |                 |                      |        |
|                                           | Mês Corrente |         |        | Ano Anterior |                  | Ano Corrente    |                  |                   |                 |                      |        |
|                                           | Real         | Plano   | Desvio | Total Anual  | Total até à data | Real até à data | Plano até à data | Plano Total Anual | Plano Resto Ano | Total Anual Estimado | Desvio |
| Rendimentos                               |              |         |        |              |                  |                 |                  |                   |                 |                      |        |
| 01. Vendas                                | 75.766       | 64.069  | 11.696 | 750.986      | 245.463          | 324.504         | 304.628          | 791.000           | 486.372         | 810.876              | 19.876 |
| 02. Prestações de serviços                | 68.682       | 45.562  | 23.120 | 535.727      | 154.418          | 299.234         | 216.634          | 562.514           | 345.880         | 645.114              | 82.601 |
| 03. Variação nos inventários de produção  | 0            | 0       | -      | 5.322        | 30.000           | 0               | 0                | 0                 | 0               | 0                    | 0      |
| 04. Outros rendimentos e ganhos           | 1.932        | 1.740   | 192    | 23.930       | 11.753           | 5.280           | 8.274            | 21.486            | 13.211          | 18.491               | -2.995 |
| Rendimentos Operacionais                  | 146.380      | 111.372 | 35.008 | 1.315.965    | 441.634          | 629.018         | 529.536          | 1.375.000         | 845.463         | 1.474.482            | 99.482 |
| Gastos                                    |              |         |        |              |                  |                 |                  |                   |                 |                      |        |
| 05. Custo das mercadorias vendidas        | 15.153       | 14.095  | 1.058  | 197.403      | 55.093           | 64.901          | 67.018           | 174.020           | 107.002         | 171.903              | -2.117 |
| 06. Fornecimentos e serviços externos     | 33.885       | 22.367  | 11.517 | 268.317      | 94.935           | 114.572         | 106.350          | 276.149           | 169.799         | 284.371              | 8.222  |
| 07. Gastos com o pessoal                  | 54.754       | 51.044  | 3.710  | 604.434      | 260.115          | 277.848         | 255.219          | 612.525           | 357.306         | 635.154              | 22.629 |
| 08. Outros gastos e perdas                | 1.148        | 1.175   | -27    | 23.106       | 2.828            | 4.169           | 5.875            | 14.101            | 8.225           | 12.394               | -1.707 |
| EBITDA                                    | 41.440       | 22.690  | 18.750 | 222.706      | 28.663           | 167.529         | 95.074           | 298.204           | 203.130         | 370.659              | 72.455 |
| 09. Gastos de depreciação e amortização   | 10.950       | 11.210  | -260   | 155.351      | 54.748           | 54.748          | 56.050           | 134.521           | 78.471          | 133.219              | -1.302 |
| EBIT                                      | 30.491       | 11.480  | 19.011 | 67.355       | -26.085          | 112.781         | 39.024           | 163.683           | 124.660         | 237.440              | 73.757 |
| 10. Juros e rendimentos similares obtidos | 0            | 0       | -      |              |                  |                 |                  |                   |                 |                      |        |
| 11. Juros e gastos similares suportados   | 3.082        | 3.309   | -227   |              |                  |                 |                  |                   |                 |                      |        |
| RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS               | 27.409       | 8.171   | 19.237 |              |                  |                 |                  |                   |                 |                      |        |
| 12. Imposto sobre o rendimento            | 1.656        | 2.043   | -387   |              |                  |                 |                  |                   |                 |                      |        |
| RESULTADO LÍQUIDO                         | 25.753       | 6.129   | 19.624 |              |                  |                 |                  |                   |                 |                      |        |

CARACTERÍSTICAS DO TABLEAU DE BORD:

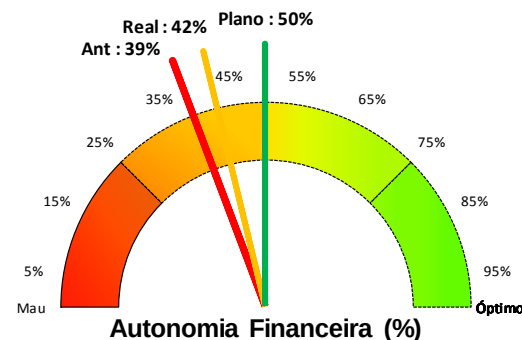
- Informação consolidada em que o todo é igual à soma das partes.
- Instrumento Rápido – disponível a todo o momento
- De Análise frequente – mensalmente, até ao dia 15 do mês seguinte?

| EMPRESA X - DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS |         |         |         |                   |         |
|----------------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|---------|
| (Valores em Euros)                     |         |         |         |                   |         |
|                                        | Norte   | Centro  | Sul     | Estrutura Central | Total   |
| Vendas de Mercadorias                  | 122.545 | 111.627 | 90.332  | 0                 | 324.504 |
| Prestações de Serviços                 | 93.948  | 97.840  | 112.726 | 0                 | 304.514 |
| Total dos Resultados Operacionais      | 216.493 | 209.467 | 203.058 | 0                 | 629.018 |
| Custo das Mercadorias Vendidas         | 28.788  | 24.788  | 11.326  | 0                 | 64.901  |
| FSE                                    | 42.604  | 36.162  | 20.825  | 14.981            | 114.572 |
| Custo com Pessoal                      | 64.796  | 77.417  | 73.485  | 62.150            | 277.848 |
| Amortizações                           | 14.792  | 15.833  | 14.271  | 9.853             | 54.748  |
| Outros Custos Operacionais             | 958     | 1.167   | 854     | 1.189             | 4.169   |
| Total dos Custos Operacionais          | 151.938 | 155.366 | 120.761 | 88.173            | 516.238 |
| Resultado Operacional                  | 64.556  | 54.100  | 82.297  | -88.173           | 112.781 |
| Margem Bruta                           | 76,5%   | 77,8%   | 87,5%   | -                 | 80,0%   |
| EBITDA - Valor                         | 79.348  | 69.934  | 96.568  | -78.320           | 167.529 |

## EMPRESA X - INDICADORES

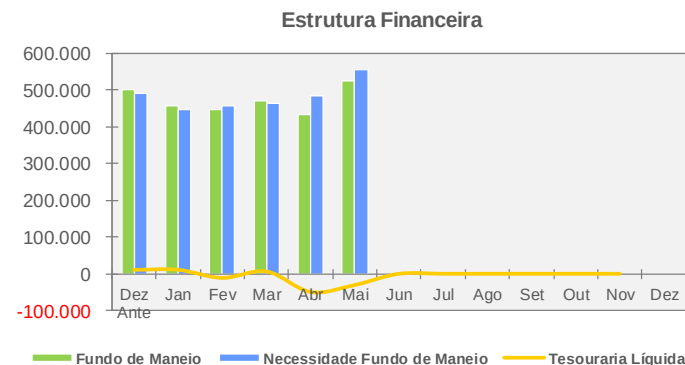
(Valores em Euros)

|                                            | Real até<br>à Data | Ante até<br>à Data | Taxa<br>Crescim. |
|--------------------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| <b>1. Margens</b>                          |                    |                    |                  |
| - Margem Bruta                             | 562.451            | 379.070            | 48,4%            |
| - Resultado Operacional                    | 112.781            | -26.085            | 532,4%           |
| - EBITDA                                   | 167.529            | 28.663             | 484,5%           |
| <b>2. Rácios</b>                           |                    |                    |                  |
| - Margem Operacional / Vendas              | 18,0%              | -6,0%              | 399,2%           |
| - EBITDA / Vendas                          | 26,7%              | 6,6%               | 304,5%           |
| - Rentabilidade do Capital Próprio (ROE)   | 10,7%              | -5,3%              | 304,0%           |
| - NFM/Vendas                               | 36,7%              | 61,1%              | -40,0%           |
| - Passivo Financeiro / Capital Próprio     | 1,0                | 1,3                | -23,8%           |
| - Passivo Financeiro / EBITDA (Atualizado) | 2,3                | 15,0               | -84,4%           |
| - Encargos Financeiros / EBITDA            | 10,2%              | 49%                | -79,2%           |
| - Rentabilidade do Cap. Utilizado (ROCE)   | 4,5%               | -1,1%              | 526,0%           |
| - Valor Económico Acrescentado (EVA)       | 29.717             | -66.472            | 144,7%           |
| <b>3. Estrutura Financeira</b>             |                    |                    |                  |
| - Fundo de Maneio                          | 523.506            | 413.423            | 26,6%            |
| - Necessidades de Fundo de Maneio          | 553.794            | 621.137            | -10,8%           |
| - Tesouraria Líquida                       | -30.287            | -207.714           | 85,4%            |
| - Autonomia Financeira                     | 42,5%              | 38,6%              | 10,1%            |
| - Passivo Financeiro                       | 938.948            | 1.031.611          | -9,0%            |
| <b>4. Operacionais</b>                     |                    |                    |                  |
| - Nº de Trabalhadores                      | 29                 | 25                 | 16,0%            |
| - Vendas por Trabalhador                   | 21.693             | 17.880             | 21,3%            |
| - VAB por Trabalhador                      | 15.320             | 11.194             | 36,9%            |
| - Gastos com Pessoal/VAB                   | 62,5%              | 92,9%              | -32,7%           |
| - Gastos com Pessoal por Colaborador       | 9.581              | 10.405             | -7,9%            |
| - Duração Média dos Stocks                 | 176                | 321                | -45,0%           |
| - Prazo Médio de Recebimentos              | 107                | 244                | -55,9%           |
| - Prazo Médio de Pagamentos                | 107                | 118                | -9,5%            |



## CARACTERÍSTICAS DO TABLEAU DE BORD:

- Análise de Indicadores Financeiros
- Análise à Rentabilidade e evolução do negócio
- Reporting gráfico



- Reuniões mensais ou trimestrais
- Análise de resultados e tomada de Decisão;

Aconselhamento  
Sénior por parte de  
Consultores da Cautio.



- A **CAUTIO** assegura o preenchimento e gestão da Ferramenta de Gestão da Performance de modo a garantir a sua verdadeira implementação na empresa, internalizando o seu funcionamento e assegurando a sua apropriação pela gestão da empresa aos seus diversos níveis.
- Os Consultores participarão numa **reunião periódica com a Administração e outros Quadros Superiores** (a designar pela Administração) para **Apresentar, Analisar** os Resultados, **Debater** e **Aconselhar** tendo em conta a informação produzida por esta ferramenta.



Planeie a estratégia



Aconselhe-se e decida



*Influencie o comportamento das pessoas de forma a alinhar as acções destas com os objectivos e metas da sua Organização.*

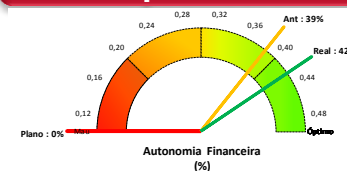


***Faça os Resultados acontecer!***

Negoceie os  
objectivos



Monitorize de  
forma profissional





**[WWW.CAUTIO.PT](http://WWW.CAUTIO.PT)**

**[WWW.CONSENSO.PT](http://WWW.CONSENSO.PT)**

**Lisboa:**

Ed. Mar Vermelho, Av. Dom João II, nº 50, 4º Piso  
Parque das Nações  
1990-095 Lisboa  
Tlf: 211 212 007 | Fax: 211 212 100

**Leiria:**

Rua Anzebino Cruz Saraiva, nº 342, Ed. Beira Rio  
1º Andar, Escritório 25  
2415-371 Leiria  
Tlf: 244 828 545