Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra

Uma contribuição para a transformação digital no Departamento de Financiamentos numa Empresa do setor automóvel

Manuel de Oliveira Conceição

ISCAC | 2022

Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra

Manuel de Oliveira Conceição

Uma contribuição para a Transformação Digital no Departamento de Financiamentos numa Empresa do setor automóvel

Coimbra, 30 novembro de 2022

Instituto Superior
de Contabilidade
e Administração
Politécnico de Coimbra
COIMBRA BUSINESS SCHOOL
ISCAC.pt

Manuel de Oliveira Conceição

Uma contribuição para a Transformação Digital no Departamento de Financiamentos numa Empresa do setor automóvel

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão, realizado sob a orientação da Professora Doutor Rosa Maria Correia Nunes e do Professor Doutor António Rui Trigo Ribeiro e supervisão de Vânia Margarida Conceição Santos.

Coimbra, 30 novembro de 2022

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

DEDICATÓRIA

Esta fase que agora termina só podia ser inteiramente dedicada aos meus Pais, por toda a paciência e esforço que souberam ter comigo em todos os momentos.

A vida ensinou-nos que os percursos não são todos iguais e que cada um tem a oportunidade de fazer o seu próprio percurso.

E por ter feito o meu próprio percurso é que, aqui chegados, sabe bem dizer: conseguimos.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

AGRADECIMENTOS

O sucesso desta etapa é resultado de um esforço individual e pessoal, mas também coletivo de todos aqueles que deram o seu contributo. É, pois, meu intuito, agradecer a todos:

À minha família, à minha namorada Magda, aos meus amigos, por todo o apoio e palavras de incentivo nesta etapa.

Por fim, aos meus orientadores Prof. Doutor António Ribeiro e Prof. Doutora Rosa Nunes pelo exemplo de profissionalismo que levarei comigo para a vida.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

RESUMO

O presente trabalho de projeto foi realizado no âmbito do Mestrado de Controlo de Gestão, numa conceituada Empresa do setor automóvel português, com mais de 20 concessionários no país e representação de 10 marcas automóveis.

Atualmente, as Empresas geram e têm ao seu dispor um elevado número de dados e quanto maior é essa produção ou disponibilização mais difícil é a sua análise, sendo para isso necessários instrumentos de controlo de gestão. Por outro lado, o surto pandémico vivido, em particular no ano de 2020, obrigou a uma reestruturação dos processos internos das Empresas, tornando-os mais digitais, eficazes e acessíveis para todos.

O presente projeto pretende ser uma contribuição para essa digitalização e também para a medição e acompanhamento do desempenho do Departamento de Financiamentos da referida Empresa. Assim, visa, essencialmente, cobrir as lacunas de falta indicadores para acompanhar a atividade do Departamento e a da ausência de disponibilização oportuna e *online* de *reports* de desempenho relativos ao mesmo.

Numa primeira fase do projeto, analisa-se o estado atual do setor, do consumidor e, por fim, do departamento com a finalidade de percecionar as oportunidades de melhoria e as lacunas, para, posteriormente, através do *software* Excel, automatizar e digitalizar os sistemas pretendidos.

A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste trabalho foi a *Design Science Research* (DSR) que oferece grandes benefícios à solução de problemas da vida real das organizações, devido, principalmente, ao seu pragmatismo.

Findo o projeto, conclui-se que os *reports* físicos passaram a estar em documentos em formato digital, acessíveis por um "clique", a todos os colaboradores que deles necessitem e sem que para isso seja necessário analisar documentos físicos ou distribuir mapas de *reports* mensais.

Palavras-chave: Setor Automóvel; Departamento de Financiamentos; Indicadores de Desempenho; Dashbaords; Reporting.

ABSTRACT

This project work was carried out in the scope of the Master in Management Control, in a renowned Company of the Portuguese automotive sector, with more than 20 dealerships in the country and representation of 10 car brands.

Currently, companies generate and have at their disposal a large amount of data and the greater this production or availability, the more difficult it is to organize and analyze it. On the other hand, the pandemic outbreak experienced, particularly in 2020, forced a restructuring of the internal processes of companies, making them more digital, effective, and accessible to all.

Considering the above, this project is, therefore, a contribution to the digitalization and improvement of the reports prepared by the Financing Department of this company, with the aim of providing it with more tools from the management point of view to meet the desired transformation.

In the first phase of the project, the current state of the sector, the consumer and, finally, the department is analyzed in order to perceive the opportunities for improvement and the gaps, and then, using Excel software, automate and digitize the desired systems.

The methodology chosen for the development of this work was Design Science Research (DSR), which can offer great benefits when it comes to solving real-life problems in organizations, due mainly to its pragmatism.

At the end of the project, it was concluded that the physical reports are now documents in digital format, accessible by a "click", to all elements that need them and without the need to analyze physical documents or distribute maps of monthly reports.

Keywords: Automotive Sector; Financing Department; Performance Indicators; Dashbaords; Reporting.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO 12

1 REVISÃO DE LITERATURA 15

1.1 Indicadores de Desempenho 15

1.2 O Conceito de *Business Intelligence* 22

1.2.1 Fontes de Dados Operacionais 23

1.2.2 Processo *Extract Transform and Load* 23

1.2.3 *Data Warehouse* 24

1.3 *Dashboards* 25

2 METODOLOGIA 29

2.1 Identificação do Problema e Motivação 29

2.2 Definição dos Objetivos da Solução 30

2.3 *Design* e Desenvolvimento 30

2.4 Demonstração 31

2.5 Avaliação 31

2.6 Comunicação 31

3 SETOR AUTOMÓVEL 32

3.1 O Mercado Automóvel 32

3.2 O Crédito ao Consumo 35

4 CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA DO CASO DE ESTUDO 40

4.1 O Departamento de Financiamentos 40

4.1.1 Caraterização do departamento 40

4.1.2 Tipos de Produtos de Financiamento 42

4.1.3 Tipos de Seguros 47

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

4.2 A Nova Plataforma da Organização 50
5 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES 54
5.1 As Necessidades do departamento 54
5.2 Objetivo dos Indicadores de Desempenho 55
5.3 Definição dos Indicadores de Desempenho 57
5.3.1 Comissões de Financiamento 58
5.3.2 Capital Financiado 59
5.3.3 Rentabilidade de negócio 60
5.3.4 Taxa de Penetração 60
5.3.5 Seguro de Vida 61
5.3.6 Seguro Automóvel 61
6 VISUALIZAÇÃO DOS INDICADORES 62
6.1 Extração de Dados 62
6.2 Implementação das Visualizações 63
6.2.1 Indicador de Desempenho: Comissões de Financiamento 64
6.2.2 Indicador de Desempenho: Capital Financiado 65
6.2.3 Indicador de Desempenho: Evolução da Margem Negócio 68
6.2.4 Indicador de Desempenho: Taxa de Penetração 70
6.2.5 Indicador de Desempenho: Seguro de Vida 71
6.2.6 Indicador de Desempenho: Seguro Automóvel 73
6.2.7 *Dashboard* Resumo 74
CONCLUSÃO 77
REFERÊNCIAS 79
LEGISLAÇÃO 83

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1.1 Desenho do Sistema de Indicadores. 21

Figura 1.2. Arquitetura de um Sistema de BI 23

Figura 1.3 Exemplo de Dashboard 26

Figura 2.1. Metodologia DSR 29

Figura 3.1 Distribuição dos recursos pelo setor automóvel. 33

Figura 3.2 Distribuição da fabricação e comércio automóvel 33

Figura 3.3 O mercado automóvel no ano de 2021 34

Figura 3.4 Total das Empresas distribuído pela fabricação e comércio automóvel 34

Figura 3.5 Distribuição do crédito aos consumidores 37

Figura 3.6 Número de novos créditos aos consumidores 38

Figura 3.7 Montante de novos créditos aos consumidores 38

Figura 3.8 Número de novos créditos ao consumidor 39

Figura 4.1 Listagem dos negócios dentro do processo comercial 52

Figura 6.1 Extrato do ficheiro Excel com os dados para a extração 63

Figura 6.2 Indicador das comissões de financiamento na Financeira 1 64

Figura 6.3 Indicador das comissões de financiamento no Financeira 3 e Financeira 2 .. 65

Figura 6.4 Indicador de desempenho do capital financiado na Financeira 1 66

Figura 6.5 Indicador de desempenho do capital financiado na Financeira 2 67

Figura 6.6 Indicador de desempenho do capital financiado na Financeira 3 67

Figura 6.7 Evolução da margem do negócio na Financeira 1 68

Figura 6.8 Evolução da rentabilidade de negócio no Financeira 2 69

Figura 6.9 Evolução da rentabilidade de negócio no Financeira 3 70

Figura 6.10 Indicador de desempenho de seguro de vida na Financeira 1 72

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Figura 6.11 Indicador de desempenho de seguro de vida na Financeira 2 72

Figura 6.12 Distribuição dos seguros por ponto de venda 73

Figura 6.13 Dashboard aplicado no projeto de trabalho 75

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

ACAP – Associação Automóvel de Portugal

AENOR - Associação Espanhola de Normalização e Certificação

ALD – Aluguer de Longa Duração

BdP – Banco de Portugal

BI – *Business Intelligence*

CEO – *Chief Executive Officer*

CRD – Crédito

CRM – *Customer Relationship Management*

DL – Decreto-Lei

DSR – *Design Science Research*

DSTI – *Debt Service To Income*

DW – Data Warehouse

ENI – Empresário em Nome Individual

ETL – *Extract Transform and Load*

UE – União Europeia

GN – Gestor de Negócio

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

IVA - Imposto sobre o Valor Acrescentado

KPI – *Key Performance Indicators*

LSG – Leasing

PIB – Produto Interno Bruto

RCI – *Mobilize Financial Services*

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

RL – Resultado Líquido

SAP – *System Applications and Products*

SI – Sistemas de Informação

SQL - *Standard Query Language*

TAEG – Taxa Anual Efetiva Global

TAN – Taxa Anual Nominativa

VN – Viaturas Novas

VN[1] – Volume de Negócios

VO – Viaturas Usadas

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

INTRODUÇÃO

O presente projeto de trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado de Controlo de Gestão, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC), e pretende apresentar uma proposta de digitalização do *reporting* do departamento de uma das maiores Empresas de retalho automóvel portuguesa.

Na pós-pandemia surgiu a necessidade de melhorar um conjunto de processos internos, até então, assentes em processos documentais com predominância de formato físico e com uma elevada carência de instrumentos de controlo de gestão, passiveis de ser analisados por parte das chefias da referida Empresa. Neste sentido, o que este trabalho de projeto vem propor é uma mudança de paradigma no Controlo de Gestão do Departamento de Financiamentos com o objetivo de o tornar mais eficiente, indo, por isso, ao encontro das expetativas da Empresa.

Alguns autores como Rewers et al. (2016) afirmam que é importante as Empresas desenvolverem-se tecnologicamente, conseguindo, desta forma, aprofundar a sua capacidade de se adaptarem a novas realidades pelas constantes alterações nas dinâmicas criadas pela concorrência. Warner & Wäger (2019) consideram que a transformação digital se tornou numa estratégia imperativa e está na agenda e no dia-a-dia dos líderes das organizações. Por último, importa acrescentar que o catalisador final desta investigação foi o surto epidémico vivido nos anos de 2020 e 2021 que, como sabemos, alterou os hábitos dos consumidores e obrigou a uma digitalização das Empresas nos setores em que se integram, como veremos de seguida.

Na Empresa em questão, a mudança vivida foi sobretudo no Departamento de Faturação, responsável por controlar o processo comercial, em que se integra, também, o departamento que estará em estudo no presente trabalho, o Departamento de Financiamentos.

Embora já existisse um *software* de gestão documental, o *System Applications and Products*, vulgarmente conhecido por SAP, este não foi capaz de acompanhar o processo de digitalização da Empresa, nomeadamente no tratamento dos dados que lhe estavam inerentes, na leitura de informação, seguimento da mesma e na sua visibilidade. Surgiu,

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

por isso, a necessidade de construir uma plataforma interna, para substituir a anterior, mais capacitada e mais eficiente na gestão dos recursos e foi neste contexto que aparece este projeto, que tem como objetivo de desenvolver uma ferramenta de *report* relativa ao Departamento de Financiamentos, apta para ser integrada nesta nova plataforma.

Relativamente à estrutura do presente projeto de trabalho, este está dividido em seis capítulos, sendo que os dois primeiros pretendem fazer uma introdução ao tema em estudo e à Empresa e os seguintes aprofundam o tema, apresentando resultados e conclusões, e sugestões para o futuro da investigação.

Assim, no capítulo da Revisão de Literatura, o primeiro, foi feita uma revisão de literatura, em que se desenvolveram os conceitos chave e base que sustentam a parte prática e também onde se identificaram indicadores para os sectores bancários e comerciais, uma vez que não se encontraram nenhuns específicos para o Departamento de Financiamentos de Empresas deste setor. Por fim, foi feita uma revisão de literatura sobre *Business Intelligence* (BI), no sentido de enquadrar a questão da construção do instrumento de controlo que ajudará no acompanhamento da performance e na transformação digital do departamento em estudo.

No segundo capítulo, da Metodologia, descreveu-se a metodologia *Design Science Research* (DSR) utilizada para resolver problemas concretos da vida real das organizações, devido, principalmente, ao seu pragmatismo. Este tipo de metodologia é a mais adequada à investigação de problemas de natureza prática, em vez de se focar na verificação de leis naturais ou teorias comportamentais, segundo sugere Hevner et al. (2004), sendo por isso a que melhor se enquadra no presente trabalho.

No terceiro capítulo, procedeu-se a uma contextualização do setor, da evolução do crédito ao consumo.

No quarto capítulo é feita uma caraterização da Empresa em estudo, nomeadamente do Departamento de Financiamentos, dos tipos de produtos que lhes estão inerentes e, por último, dos tipos de seguros existentes. Para concluir aborda-se, de forma breve e sucinta, a nova plataforma digital da Empresa.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

No quinto capítulo é feita uma apresentação concetual do instrumento de controlo, em que são apresentados e descritos os indicadores selecionados para o implementar.

Por fim, no sexto capítulo, na Visualização dos Indicadores, e já na fase de implementação do projeto, é apresentada toda a evolução que foi observada no decurso do trabalho, nomeadamente na concretização de um instrumento automatizado que permite gerir e controlar o dia-a-dia do departamento e ter acesso a informação relevante sobre o mesmo. Neste particular é explicada a extração dos dados e descritos todos os indicadores utilizados. Por fim, é feita uma apresentação dos *dashboards* com a apresentação de todos os indicadores.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

1 REVISÃO DE LITERATURA

Na revisão de literatura pretende-se enquadrar a investigação já existente sobre estes temas. Por esta razão, considerou-se necessário realizar um primeiro enquadramento do conceito teórico de indicadores de desempenho, para de seguida enumerar alguns indicadores fundamentais, através da comparação com dois sectores idênticos, o comercial e o bancário. Por fim foi revisto o conceito de *BI* e os conceitos associados à criação de um sistema de BI designadamente as fontes informacionais, o processo de transformação e extração dos dados, *Data Warehouse* (DW) e *dashboards*.

1.1 Indicadores de Desempenho

Vários foram os autores que se debruçaram sobre o conceito de indicadores de desempenho, e tendo em conta que será através de indicadores de desempenho que se irá monitorizar a atividade do departamento e organizar os *dashboards* é fundamental conhecer as suas diversas perspetivas.

Os processos de planear, criar indicadores, alinhar recursos e iniciativas estratégicas e estabelecer metas devem ser entendidos como críticos pelas Empresas, pois ajudam os gestores a comprometerem-se, motivarem-se e a manterem-se focados na implementação da estratégia, segundo os autores Kaplan & Norton (1992). É, pois, nesta fase de planeamento que devem ser definidos os objetivos estratégicos e operacionais, descrevendo de forma clara o que a Empresa precisa para desenvolver e executar a estratégia pretendida, como referido por Pinto (2009). Neste sentido, os autores Sellitto & Walter (2006) afirmam que medir e controlar resultados da implementação de estratégias é um fator relevante para que a Empresa atinja o seu objetivo. No mesmo seguimento, Grafton et al. (2010) esclarecem que um dos objetivos de avaliar desempenho é incentivar o gestor a ter uma visão estratégica, monitorizando e avaliando as capacidades organizacionais. Por fim, e indo ao encontro do que já foi referido pelos autores mencionados anteriormente, Bessant et al. (2001) consideram que a Empresa se torna competitiva através do conhecimento que tem sobre o seu comportamento e que este pode ser obtido, precisamente, através dos seus indicadores.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Os indicadores são, então, necessários para acompanhar os objetivos definidos e medir os resultados da *performance* da Empresa, ou seja, para aferir se as metas pretendidas foram alcançadas. A este respeito, acrescenta Pinto (2009) que considerando que os indicadores são utilizados para medir e comunicar, estes possuem frequentemente uma natureza quantitativa, sendo a maior parte das vezes números, valores ou percentagens. Os indicadores podem ser definidos como informações que quantificam, representam e monitorizam as atividades de um processo. Para além da sua capacidade de informar se a Empresa atingiu as metas estabelecidas, são ainda responsáveis por auxiliar os gestores das organizações nas decisões Franceschini et al. (2008); Holanda et al. (2009).

Segundo Moreira (2002), o indicador é resultado de uma medida ou de mais medidas que tornam possível a compreensão da evolução do que se pretende avaliar. Como se viu, o autor liga o conceito de indicador ao de medida, que é entendida pelo mesmo, como um atributo, qualitativo ou quantitativo, usado para verificar ou avaliar algum produto através de uma comparação.

Para Branco (2008) os indicadores monitorizam o desempenho, enquanto os objetivos são metas ou níveis que se estabelecem com desafios. Ainda neste sentido e como foi referido anteriormente, o conceito de indicador está também interligado com o de objetivo, em qualquer sistema de gestão, e de acordo com Vim (2012) indicador é uma grandeza fornecida por um sistema de medição. Por último, e segundo o autor Cruz (2009) os indicadores são a ferramenta que concretiza os objetivos estabelecidos, sendo que os indicadores permitem avaliar a situação e o momento atual. É através desta avaliação, conclui o autor, que, quando confrontados com a visão da Empresa, identificam-se lacunas que potenciam ações de melhoria, indo ao encontro da visão que foi estabelecida. Significa isto que, ainda segundo o mesmo autor, a medição e análise permite reportar o que se mede, monitorizar e avaliar o desempenho, relacionar pessoas e, como foi referido, desencadear ações de melhoria.

Os autores Anthony & Govindarajan (2002) categorizam os indicadores em financeiros e não financeiros. Por um lado, os financeiros estão interligados com o passado, porque medem a rentabilidade e lucro das organizações, enquanto os não financeiros podem ter maior capacidade de representar tendências atuais para resultados futuros Ndlovu (2010).

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Os indicadores de desempenho têm tido uma enorme evolução ao longo dos tempos, com o objetivo de dotar as administrações das organizações de uma decisão mais profícua ou baseada em factos, sempre que possível. No início da sua utilização, estes indicadores eram apenas usados sob uma perspetiva financeira, o que os tornava muito redutores, dado que as organizações têm de ter em conta um conjunto muito maior de variáveis, como são exemplo disso a satisfação dos clientes, a sua retenção ou a sua fidelização, como descrevem os autores Kaplan & Norton (1992).

Atualmente, um sistema de indicadores deve permitir à Empresa medir o seu estado, avaliar o seu desempenho e identificar os seus pontos fortes e fracos. Por sua vez, a análise dos indicadores deve permitir também redefinir objetivos, planear estratégias e partilhar resultados. A escolha dos indicadores deve ser realizada em cascata, desde os estratégicos aos operacionais, para garantir o cumprimento dos objetivos estratégicos da Empresa, sendo que deve também ser assegurado que estes são mensuráveis e confiáveis e que sejam utilizáveis para possíveis ações corretivas.

Existem várias classificações de indicadores que conduzem aos diversos tipos, como por exemplo os financeiros e não financeiros que já foram referidos. Se atentarmos a Pinto (2009), este acrescenta aos já explicitados os indicadores de *input*, indicadores de *outputs*, indicadores de processos e indicadores de resultados (*lag indicators*). Os denominados *lag indicators* são indicadores genéricos que dizem respeito a objetivos comuns da estratégia, tais como a rendibilidade, a satisfação do cliente, as capacidades e competências dos colaboradores, segundo Santos (2014).

Também é importante refletir sobre as principais características para definir indicadores, que se baseiam no elemento, introdução de fator e na métrica:

- O elemento, definição da situação base para a caracterização do indicador, exemplo, as peças produzidas;
- Introdução de um fator, exemplo, peças produzidas por máquina;
- E, por fim, a métrica, exemplo, quantidade de peças produzidas por máquina.

Para construir indicadores Caldeira (2012) apresenta uma forma prática de os pensar e de os desenvolver. O modelo segundo o autor é apresentado em sete campos distintos:

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

1. Para que serve? – funções do indicador e explicação da utilidade para a gestão;
2. Como é calculado? – apresenta a fórmula de cálculo para obter o resultado por unidade;
3. Qual é a origem da informação? – na fonte de informação;
4. Quando devemos fazê-lo? – a frequência depende do indicador, mas com que frequência iremos medir (semanalmente, por mês…);
5. Como deve ser lido? – indica como deve ser lido;
6. Notas adicionais – informação complementar que deve ser lida;
7. Visualização – um exemplo do *dashboard* que mostre os resultados obtidos.

Atendendo às caraterísticas e objetivos do Departamento de Financiamentos da Empresa em estudo, em tudo semelhante ao negócio de crédito do setor bancário, e porque não se encontrou na revisão da literatura trabalhos específicos que versem este tipo de departamento no contexto estudado, procurou-se reunir, por analogia, um conjunto de indicadores desse negócio e setor por forma a suportar os indicadores que foram tidos em conta no capítulo da implementação. A título de exemplo e para explicar a analogia, da mesma forma que os bancos pretendem oferecer as melhores soluções aos seus clientes, também no setor automóvel e, neste tipo de operação em particular, o objetivo da Empresa é apresentar a melhor oferta possível ao cliente. Desta forma torna-se importante apostar numa estratégia de crescimento do negócio, de aumento das margens, taxa de rentabilidade e volume de negócio, para obter uma posição mais vantajosa no momento de negociar os protocolos com as instituições bancárias.

Resultado da análise da bibliografia referida surge a Tabela 1.1, onde se encontram os indicadores que foram selecionados dessa literatura e que melhor se adequam ao que era pretendido no presente projeto de trabalho.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Tabela 1.1 Tabela com os indicadores e respetivas referências

Indicadores de Desempenho (KPI)	Referências
Taxa de Rentabilidade das Vendas	(Barreto Guilherme, 2021)
Rentabilidade e Lucratividade	(Verona, 2006)
Aumento do Volume de Negócio total	(Quesado, 2015)
Taxa de juro competitiva	(Devlin & Gerrard, 2005)
Margem de liquidez	(Kosmidou, 2006)
Produção mensal de Seguros	(Feitosa, 2017)
ROA, Retorno sobre Ativos	(Koniari & Westermann, 2019)

Fonte: Própria

O indicador "Volume do Negócio Total" apresentado por Quesado (2015) que, pese embora tenha sido proposto para um instrumento de controlo de gestão diferente do que se propõe, uma vez que foi sugerido para um *Balanced Scorecard* para uma instituição bancária, aparecendo enquadrado na perspetiva Instituição Financeira como indicador para medir o objetivo de aumentar o volume do negócio, considerou-se importante selecioná-lo para usar neste projeto a fim de medir o objetivo de aumentar o capital financiado, por serem objetivos semelhantes, sendo assim descrito em detalhe no capítulo 5.3.2.

Barreto (2021), sugere que se use outro indicador pertinente para a presente investigação, a "Taxa de Rentabilidade das Vendas" para a medição da rentabilidade do negócio, assim e por analogia, neste projeto usar-se-á a "Taxa de Rentabilidade das Comissões" para medir a rentabilidade da comissão dos financiamentos, como sugere Kosmidou et al. (2006). Por esta razão, consideram-se, então, estes dois indicadores importantes para o presente projeto, tal como Barreto (2021) e Kosmidou et al. (2006) o consideram nas suas investigações, para figurarem nos mapas estratégicos dedicados às instituições bancárias.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

O indicador responsável por medir a "Evolução da Rentabilidade de negócio", está presente no capítulo 5.3.3 deste trabalho, indo também ao encontro do sugerido por Verona (2006) no seu estudo, em que analisa a evolução dos indicadores, financeiros e não financeiros, de forma integrada e onde explica que definir um indicador para o Resultado Líquido (RL) e para as comissões, gera continuamente valor para a Empresa através de melhorias no desempenho das operações subjacentes. Neste caso, as melhorias esperadas, conseguidas através da transição digital do departamento e da implementação destes indicadores, também produzirão frutos ao nível do aumento de valor para a Empresa, e no aumento do RL e das comissões obtidas com os negócios.

Por outro lado, nos seguros, o autor Feitosa (2017), sugere a medição da produção de seguros mensalmente para que exista maior controlo na produção de seguros e, consequentemente, o aumento dos clientes em carteira. Neste sentido, este indicador serviu de base à implementação do indicador que foi seguido no presente projeto, implicando, inclusive, o desenho de um novo ficheiro Excel para medir esta evolução, como será visto em 5.3.6 – indicador de desempenho: seguro automóvel.

Depois da análise concetual da definição do conceito de indicador e da revisão de quais os indicadores referidos por outros autores que são passiveis de serem utilizados no presente trabalho, permanece a dúvida se mais alguns deveriam ser acrescentados e quais. É nesta tarefa que os autores podem recorrer às entrevistas com os responsáveis da área em estudo e também a algumas normas e guias práticas que ajudam a encontrar esses indicadores e apontam o método para a sua identificação e seleção. A título de exemplo pode-se indicar duas: a norma da Associação Espanhola de Normalização e Certificação (AENOR), que fornece metodologias para a identificação dos indicadores a implementar a cada Empresa ou departamento e a norma portuguesa EN 15341:2009, designada "Manutenção, Indicadores de Desempenho da Manutenção", que embora esteja orientada para a definição de indicadores nos sistemas de manutenção, contém análises que são transversais a qualquer sistema de gestão.

A norma da UNE 66175:2003, norma dos Sistemas de Gestão de Qualidade, alerta à atenção para que os objetivos provêm da estratégia e visão da Empresa e são estes devem nortear as suas atividades operacionais. Como também já foi referido, os objetivos podem

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

ser divididos em níveis, sendo os de nível um os mais gerais (estratégicos) e os níveis seguintes mais específicos (táticos e operacionais), sendo certo que os táticos devem estar subordinados aos estratégicos e os operacionais aos táticos e para cada nível é preciso definir os indicadores que os medem e acompanham. O desenho um sistema de indicadores dever ter em consideração os níveis dos objetivos, tal como se exemplifica na Figura 1.1.

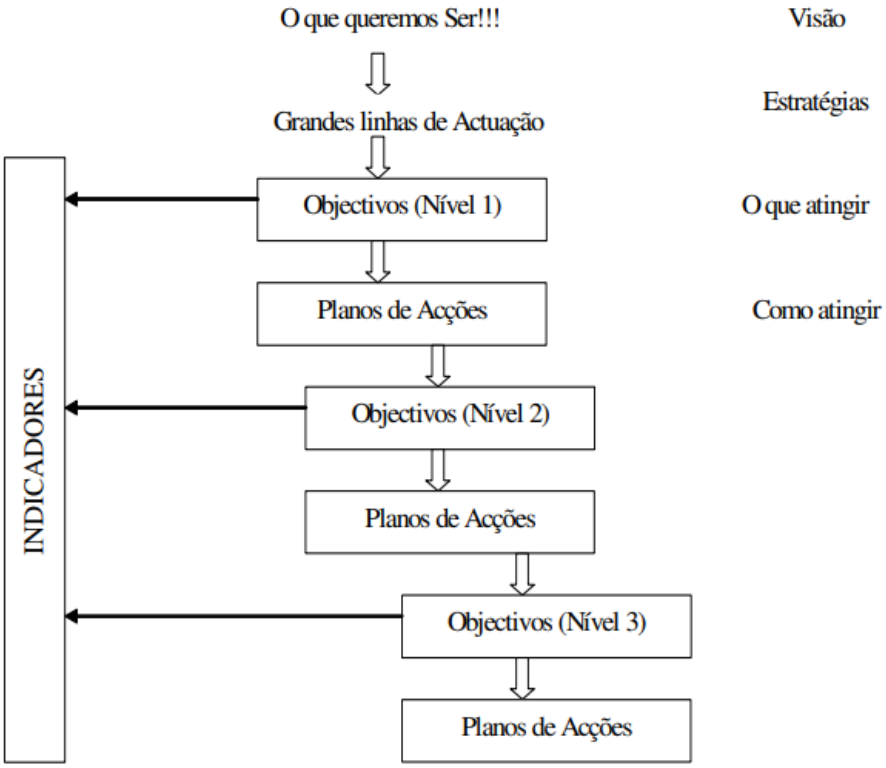

Figura 1.1 Desenho do Sistema de Indicadores.

Fonte: Neves (2012)

Depois de selecionados e definidos de acordo com o desenho apresentado, deve ser explicitada a sua forma de cálculo, que de acordo com a norma NP EN 15341:2009 (Manutenção, Indicadores de desempenho manutenção) tem de ser devidamente testada e validada antes de implementada.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

1.2 O Conceito de *Business Intelligence*

A primeira definição que surgiu de *Business Intelligence* foi escrita por Luhn (1958, pp.314-319) como sendo:

> *"Business is a collection of activities carried on for whatever purpose, be it science, technology, commerce, industry, law, government, defense, et cetera. The communication facility serving the conduct of a business (in the broad sense) may be referred to as an intelligence system. The notion of intelligence is also defined here, in a more general sense, as "the ability to apprehend the interrelationships of presented facts in such a way as to guide action towards a desired goal."*

O BI permite aos gestores e analistas empresariais terem a capacidade de fornecer análises apropriadas. Ao analisar dados históricos e atuais, os decisores obtêm conhecimentos importantes que lhes permitem tomar melhores decisões e mais conscientes Tešendić (2019). Os sistemas de BI precisam, assim, de ser construídos de acordo com as características de cada Empresa, utilizando a metodologia apropriada.

Este termo é abrangente e engloba um conjunto de tecnologias como são exemplo disso a *Data Warehouse* (DW), o *Extract Transform and Load* (ETL) e os *Reporting Servers* Chaudhuri (2011). O objetivo destes sistemas é organizar a informação, mantendo-a atualizada e útil, permitindo, desta forma, ao conjunto de decisores tomarem as decisões que se preveem ser as melhores para a sua Empresa.

Por último, as funções do BI são agrupadas em três categorias: *reporting*, *monitoring* e *analytics.* Naquilo que diz respeito ao primeiro, como o próprio nome indica, o *report* permite gerar relatórios com diferente informação, mas toda ela relevante, e que permite, mais tarde, a criação de diferentes *dashboards*. Por outro lado, uma solução de BI "consiste num conjunto de estratégias e processos que são utilizados para recolher, tratar, analisar e apresentar informação relevante para a tomada de decisões dentro de uma Empresa.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Figura 1.2. Arquitetura de um Sistema de BI

Fonte: Carneiro (2017)

1.2.1 Fontes de Dados Operacionais

Sendo a informação um dos bens mais valiosos que as Empresas têm hoje ao seu dispor, importa fazer a manutenção dos registos operacionais e tomar decisões baseadas na sua análise. Para o efeito existem dois tipos de sistemas, os operacionais, que são os responsáveis pelo armazenamento e pela gestão da informação, como veremos um exemplo disso de seguida, e os sistemas DW/BI, dedicados à extração da informação segundo os critérios de análise definidos, segundo o autor Kimball (2013).

Um dos sistemas operacionais mais populares que é usado pelas organizações como fonte de dados é o *Customer Relationship Management* (CRM), que permite gerir as relações com os clientes, como refere o autor Chaudhuri (2011), e aumentar a vantagem competitiva da Empresa.

1.2.2 Processo *Extract Transform and Load*

O processo ETL envolve a extração de uma determinada seleção de dados a serem transferidos dos sistemas de origem, que deve ser realizada de forma periódica e controlada Büsch et al. (2016).

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Num sistema de BI, em particular, é obrigatório que a informação seja apresentada de forma rigorosa e consistente para o utilizador, implicando, obrigatoriamente, que os dados extraídos tenham de ser previamente tratados e "limpos". Neste sentido, a ETL diz respeito a um conjunto de ferramentas que desempenham um papel importante na deteção e correção de problemas na veracidade nos dados Chaudhuri (2011).

1.2.3 *Data Warehouse*

Um DW é um dos componentes principais de um sistema de BI, que engloba diversos dados que podem ter origem em diversos sistemas de informação das Empresas Büsch et al., (2016). Os sistemas de DW são aplicações desenvolvidas à medida da Empresa, com o único propósito de dar suporte à análise de dados. Qualquer utilizador destas aplicações, gestores ou decisores, consegue por si só fazer consultas e análises sem necessitar de ter conhecimento *Structured Query Language* (SQL) ou ser especialista em base de dados. A usabilidade destes sistemas é o fator primordial no seu desenvolvimento, oferecendo a possibilidade de o utilizador, de forma autónoma, seguir o seu próprio caminho na análise e exploração dos dados, segundo o autor Camejo (2010).

Um sistema de DW/BI, tal como qualquer outro a aplicar numa Empresa, deve ter em conta as necessidades do negócio. E nem sempre a forma de pensar o negócio é coincidente entre os desenvolvedores destes sistemas com os gestores. Por norma, os executivos pensam no seu negócio como a venda de diferentes produtos em vários mercados, com o objetivo de medir o desempenho da sua Empresa no tempo, enquanto o analista dá mais ênfase ao produto e ao mercado num determinado momento, sabendo que daqui conseguirá extrair dados de forma multidimensional, obviando redundâncias Kimball (2013).

Os modelos multidimensionais permitem tornar as bases de dados mais simples. São largamente aceites como as técnicas preferenciais para apresentar dados analíticos, porque abordam dois requisitos em simultâneo: devolvem dados compreensíveis pelos utilizadores do negócio e fazem-no com elevada rapidez de processamento das consultas efetuadas Kimball (2013).

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Num modelo multidimensional, uma tabela de factos armazena as medidas de desempenho que resultam dos eventos de processamento das transações de uma Empresa. O termo "facto" nesta tabela representa uma medida do negócio, consistindo na sua maioria variáveis numéricas. Nas tabelas de factos, cada linha corresponde a um evento, habitualmente uma transação. Estas tabelas ocupam cerca de 90% do espaço consumido por um modelo dimensional Kimball, (2013). As tabelas dimensionais andam a par das tabelas de factos. Contêm habitualmente poucas linhas, mas várias colunas e dão o contexto textual do negócio (o quê, quem, onde), baseando-se em variáveis essencialmente categóricas. A "dimensão" é definida como um campo-chave que vai servir de base para a integridade referencial de todas as tabelas de factos com as quais se relaciona. Assim, em cada tabela de factos haverá, pelo menos, dois ou mais campos-chave para se relacionarem com os respetivos campos-chave das tabelas de dimensões, permitindo relacionamentos de "muitos-para-muitos" nas tabelas de factos Kimball (2013).

1.3 *Dashboards*

Nos últimos anos, as organizações têm procurado apoiar-se nas tecnologias de informação, com o objetivo de receber mais *insights* operacionais e estratégicos, ganhando, assim, uma maior vantagem competitiva, como explícita Pauwels (2009). Segundo considera Eckerson (2010), os *dashboards* são apenas uma abordagem mais recente daquilo que é o histórico da gestão de desempenho, contudo, e ainda segundo o mesmo, um *dashboard* é muito mais do que uma série de mostradores, medidores e botões. Este mesmo autor vai ao encontro do que é referido por Pauwels (2009) e considera que nas últimas décadas as organizações têm se apoiado na tecnologia para analisar os dados com o objetivo de alcançar uma visão mais estratégica da informação que é gerada.

Desta forma, pode-se definir o *dashboard* como sendo um sistema de entrega de informações que as distribui, através de insights e alertas. Segundo o autor Few (2013), um *dashboard* é uma apresentação visual das informações mais relevantes que são necessárias para obter um ou mais objetivos de modo consolidado e ordenado num único

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

ecrã para que as informações possam ser monitorizadas, permitindo uma exibição visual das informações mais importantes e necessárias para alcançar os objetivos pretendidos.

Figura 1.3 Exemplo de Dashboard

Fonte: Klipfolio (2022)

Pauwels (2009) apresenta uma lista de razões pelas quais a utilização dos referidos *dashboards* se torna importante:

- Torna a informação disponível e acessível em qualquer momento;
- Auxilia a gestão a tomar decisões, definindo prioridades e tarefas;
- Estabelece metas e objetivos para os indivíduos;
- Prioriza a importância das tarefas para os colaboradores;
- Alerta em caso de problemas;
- *Interface* comum para interação e análise de dados importantes.

Um conjunto de autores, Eckerson (2010); Few (2013); Skorka (2017) , definem três tipos de *dashboards*: operacional, tático e estratégico.

- *Dashboard* Operacional, monitoriza os principais processos operacionais e é usado sobretudo pelos funcionários e seus supervisores que lidam diretamente com os clientes ou gerem a criação ou a entrega de produtos e serviços

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

organizacionais. Por fim, os *dashboards* operacionais dão mais valor ao controlo do que a análise e a gestão;

- *Dashboard* tático, rastreia os processos departamentais e projetos que são de interesse para um segmento da Empresa ou um grupo limitado de pessoas. Os gestores e analistas de negócios usam *dashboards* táticos para comparar o desempenho de suas áreas ou projetos, a planos de orçamento, previsões ou resultados do último período;
- *Dashboard* estratégico monitoriza a execução dos objetivos estratégicos e é frequentemente implementado usando a abordagem do *Balanced Scorecard*, embora outras metodologias também sejam usadas. O objetivo de um *dashboard* estratégico é alinhar a Empresa em torno de objetivos estratégicos e fazer com que todos os grupos avancem na mesma direção.

Por outro lado, o autor Alexander (2010) define *dashboards* como sendo um interface e/ou painel visual que permite uma compreensão rápida das métricas mais relevantes para um objetivo em particular ou para um processo de uma Empresa, tendo três características que o distinguem:

1. Usar gráficos que evidenciem tendências, possibilitem comparações e identifiquem exceções;
2. Disponibilizar informações relevantes para o objetivo do *dashboard*;
3. Reter conclusões relevantes para o objetivo pretendido em que seja possível extrair conclusões de análise para os leitores.

Para o real aproveitamento das vantagens dos *dashboards* é preciso que sejam bem implementados *e* Skorka (2017) coloca algumas questões importantes a ter em conta na implementação dos referidos *dashboards*:

1. Existe apoio da Administração nessa implementação?
2. Os *dashboards* estão em linha com a cultura da Empresa?
3. Acrescenta valor e é suportado nas tarefas que estão a ser realizadas diariamente?
4. Existe uma visão clara e efetiva do *dashboard*?

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

As métricas usadas nos *Dashboards*, podem pretender medir operações ou dados financeiros de todo o processo.

Skorka (2017), várias questões em relação às escolhas dos *Key Performance Indicators (*KPI*)* para a construção dos gráficos de seguimento de informação, a saber:

1. Os KPI foram bem decididos para o que se pretende?
2. A informação é fácil de entender?
3. Existe uma abordagem direcionada para a ação?
4. O *dashboard* foi desenhado para ganhar conhecimento?
5. O *dashboard* encoraja os seus utilizadores a tomarem ação?

Destas questões é de realçar para este trabalho a importância da escolha dos KPI, tema que será também alvo da atenção deste trabalho, no ponto 5.3. O sucesso ou fracasso do *dashboard* está intimamente ligado à facilidade de visualização da informação, à relevância da informação para os utilizadores e para o desenvolvimento e avaliação do desempenho das suas tarefas, se estes requisitos se cumprirem e forem de acordo com as exigências do destinatário do mesmo, o *dashboard* terá o sucesso pretendido.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

2 METODOLOGIA

O trabalho segue as orientações do *Design Science Research* (DSR). Esta metodologia tem como finalidade a resolução de um determinado problema numa Empresa, através de um artefacto que conduz à criação de novo conhecimento cientifico-tecnológico Hevner et al. (2004).

Tendo em conta que este trabalho é problema comum de outras organizações do setor, o objetivo será o presente projeto de trabalho dar resposta a qualquer Empresa onde se manifeste.

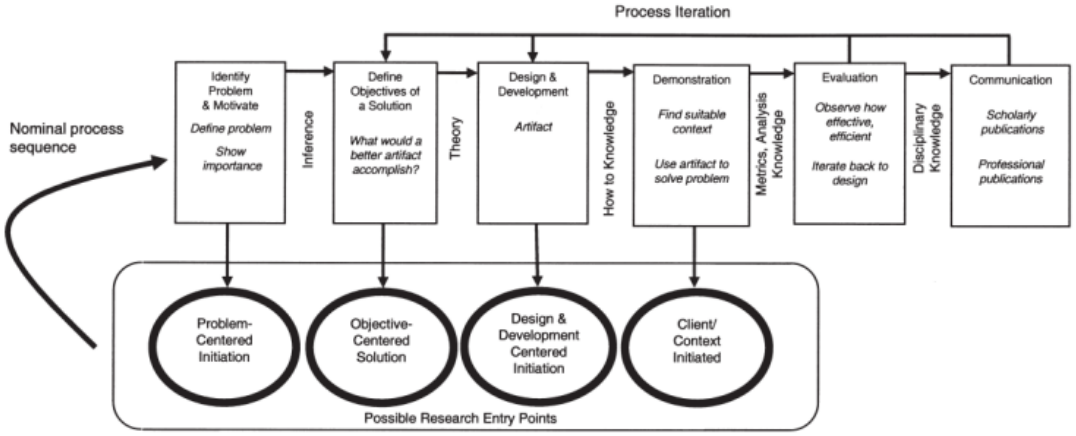

Figura 2.1. Metodologia DSR

Fonte: Peffers et al. (2007)

Nas secções seguintes descreve-se e quem consiste cada uma das etapas da metodologia DSR apresentadas na Figura 2.1 e o que se fez em cada uma delas no âmbito do projeto desenvolvido.

2.1 Identificação do Problema e Motivação

Nesta fase o objetivo é definir o problema que se pretende resolver, justifica-se a sua importância e dá-se a conhecer o valor que a solução pode gerar. Os sistemas usados pela Empresa para a prossecução dos seus objetivos comerciais estão completamente ultrapassados, sendo pouco visíveis para quem os tem de atingir, comprometendo, desta forma, o que a Administração propõe às suas equipas. Neste sentido foi criada uma plataforma na Empresa em estudo, que pretendia digitalizar os processos comerciais da

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Empresa, aumentando os níveis de controlo dos departamentos responsáveis e a eficácia inerente ao tratamento dos processos.

Apesar da sua recente implementação, surgiu a necessidade de espelhar toda a informação existente no processo comercial e financeiro em *dashboards*, permitindo uma maior visibilidade a todos os intervenientes no processo. Contudo, este projeto surge também da necessidade de aumentar os níveis de controlo de gestão na Empresa, indo ao encontro das expetativas de todos.

2.2 Definição dos Objetivos da Solução

Neste ponto são definidos os objetivos da solução, que devem advir da definição do problema. O objetivo geral será a implementação dos *dashboards* na referida ferramenta da Empresa, com recurso a Excel, permitindo à Empresa acrescentar valor na tomada de decisão na gestão das suas operações, em particular no Departamento de Financiamentos. No que concerne aos objetivos específicos, sublinhe-se:

- Conhecer os objetivos estratégicos da Empresa quanto às necessidades de desenvolvimento de indicadores;
- Criação dos KPI a utilizar no processo comercial, para os objetivos que se pretende atingir;
- Criar e gerir os *dashboard* a implementar;
- Preparar os utilizadores para a leitura e possíveis alterações no futuro;
- Capacitar o departamento de um método de gestão capaz de melhorar as suas decisões;
- Permitir à Administração ter uma visão clara e objetiva do dia a dia da Empresa.

2.3 *Design* e Desenvolvimento

Nesta atividade, determinam-se as funcionalidades do artefacto, a sua arquitetura, e, posteriormente, avança-se para a sua criação. As funcionalidades que são proporcionadas por este artefacto devem viabilizar a identificação da infraestrutura das várias *clouds*, proceder ao seu registo e possibilitar a sua consulta.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Esta atividade corresponde aos capítulos quinto e sexto do presente relatório em que foram definidos e implementados os indicadores e os *dashboards* para o sistema de BI de suporte ao *reporting* do Departamento de Financiamentos.

2.4 Demonstração

Na atividade 4 pretende-se demonstrar a exequibilidade da solução, como refere Peffers et al. (2007, pp.55): "*Demonstrate the use of the artifact to solve one or more instances of the problem. This could involve its use in experimentation, simulation, case study, proof, or other appropriate activity*.".

No caso do projeto em estudo serão apresentados os indicadores, de acordo com os objetivos que são pretendidos e, posteriormente, os *dashboards* que servirão para a sua visualização.

2.5 Avaliação

De acordo com este ponto, correspondente à atividade 5, procura-se estabelecer os benefícios, daí que neste ponto seja importante: "*Observe and measure how well the artifact supports a solution to the problem. This activity involves comparing the objectives of a solution to actual observem results from use of the artifact in the demonstration*."Peffers et al. (2007, pp 56)

Neste ponto, apresentou-se o presente trabalho à Empresa e implementou-se na referida plataforma, com o objetivo de receber os *insights* dos utilizadores. O *feedback* da Empresa foi positivo tendo em conta que foi implementado.

2.6 Comunicação

Esta última fase "*Communicate the problem and its importance, the artifact, its utility and novelty, the rigor of its design, and its effectiveness to researchers and other relevant audiences such as practicing professionals, when appropriate*" Peffers et al. (2007, pp. 56).

Neste caso em concreto, o objetivo é que o conhecimento adquirido seja útil para o desempenho das funções dos gestores de infraestrutura das organizações.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

3 SETOR AUTOMÓVEL

O setor em que se integra a Empresa em estudo é o setor automóvel e a sua evolução do condiciona a *performance* do negócio de venda e compra de viaturas e por sua vez a do Departamento em estudo. Por esta razão, e de seguida, realizar-se-á uma contextualização do mercado automóvel na Europa e em Portugal. Outra das condicionantes das operações do Departamento é a evolução do crédito ao consumo, pelo que se considerou também importante abordar e analisar o tema.

3.1 O Mercado Automóvel

O setor automóvel é um setor com uma forte integração na Europa, que se foi desenvolvendo durante mais de 100 anos. Este setor é fundamental para a economia da União Europeia (UE), porque gera um volume de negócios que representa 7% do Produto Interno Bruto (PIB) da UE, o que totalizou, a título de exemplo, cerca de 936 mil milhões de EUR em 2020.

Contrapondo o comércio automóvel e a fabricação automóvel, é percetível que a fabricação não só emprega mais pessoas – cerca de dez vezes mais que o comércio – como também apresenta volume de negócios 17 vezes superior ao do comércio automóvel, fazendo com que este seja, sob o ponto vista financeiro e de recursos, mais expressivo que o primeiro. Relativamente aos rácios financeiros, a fabricação automóvel apresenta resultados tendencialmente mais positivos que no comércio, sobretudo na rentabilidade dos capitais próprios e na autonomia Instituição Financeira.

Como é mostrado na Figura 3.1 o número de Empresas da fabricação automóvel é praticamente inexistente, dado que representa apenas 3% de todo o setor. Da mesma forma que em termos de recursos ou pessoas ao serviço o comércio automóvel também detém a maior parte do setor automóvel, com cerca de 70%. Por último, no volume de negócios a fabricação automóvel e o comércio apresentam valores mais equilibrados, com a fabricação automóvel a apresentar um Volume de Negócios (VN[1]) na ordem dos 36% e o comércio automóvel nos 64%.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

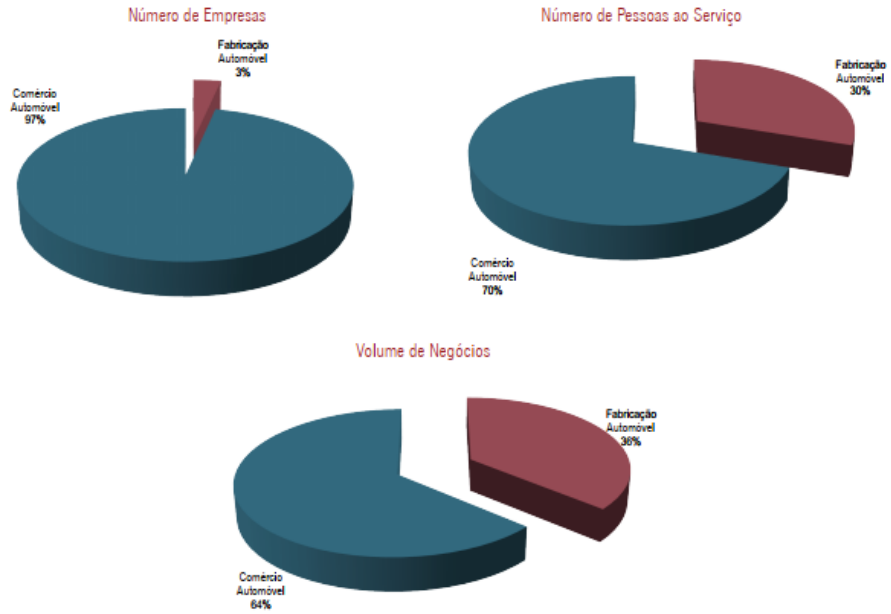

Figura 3.1 Distribuição dos recursos pelo setor automóvel.

Fonte: Banco de Portugal (2013)

Em Portugal, o comércio automóvel domina de forma praticamente total o setor, como se mostrará de seguida, na Figura 3.2. Se, por um lado, o comércio automóvel é o que apresenta o maior número de Empresas, por outro é também o que apresenta maior número de pessoas ao serviço.

	Fabricação automóvel	Comércio automóvel
Número de empresas	2,84%	97,16%
Volume de negócios	33,86%	66,14%
Número de pessoas ao serviço	34,01%	65,99%

Figura 3.2 Distribuição da fabricação e comércio automóvel

Fonte: Banco de Portugal (2022)

O mercado automóvel representava no ano de 2021, no nosso país, um total de 17.459 Empresas, um volume de negócios na ordem dos 29 mil milhões EUR e mais de 120.000 mil pessoas ao serviço. Deste total de Empresas referido é importante destacar que a maior parte destas são microempresas e só uma pequena parte (<1%) é que pertencem ao grupo das grandes Empresas, como se mostra de seguida na Figura 3.3.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

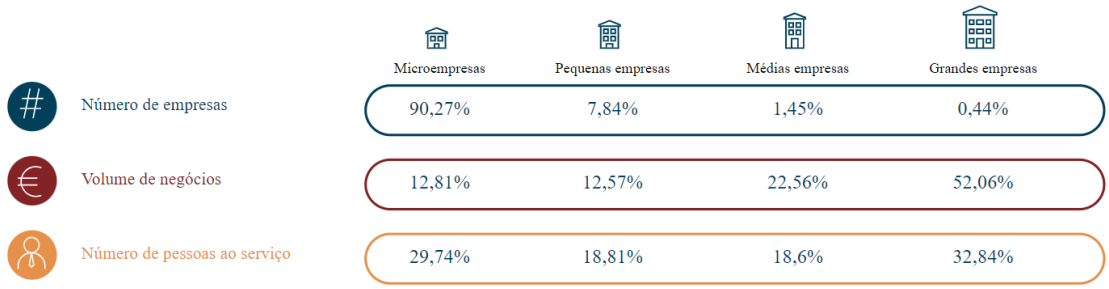

Figura 3.3 O mercado automóvel no ano de 2021

Fonte: Banco de Portugal (2022)

No que concerne ao VN[1], este corresponde ao valor das vendas e das prestações de serviço realizados pelas Empresas do setor, como se pode ver na Figura 3.4. Como é sabido, o surto epidémico vivido em 2020 teve um forte impacto em todos os setores, pelo que em 2021 é normal que tenha existido uma recuperação acentuada quando comparado com os dois anos anteriores.

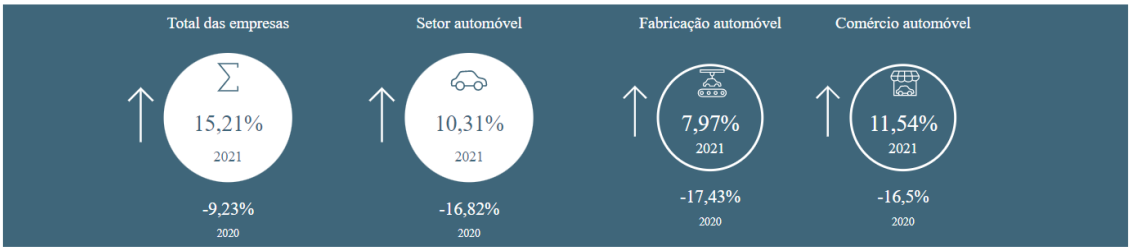

Figura 3.4 Total das Empresas distribuído pela fabricação e comércio automóvel

Fonte: Banco de Portugal (2022)

Em Portugal, a Associação Automóvel de Portugal (ACAP) é a entidade responsável por representar o setor automóvel há mais de 100 anos.

Por esta razão, a ACAP é também responsável pela elaboração das estatísticas referentes à matriculação de viaturas das mais diversas marcas de automóvel, como se pretende mostrar de seguida, a estatística referente ao ano de 2022 das marcas que mais matrículas comercializaram até ao mês de setembro. Apesar do período económico que vivemos atualmente, a percentagem relativamente à variação do período homólogo não apresenta alterações significativas, ainda que seja negativa, na ordem de 1,3% face ao mesmo período em 2021.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

3.2 O Crédito ao Consumo

A necessidade de apresentar uma imagem e um estilo de vida semelhante ao grupo de referência social, levou a um aumento da procura do crédito ao consumo, dado que o crédito ao consumo permitia aos consumidores ajustar o seu rendimento face às suas despesas, financiando a aquisição dos bens pretendidos, segundo considera Moreira (2011). Isto explica que, continuamente, as taxas de endividamento cresçam na Europa de uma forma generalizada, permitindo concluir que o crédito ao consumo está já presente em todas as classes sociais. Contudo, isto fez aumentar, também, a legislação existente sobre a matéria, dado o risco de se financiar clientes que pudessem já não reunir condições para o efeito.

Ora, pelo que já foi dito, a legislação sofreu alterações até aos dias de hoje. De uma forma geral, o crédito ao consumo está regulado pela diretiva n.º 87/102/CEE, de 22 de dezembro de 1986, que estabeleceu regras comunitárias para os contratos de crédito ao consumo. Esta diretiva foi transposta para o ordenamento jurídico interno pelo Decreto-Lei (DL) n.º 359/91, de 21 de setembro, que mais tarde viria a ser revogado pelo DL nº133/2009, de 2 de junho. Alguns anos depois, em 1992, foi aprovado em Portugal o Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (aprovado pelo DL n.º 298/92, de 31 de dezembro), que estabelece as condições de acesso e de exercício de atividade das Instituições de crédito e sociedades Instituição Financeiras. Com o fim dos limites das taxas de juro e com o acréscimo de concorrência no setor é aprovado o DL nº220/94, datado de 23 de agosto, que estabelece o regime aplicável à informação que as instituições deverão prestar aos clientes.

A evolução do setor tem sido notória, porque, por um lado, os consumidores estão mais bem informados e mais exigentes, por outro lado o setor bancário esteve na vanguarda da digitalização dos processos, como será visto de seguida, e, por fim, o número de *players* na operação também tem aumentado ano após ano. Desta forma, entra em vigor o DL n.º 95/2006, de 29 de maio, que estabelece o regime jurídico aplicável aos contratos à distância relativos a serviços financeiros celebrados com consumidores, transpondo para a ordem jurídica nacional a Diretiva n.º 2002/65/CE, do Parlamento Europeu e do

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Conselho, de 23 de setembro, relativa à comercialização à distância de serviços financeiros prestados a consumidores.

Ainda em 2008, o DL 204/2008, de 14 de outubro, institui a Central de Responsabilidades de Crédito. Este sistema de informação, gerido pelo Banco de Portugal (BdP) é constituído por informação recebida das entidades participantes, nomeadamente instituições de crédito, sobre responsabilidades efetivas ou potenciais decorrentes de operações de crédito e por um conjunto de serviços relativos ao seu processamento e difusão.

De seguida apresenta-se um gráfico que espelha a distribuição do crédito aos consumidores, do número de créditos celebrados, entre 2011 e 2018.

É possível identificar os anos de recessão, especialmente entre 2011 e 2012, em que todos os créditos, tanto o pessoal, como o automóvel e o *resolving*, apresentam valores negativos. O crédito *revolving* consiste no tipo de crédito que é concedido através de um cartão com prazo de renovação. Na prática, de cada vez que o utilizador usa o cartão e opta pelo reembolso do valor utilizado no cartão mais tarde, fica novamente com uma disponibilidade de linha de crédito, que, por norma, costuma ter como referência o valor do *plafond* máximo atribuído ao cartão, estavam em queda e com valores negativos. Em 2013, como é visível, iniciou-se a recuperação do consumo dos créditos, tendo sido em 2015 que se registou o maior recurso ao crédito existiu em Portugal. Por último, importa destacar a inversão que a curva desde 2015 até 2018 mostra, uma queda constante, em especial no crédito automóvel, que é a matéria-prima do presente trabalho. Queda essa que se manteve nos anos seguintes, devido ao surto epidémico vivido e que tem vindo a recuperar desde os finais dos meses de 2021.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

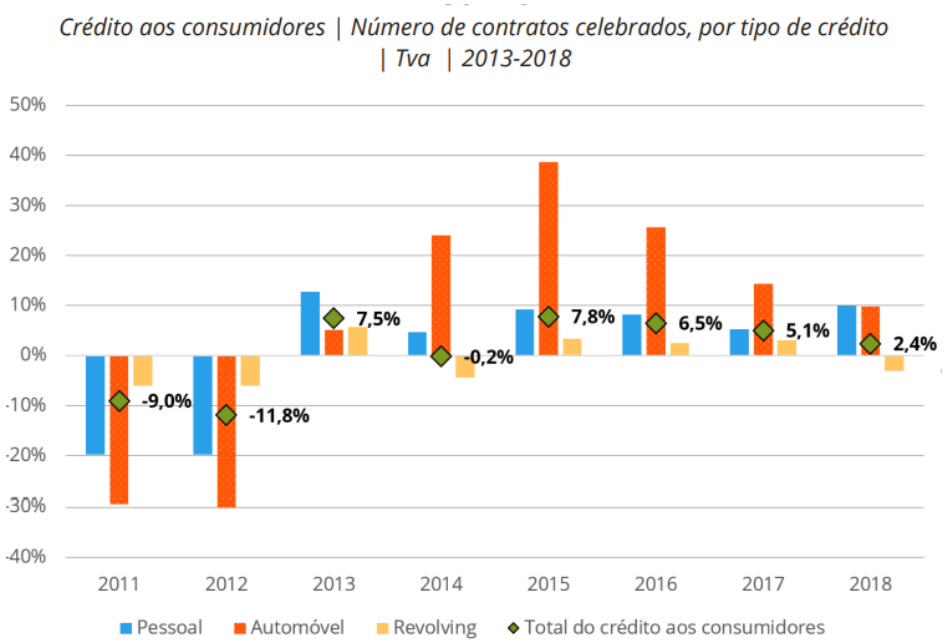

Figura 3.5 Distribuição do crédito aos consumidores

Fonte: Banco de Portugal (2022)

Ao abrigo da Instrução nº14/2013 as Instituições de Financiamento reportam mensalmente ao BdP a informação constante nos contratos de crédito, que estão integrados no regime de crédito aos consumidores (DL nº133/2009).

O crédito automóvel, em particular, foi aquele que maior tendência de crescimento apresentou desde a crise de 2013 (até 2015), tendo em conta que este é um bem duradouro, conferindo a quem o utiliza um aumento de bem-estar futuro. Os valores que serão apresentados de seguida dizem respeito ao mês de setembro e agosto, do presente ano, e espelham o número de novos créditos aos consumidores e o montante de novos créditos. Segundo informação constante no sítio do BdP: "Estes valores respeitam apenas a novas operações de crédito, não incluem valores relativos a renegociações de contratos de crédito e podem diferir de outra informação divulgada pelo BdP por diferenças no universo de instituições e nos tipos de crédito considerados."[1].

[1] Consultado em 02/11/2022, através do sítio: https://www.bportugal.pt/page/evolucao-dos-novos-creditos-aos-consumidores-janeiro-de-2017

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

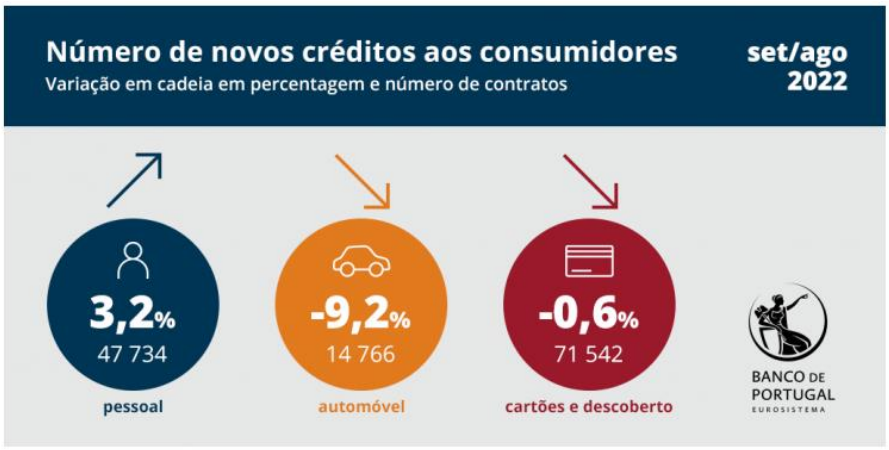

Figura 3.6 Número de novos créditos aos consumidores

Fonte: Banco de Portugal (2022)

Como é visível na Figura 3.6, apesar do crédito pessoal ter tido um incremento e uma variação positiva, na ordem dos 3%, tanto o crédito automóvel, como o crédito de cartões e descoberto diminuiu face ao mês anterior, de agosto.

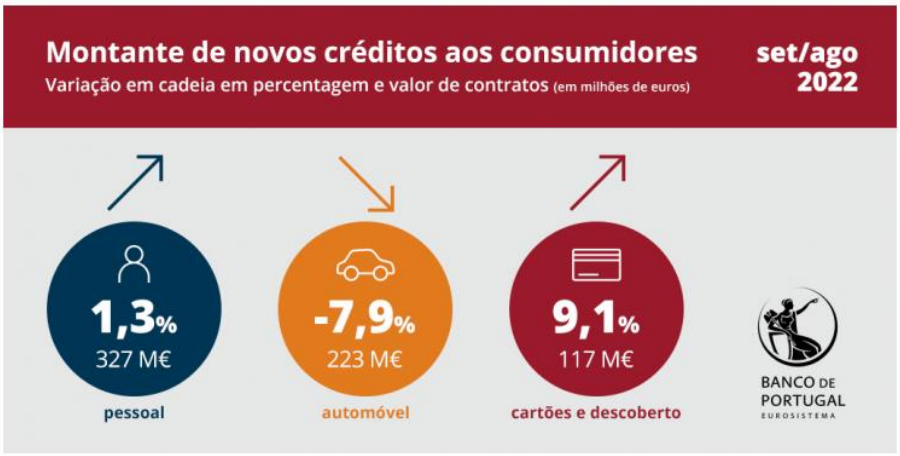

Figura 3.7 Montante de novos créditos aos consumidores

Fonte: Banco de Portugal (2022)

Já relativamente ao montante, na Figura 3.7, este aumentou nos cartões e descoberto, bem como no pessoal, contudo manteve tendência de decréscimo no automóvel.

De seguida, na Figura 3.8, apresenta-se a distribuição do crédito ao consumidor em função do tipo de contrato de crédito face aos períodos homólogos, do ano anterior.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Tipo de contrato de crédito		Número de contratos (P)				
		Set 2021	Ago 2022	Set 2022	Set 2022 / Ago 2022 (%)	Set 2022 / Set 2021 (%)
Crédito pessoal	Finalidade Educação, Saúde, Energias Renováveis e Locação Financeira de Equipamentos	2010	2584	2476	-4,2%	23,2%
	Outros Créditos Pessoais (sem finalidade específica, lar, consolidado e outras finalidades)	37714	43651	45258	3,7%	20,0%
Crédito automóvel	Locação Financeira ou ALD: novos	383	197	212	7,6%	-44,6%
	Locação Financeira ou ALD: usados	177	64	62	-3,1%	-65,0%
	Com reserva de propriedade e outros: novos	2991	3374	3051	-9,6%	2,0%
	Com reserva de propriedade e outros: usados	11990	12633	11441	-9,4%	-4,6%
Cartões de crédito, Linhas de crédito, Contas correntes bancárias e Facilidades de descoberto (1)		67229	71959	71542	-0,6%	6,4%
Total		**122494**	**134462**	**134042**	**-0,3%**	**9,4%**

Figura 3.8 Número de novos créditos ao consumidor

Fonte: Banco de Portugal (2022)

P - Valores provisórios

(1) As facilidades de descoberto incluem apenas os contratos de crédito sob a forma de facilidade de descoberto com prazo de reembolso superior a um mês.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

4 CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA DO CASO DE ESTUDO

A Empresa em estudo é um dos *players* mais importantes do setor automóvel português, com mais de 50 anos de experiência na área, com cerca de 20 concessionários no país, representando mais de 10 marcas automóveis.

4.1 O Departamento de Financiamentos

O departamento em estudo tem a responsabilidade de auxiliar os comerciais e os clientes no processo de negociação do crédito e posterior aprovação do mesmo. Contudo, também é igualmente responsável por propor e contratualizar os seguros automóveis dos clientes.

Será nestes dois domínios que se irá focar as atenções de seguida com o objetivo de, numa primeira fase, caraterizar o processo, para depois explicar as necessidades que o mesmo apresenta.

4.1.1 Caraterização do departamento

O Departamento de Financiamentos tem quatro colaboradores afetos à sua gestão, sendo que apenas dois estão com funções exclusivas, e é responsável por auxiliar os comerciais e clientes no caso de estes precisarem de se financiar para a compra da viatura. O colaborador deste departamento tem uma função atribuída – denominada de Gestor de Negócio (GN) – sendo responsável por fazer os *reports* e seguimento à Administração dos KPI.

Para este efeito, a Empresa desenhou um conjunto de protocolos que lhe permite em colaboração com determinados bancos para auxiliar este tipo de clientes, sendo que aqui é possível afirmar que se está perante uma situação de *win-win*, porque, por um lado, a Empresa consegue vender a viatura, e por outro o banco cumpre o seu objetivo de financiar o cliente.

É, pois, nestes protocolos que, como já referido anteriormente, a Empresa se apoia para conseguir atingir as expetativas dos clientes e, em parceria com os mesmos, vender a viatura. Ainda assim, importa referir que os clientes podem procurar a sua própria opção de financiamento – quando se trata de uma Empresa que não tenha protocolo com a Empresa-, sendo que nestes casos o departamento não tem qualquer interferência e, em

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

última instância, nem a Empresa nem o consultor comercial têm ganhos com esta operação.

Ora, tendo em conta o que foi escrito é facilmente percetível que nesta relação de parceria podem estar subjacentes algumas questões que façam a Empresa preferir umas Instituição Financeiras em detrimento de outras. Contudo, importa perceber primeiro como é que a mesma tem orientado o negócio e quais são os condicionalismos que têm sido tidos em conta para as suas decisões.

As marcas de automóveis apresentam uma Instituição Financeira própria ou estabeleceram protocolos com determinadas Instituição Financeiras do mercado. Desta forma, sempre que uma viatura é adquirida nova, o negócio é sempre atribuído à Instituição Financeira protocolada com a marca. Caso sejam viaturas usadas, as Instituições Financeiras protocoladas com a Empresa em estudo são as que se apresentam de seguida, denominadas, devido a questões de confidencialidade, por:

a. Financeira 1;
b. Financeira 2;
c. Financeira 3.

Relativamente às viaturas novas, a Empresa tem cumprido a recomendação das marcas que têm uma Instituição Financeira própria – dando-lhes prioridade nos negócios das suas marcas – dado que, caso não o fizessem, perderiam bónus e margens atribuídos nas viaturas pelas marcas associadas. Esta interação existente entre marca, Instituição Financeira e retalho automóvel já se encontra automatizada e digitalizada, uma vez que, como foi referido anteriormente, os resultados que daí advêm são usados para os cálculos das margens das viaturas, em função do trimestre, semestre ou ano em curso.

No caso do financiamento das viaturas usadas, os protocolos são diferentes, dado que são estabelecidos caso a caso com as Instituição Financeiras. Neste tipo de viaturas os critérios de decisão para optar pela Instituição Financeira, prendem-se, de uma forma geral, com os seguintes condicionalismos:

a) Perfil do cliente;
b) Taxa Anual Nominativa (TAN);
c) Comissão de Financiamento;

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

d) Rappel.

Como referido, os financiamentos são submetidos à aprovação em função deste conjunto de condicionalismos, embora a decisão final não dependa apenas da aprovação da Instituição Financeira. O processo de decisão é dinâmico e pode ser inclusive decidida outra Instituição Financeira que não aquela que foi indicada inicialmente, a título de exemplo, por opção pessoal do cliente, contudo a importância do GN nesta decisão é elevada.

Por ano e para esta Empresa, o capital financiado gerado, entre viaturas novas e usadas, é de cerca de 11M€, o que perfaz uma média de 550 contratos de financiamento por ano.

Por último, e como já referido anteriormente, o departamento é ainda responsável por propor serviços de seguro automóvel aos clientes, sendo que neste caso apenas tem contratualizado uma única seguradora. Ora, a grande diferença dos seguros para os financiamentos é, em primeiro lugar, o desconto que o cliente pode obter, depende de si próprio, nomeadamente do seu histórico de condutor – ou seja, se teve ou não muitos acidentes de viação, sendo que quanto melhor for esse histórico melhor será o desconto, é designado por bónus técnico. Em segundo lugar, o parceiro tem acesso a um desconto comercial que pode ir até aos 25%, e que varia com o acumulado anterior, mas que por ordem da Administração, e por uma questão de manutenção da margem do negócio, é sempre fixo nos 13,5%.

4.1.2 Tipos de Produtos de Financiamento

Um contrato de crédito é "um acordo através do qual uma instituição de crédito (credor ou mutuante) disponibiliza dinheiro a um cliente bancário (devedor ou mutuário), que fica obrigado a devolver esse montante ao longo de um prazo acordado, acrescido de encargos com juros e outros custos"[2]. Importa referir que só as instituições de crédito que estão inscritas no BdP é que podem comercializar contratos de crédito, através dos designados intermediários de crédito, que serão todos aqueles que podem propor e

[2] Consultado em 14 de agosto de 2022, através do sítio: https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/o-que-sao-e-tipos-de-credito

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

contratualizar os créditos que, neste caso, serão os colaboradores do departamento e todos os consultores comerciais da Empresa.

Como qualquer outro tipo de contrato, a celebração de um contrato de crédito está dependente da vontade de ambas as partes. A contratação de um crédito exige uma análise cuidada das caraterísticas do produto, dado que podem existir diferenças significativas entre as condições e os custos que cada um oferece. Os empréstimos concedidos ao cliente pelas instituições de crédito ficam registados na Central de Responsabilidades de Crédito, uma base de dados gerada e gerida pelo BdP, sendo que os clientes bancários podem aceder a esta informação através da Central de Responsabilidades de Crédito na área de particulares do *site* do BdP na *internet*, extraindo o respetivo mapa de responsabilidades de crédito. Este mapa de responsabilidades de crédito fornece informação sobre o tipo e a situação do crédito, os montantes em dívida e o prazo do empréstimo.

O BdP é a entidade responsável – autoridade macroprudencial nacional - e supervisora do processo de crédito, nos termos da respetiva Lei Orgânica aprovada pela Lei nº5/98, de 31 de janeiro, e tem a função de promover a estabilidade económica e Instituição Financeira do país de forma a evitar que quaisquer riscos coloquem em causa a eficácia do setor financeiro português. Exemplo disso são questões como o branqueamento de capitais e financiamento de terrorismo que estão cada vez mais prementes no nosso dia a dia, tendo o BdP, cada vez mais, aumentado as regras e as normativas para os *players* do mercado, como é um bom exemplo disso a recente obrigatoriedade do planeamento de um Manual de Boas Práticas que todos os intermediários de crédito devem ter em conta. Este visa prevenir, precisamente, o branqueamento de capitais e o financiamento de terrorismo.

Como referido inicialmente, para contratualizar crédito é necessário ser um intermediário de crédito, sendo que este pode ser uma pessoa singular ou coletiva, que participa neste processo de contratualização de crédito e apresenta as seguintes caraterísticas (Aviso nº6/2017):

1. Apresentam contratos de crédito aos clientes;
2. Prestam assistência aos consumidores nos atos preparatórios dos contratos de crédito;

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

3. Celebram contratos de crédito com os consumidores em nome das instituições mutuantes;
4. Prestam serviços de consultoria, através da emissão de recomendações personalizadas.

Existem três tipos de produtos financeiros automóveis, a saber:

1. Crédito (CRD);
2. *Leasing* (LSG);
3. Aluguer de Longa Duração (ALD).

Relativamente ao primeiro, o CRD, pode ser contratualizado tanto para viaturas novas como para usadas, sendo aquele que é mais comum no mercado do retalho automóvel. Neste ano de 2022, num volume superior a 500 contratos, nas Instituição Financeiras protocoladas, apenas existem oito contratos de LSG. De realçar que, até ao momento, não existe qualquer ALD contratualizado, como se pode observar na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 Tabela dos tipos de crédito realizados no Empresa

	FINANCEIRA 1	**FINANCEIRA 2**	**FINANCEIRA 3**
CRD	300	149	71
LSG	3	4	1
ALD	0	0	0

A vantagem do crédito automóvel, suportado no DL 133/2009, de 2 de junho é que a propriedade da viatura no Documento Único Automóvel fica em nome do cliente, embora com uma reserva de propriedade à Instituição Financeira, sendo também a modalidade de financiamento mais flexível, permite mensalidades mais reduzidas em função do prazo do contrato e ainda tem a vantagem de não estar sujeita à contratação de seguro danos próprios. Nesta modalidade, pode-se optar por viaturas novas, semi-novas ou usadas, com mensalidades fixas ou variáveis, e prazos flexíveis e mais longos, isto é, a viatura é do cliente, mas este não a pode vender sem a liquidar ao banco. De uma forma geral, o cliente que opta por este tipo de financiamento tem a intensão de ficar com a viatura no final do

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

contrato. Em caso de cumprimento do contrato até ao final, a reserva de propriedade (ou hipoteca) é extinta, mas em caso de incumprimento a instituição tem o direito de ficar com a viatura.

Por outro lado, o LSG, presente no DL 149/95, de 24 de junho é possível para viaturas novas e usadas, e é um tipo de produto financeiro onde o banco (a locadora disponibiliza ao locatário o gozo temporário de um bem, mediante o pagamento de uma mensalidade definida (taxa de juro fixa ou variável) à outra parte, o locatário. Neste caso existe a transferência das vantagens e risco para o locatário (daí a obrigatoriedade de seguro danos próprios). Ora, dado que é uma cedência, a viatura fica na copropriedade do banco, mas no final do contrato existe um valor residual (opção de compra) pelo qual o cliente pode adquirir a viatura. Significa isto que, ao contrário do que se passa no CRD, no LSG a viatura nunca fica em nome do cliente e nunca lhe pertence durante a vigência do contrato, só será da sua propriedade no final do contrato, depois optar pela compra e pagar o valor residual pré-estabelecido. Contudo, e apesar desta desvantagem, as taxas de juro são bastante mais competitivas, sendo por isso mais baixas, sob o ponto de vista do cliente, e mais competitivas do que no crédito, com a vantagem de que o cliente não paga imposto de selo sobre os juros e sobre o empréstimo (Imposto de selo sobre os Juros e Imposto de abertura de crédito). A maior contrapartida do LSG poderá ser a obrigatoriedade imposta, de uma forma geral, por todas as Instituições Financeiras da contratualização de um seguro por danos próprios e um seguro de responsabilidade civil de 50 milhões de euros o que naturalmente acaba por se refletir na mensalidade paga pelo cliente no final do mês.

O ALD, ou aluguer de longa duração, presente no DL 47/2018, de 20 de junho é uma modalidade de financiamento onde a Instituição Financeira cede temporariamente a utilização de um bem ao cliente mediante o pagamento de um aluguer mensal. O valor do mesmo é calculado em função do montante de financiamento, do prazo, e da taxa de juro. É uma forma de alugar uma viatura, tanto para as viaturas novas, como também para as usadas, com Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) discriminado, embora seja mais usual nas viaturas novas. Este tipo de produto, permite ao cliente adquirir a propriedade da viatura no fim do contrato à semelhança do LSG. Contudo, a grande diferença entre estes dois últimos tipos de financiamento é que no final do ALD, o cliente tem a

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

obrigatoriedade de ficar definitivamente com o bem, pelo valor residual estipulado, de acordo com o estabelecido aquando da celebração do contrato (contrato de promessa compra e venda). Esta obrigatoriedade de o cliente adquirir a viatura no fim do contrato é opcional no LSG, como visto anteriormente.

Os produtos financeiros podem ser contratualizados numa taxa fixa ou variável, sendo certo que a taxa variável está indexada ao valor da taxa Euribor, uma referência a nível europeu e, por outro lado, a taxa fixa, é, como o próprio nome indica, é fixa e não sofre quaisquer alterações. Esta última, traduz-se num valor de prestação inicial mais elevada para o cliente, dado incorporar uma taxa, à data do contrato, mais alta do que a taxa variável por o ónus do risco das alterações do mercado ficar por conta da Instituição Financeira, mas, ainda assim, é mais prudente para os clientes adversos ao risco. Estas taxas variam ainda em função da viatura ser nova ou usada, e em função das taxas protocoladas, no início do ano, com as Financeiras.

De uma forma geral, as Instituições Financeiras têm plataformas digitais onde os parceiros podem simular os negócios e obter no mesmo momento uma proposta, que assume diferentes estados: aprovada, em estudo ou recusada. As regras de aprovação diferem em função do perfil de cliente, nomeadamente por ser particular, empresário em nome individual (ENI) ou Empresa.

O primeiro estado, "aprovado", significa que o sistema automaticamente verificou as condições do negócio e aprovou, não sendo necessárias informações ou documentação adicionais. Caso se verifiquem o estado "em estudo", significa que o sistema remete a decisão para o departamento de Análise da Financeira, havendo a intervenção de um especialista que verifica a validade dos documentos e toma uma decisão, a título de exemplo, poderá pedir documentos adicionais, tais como extratos bancários ou a pedir reforço de garantias, por exemplo intervenção de mais um titular no negócio. Por último, o estado "recusa", que significa que o sistema recusou o negócio por um conjunto de razões, que podem ser tão diversas como: i) a taxa de esforço do cliente ser superior a 50% (critério "Recomendação BdP"), ii) o histórico do cliente não ser favorável naquela instituição (perfil do cliente) ou até (iii) o(s) titular(s) do crédito terem registo de BdP centralizado (incumprimento financeiro). Esta regulamentação está presente no disposto

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

no Aviso do BdP nº4/2017, que diz respeito à avaliação que as Instituições Financeiras devem fazer da solvabilidade dos consumidores antes da contratualização de crédito.

Sublinhe-se que, para o cálculo do critério i) do BdP, a fórmula usada é a seguinte:

$$Taxa\ de\ Esforço\ (\%) = \frac{Taxa\ de\ Prestações\ financeiras}{Rendimento\ do\ agregado\ familiar}\ X100$$

Esta taxa denomina-se também de *Debt Service To Income* (DSTI) e este, como se referiu, não deverá ser superior a 50%, sendo que para o denominador entra qualquer tipo de rendimentos, tanto os constantes do anexo A – trabalho dependente - como os do B – empresário em nome individual ou até os do H – rendimentos prediais.

Por outro lado, e relativamente ao perfil do cliente as instituições fazem uma análise detalhada do mesmo, sendo que a primeira avaliação é feita no próprio histórico que o cliente tem com a dita instituição. Também é avaliado o histórico de BdP, que está centralizado, e caso exista algum processo de crédito que esteja em estado litigioso, as instituições de crédito não podem prosseguir com a viabilidade do crédito, dado que esta é mais uma das regras do BdP que veta a continuidade da comercialização do crédito. Ainda a este respeito são avaliados o nome do cliente, a sua morada, o número de contribuinte, é confirmada a contribuição para a segurança social e, no caso de ser casado, são pedidos todos os dados relativos ao cônjuge. Estes dados são essenciais, por razões diferentes, quanto ao nome do cliente e ao seu contribuinte, são corridas listas automáticas de fraude, para verificar se existe o registo dos referidos dados nessa listagem. Por último, a segurança social é consultada para garantir que os recibos de vencimento recebidos não são fraudulentos ou contêm qualquer incorreção, dado que se o cliente trabalha em determinado local a entidade empregadora tem de apresentar descontos sobre o trabalho realizado.

Por fim, nos seguros de vida (facultativos), e passiveis de ser adicionadas aos contratos de crédito, os consultores comerciais têm um valor de comissão fixo calculado sobre a margem, no valor de 25%. Esta foi a forma encontrada pela Administração para incentivar as equipas a incrementar o número de proteções comercializadas anualmente pela Empresa.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

4.1.3 Tipos de Seguros

Aos contratos de crédito podem ser adicionadas proteções adicionais, que são opcionais, mas que podem vir a ser uma mais-valia, tanto para o cliente como para a própria Instituição Financeira. É importante referir que estas têm vindo a evoluir e que, nos dias de hoje, já existe uma infinidade de proteções que se podem adquirir, ainda assim neste trabalho apenas se focará a atenção nas que são mais comuns associar no crédito automóvel.

Assim, e de uma forma genérica, os clientes podem contratualizar os seguintes tipos de proteções mais comuns:

- Vida, presente no artigo 9º, do DL 291/2007;
- Incapacidade Temporária ou Absoluta, do DL 28/2004;
- Desemprego, do DL 220/2006.

O tipo de proteção que é mais solicitado pelos clientes e comum no presente estudo é o seguro de vida – o mais básico, não só porque é o que menor custo apresenta para os clientes, como também é aquele que é mais conhecido pelos clientes. Trata-se de um seguro em que o risco principal é a morte, a sobrevivência ou ambos, de uma pessoa ou várias. Garante assim o pagamento de um capital ou de uma renda ao segurado, em caso de vida, ou aos beneficiários, em caso de morte.

Relativamente aos restantes, como o próprio nome indica, no segundo caso, o seguro pretende cobrir os casos em que existe incapacidade temporária – ficando o seguro pago nesse período – ou total havendo lugar à liquidação, ou, então, no caso do cliente ficar desempregado, o valor das prestações é pago até um máximo de um ano e meio.

Importa referir, ainda, que estas proteções só podem ser contratadas por clientes com idade superior a 18 anos e inferior a 75 anos, e que comprovem que têm um bom estado de saúde.

Nos seguros auto, a Empresa detém uma parceria com um *stakeholder* do setor, que lhe permite comercializar os seguros e, desta forma, aumentar a oferta ao cliente. Nos seguros dos automóveis existem dois seguros principais: i) responsabilidade civil e ii) danos

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

próprios e existe um outro seguro que cobre outros danos, que pode ser subscrito em conjunto com qualquer um dos principais.

O seguro de responsabilidade civil automóvel é um seguro obrigatório, de acordo o artigo 4º do DL 291/2007, de 21 de agosto, que transpõe parcialmente para a ordem jurídica interna a diretiva nº 2005/14/CEE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de maio. Este garante o pagamento das indemnizações por danos materiais e corporais causados a terceiros e aos ocupantes do veículo, exceto ao condutor do mesmo, segundo o artigo 14º do DL 291/2007. Neste seguro, atualmente, o capital mínimo obrigatório é de 7.290.000€, que corresponde ao valor de 1.2000,00€ por danos materiais e 6.070,00€ por danos corporais, podendo ser, opcionalmente, estendido para os 50.000.000€, como previsto no artigo 12º, do DL 291/2007, de 21 de agosto. Já o seguro de danos próprios visa proteger o condutor contra danos materiais que ocorram num sinistro, desde que este seja o responsável pelo mesmo, previsto no artigo 92ª, do DL 291/2007. Caso contrário, o sinistro será coberto pelo seguro de responsabilidade civil do outro veículo.

Dentro da cobertura de danos próprios estão as coberturas:

- Choque, Capotamento e Colisão: cobre o risco de choque (embate contra um objeto ou veículo estático), colisão (embate contra um objeto ou veículo em movimento) e capotamento (quando um veículo perde a sua posição habitual e fica impossibilitado de circular);
- Incêndio, Raio ou Explosão: cobre o risco de danos no veículo decorrentes de um incêndio, da queda de um raio ou de uma explosão, presente no artigo 8º do DL 291/2007, de 21 de agosto;
- Furto ou Roubo: cobre o risco de furto ou roubo do veículo ou de objetos no seu interior. A diferença entre furto e roubo, é que roubo implica violência por parte do assaltante e furto não implica, como previsto no artigo 15º/2, do DL 291/2007 de 21 de agosto.

Existem ainda outros danos que não se encontram cobertos pelos seguros descritos anteriormente. O seguro de outros danos é um seguro com coberturas facultativas que pode ser subscrito para cobrir:

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

- Proteção Jurídica: cobre as despesas com o advogado que representa o segurado e as despesas decorrentes do processo judicial;
- Assistência em Viagem: cobre, em caso de avaria ou acidente, o reboque do veículo e o transporte das pessoas e respetivos bens até à conclusão da viagem;
- Atos de Vandalismo: cobre os danos materiais no veículo, ocorridos como consequência de atos de vandalismo ou atos maliciosos ocorridos na via pública;
- Fenómenos Naturais: cobre os danos materiais no veículo, ocorridos como consequência de fenómenos naturais e incêndios resultantes dos mesmos;
- Quebra Isolada de Vidros: cobre o risco de quebra ou rotura de qualquer vidro existente no veículo, garantindo assim a indemnização das despesas de substituição e montagem dos mesmos;
- Privação de Uso: garante uma indemnização ao segurado das despesas decorrentes da impossibilidade de utilizar o seu veículo decorrente de um sinistro;
- Acidentes Pessoais Ocupantes: Garante o pagamento de capitais ou indemnizações por lesões sofridas pelos ocupantes do veículo.

Sobre todas estas proteções existe também o pagamento de comissões em função do tipo de proteção que o comercial contratualizou com cliente, sendo que quanto maiores forem as coberturas maior será o prémio a receber. Contudo, nos seguros automóveis, o pagamento dos prémios é bem menor quando comparado com os financiamentos, por duas razões fundamentais: a primeira está diretamente relacionada com a insuficiente carteira de clientes que a Empresa ainda detém, que não lhe tem permitido estabelecer protocolos mais vantajosos, e a segunda, consequência da primeira, com o facto do negócio não gerar margens consideráveis para a Empresa. Ainda assim, os consultores comerciais recebem um prémio fixo, caso consigam comercializar o seguro, de 35€, podendo aumentar em função das coberturas.

4.2 A Nova Plataforma da Organização

Importa referir que este trabalho de projeto surge numa altura em que a Empresa atravessa uma mudança organizacional substancial, no durante e pós-pandemia, assente na digitalização total dos seus processos, devido a um conjunto de circunstâncias que serão

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

descritas de seguida e que foram analisadas e extraídas das diversas reuniões tidas no âmbito do presente projeto.

Em primeiro lugar e, em especial durante a pandemia, houve a perceção real da parte das Empresas do setor automóvel que deveriam dar o passo em frente neste sentido, dado que os processos comerciais tinham de continuar por uma questão de sobrevivência das organizações e o método tradicional – da entrada do cliente no concessionário – já não existia. Importa referir, por isso, que algumas Empresas do setor instalaram nas portas dos seus concessionários um contador de clientes para terem evidências concretas do decréscimo acentuado dessas visitas tradicionais. Por outro lado, nas plataformas digitais, foi detetado o oposto, um acréscimo de cerca de 35% de entrada de novos clientes. Ou seja, o setor automóvel continuava a ter procura e consequentemente compradores, mas o método de acesso aos produtos e os contactos eram diferentes, tendo-se tornado urgente, por estas razões, que as organizações se adaptassem a uma nova realidade.

Em segundo lugar, importa destacar que o controlo existente por parte do *back office*, era praticamente nulo ao longo de todo o processo comercial e financiamento. Se, por um lado, na parte comercial a venda das viaturas podia acontecer sem que ninguém dos departamentos responsáveis tivesse qualquer conhecimento da mesma, por outro lado no processo de financiamento havia um controlo rudimentar e pouco profícuo, que incidia apenas no controlo das emissões de contrato e do seu pagamento.

Em terceiro lugar, a Administração pretendia reforçar os seus métodos de controlo principalmente nas suas operações e na sua parte financeira, após a deteção de várias situações irregulares.

Em resposta às situações descritas, a Empresa decidiu agir e em relação às operações, começou a exigir-se um rigor extremo no cumprimento das questões de Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) e na criação dos clientes o uso obrigatório do *Customer Relationship Management* (CRM). Houve, por isso, necessidade de automatizar e digitalizar o processo comercial e operacional, no sentido de diminuir a duplicação de trabalho que as equipas tinham, mas também de tornar os processos mais simples eficazes e eficientes para todas as equipas da Empresa. Quanto à parte Instituição Financeira, desenvolveu um novo sistema de controlo de pagamentos, com o objetivo de

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

detetar de imediato as situações de incumprimento dos clientes e não, como era prática até então, bastante tempo depois do ocorrido.

A nova plataforma (Plataforma daqui em diante) é composta por diversos módulos de gestão interna da Empresa, como são exemplo disso: o Comercial e o Financeiro. E deu origem a novos procedimentos, nomeadamente ao seguinte:

- Logo, que é vendida uma viatura, o Consultor Comercial tem de abrir um negócio na Plataforma (Figura 4.1) para lhe ser disponibilizada a proposta contratual que irá apresentar ao cliente;
- No mesmo momento, o *back office* tem acesso à informação devidamente atualizada dos clientes e dos negócios, podendo prosseguir com o seu tratamento operacional;
- No mesmo momento que dá conta do negócio da venda da viatura, o Consultor Comercial também seleciona, através de uma opção, se o cliente pretende financiamento;
- Em caso afirmativo é despoletado um alerta para o Departamento de Financiamentos que, de imediato, inicia o tratamento do crédito automóvel com o cliente.

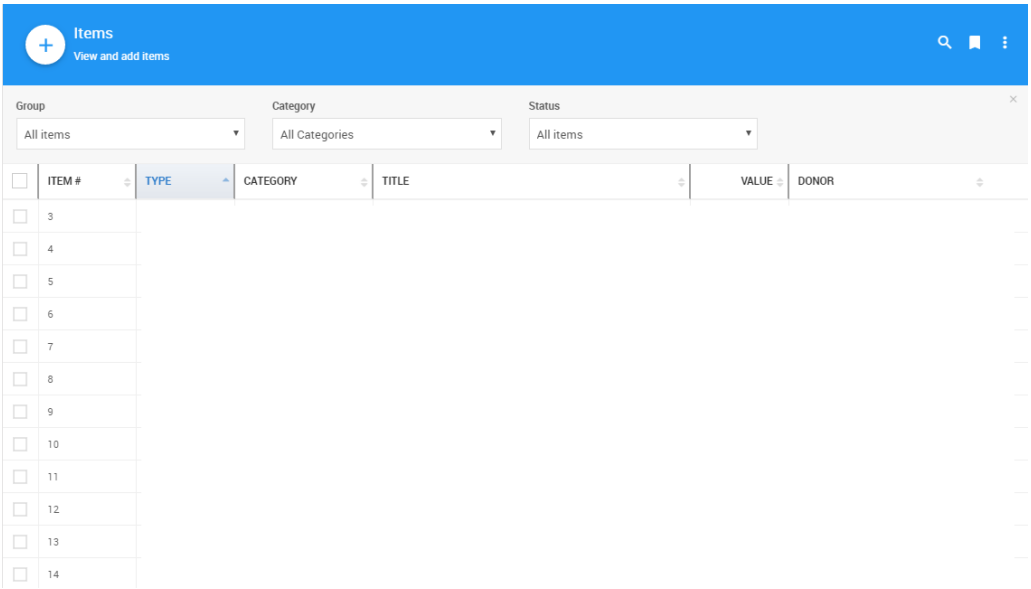

Figura 4.1 Listagem dos negócios dentro do processo comercial

Fonte: Auctria (2022)

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

A criação da Plataforma e a alteração dos processos, operacionais e financeiros da Empresa, deu início a uma autêntica mudança de funcionamento e controlo na Empresa. Ora, foi neste contexto e com o intuito de contribuir para a mudança que surgiu a ideia de realizar este projeto e assim responder à necessidade de desenho de *dashboards*, atualizados automaticamente, e que estivessem visíveis, para seguimento do cumprimento de objetivos da Empresa em estudo.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

5 DEFINIÇÃO DOS INDICADORES

O presente trabalho de projeto tem como objetivo desenhar um *dashboard*, que contribua para melhorar a concretização dos objetivos ao departamento, propostos pela Administração, especialmente porque incluirão os indicadores determinantes para o seu acompanhamento.

Por outro lado, também tem como propósito aumentar a fiabilidade da decisão fazendo com que os decisores possam consultar os dados devidamente atualizados através de um automatismo realizado pelos Sistemas de Informação (SI), e que integram os dados na Plataforma, referenciada no capítulo 4.2.

Para que ocorra esta automatização existe uma base de dados, em Excel, que recebe em tempo real os dados das Instituições Financeiras e que por esta razão está constantemente a ser atualizada, com os registos dos novos contratos. Esta questão será abordada na extração de dados.

5.1 As Necessidades do Departamento

As necessidades do departamento serão descritas de seguida, mas todas estão assentes no problema base que tem que ver com a incapacidade, à data de início do projeto, de gerir os KPI apresentados, colocando em causa o que estava estipulado pela Administração, tanto para o próprio departamento como para os restantes envolvidos na sua monitorização.

Por um lado, o seguimento diário ou mensal não era realizado, nem existia nenhum *report* que contivesse toda a informação organizada dos KPI, o que dificultava o seu tratamento e o processo de tomada de decisão. O único seguimento que era feito era com recurso a um *report* entregue à Administração que apenas continha os contratos emitidos, extração essa que era feita manualmente. Sendo o processo manual existe uma forte possibilidade de serem gerados erros na extração dos dados e, por outro lado, acabar por não ser suficientemente robusto e abrangente para atingir os objetivos pretendidos, como são exemplo disso o aumento das comissões de financiamento e a monitorização dos objetivos estipulados para os trimestres, como será visto no capítulo 5.2. Com este tratamento de dados, a Administração limitava-se a obter o *rappel* dado pelas Instituições

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Financeiras, cumprindo o capital financiado estabelecido por estas, mas negligenciando os resultados líquidos que poderiam advir das comissões de financiamento e do seguro de vida se a postura da Empresa fosse proativa em vez de passiva.

Pela razão que foi enunciada, uma das motivações do presente projeto de trabalho é a de provar à Administração que não só conseguia atingir e medir os valores dos capitais financiados, como também, e ao mesmo tempo, seria possível medir, aumentar e tornar mais eficientes os restantes objetivos, que serão descritos no capítulo seguinte, em 5.2. Ora, a inexistência de um bom controlo de gestão teve um forte impacto ao longo dos anos no desempenho do próprio departamento e nas metas que se pretendiam atingir, dado que a análise da informação gerada não era realizada, não havendo perceção das verdadeiras oportunidades de melhoria.

Naquilo que diz respeito aos seguros, o problema é bastante mais acentuado, dado que a Empresa nos poucos seguros que contratualiza não controla o seu término, tendo como consequência a perda de uma grande parte dos clientes por falta de iniciativa e de contacto. Este foi um problema detetado numa das entrevistas realizadas com o *Chief Executive Officer* (CEO) da Empresa e a responsável do departamento, que revelou ser problemático e nefasto para os resultados da área não estarem a fidelizar os clientes à Empresa. Apesar de existir um registo inicial aquando da contratualização do seguro – que servia apenas para posterior pagamento do prémio aos consultores comerciais - não existia nenhum controlo que permitisse agir no sentido de manter ou renovar o seguro. Ora, esta situação faz com que a Empresa tenha de constantemente recrutar novos clientes para manter a sua carteira estável, problema que podia facilmente ser solucionado, como se pode observar mais adiante, com recurso à digitalização total do processo.

5.2 Objetivo dos Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho subdividem-se em três tipos, os indicadores que estão ligados: (i) ao Departamento, (ii) aos gestores de negócio e (iii) aos consultores comerciais.

De uma forma geral, a Administração apresenta anualmente os seguintes objetivos para o departamento:

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

1. Aumentar o capital financiado;
2. Fazer crescer a margem de lucro do negócio, aumentando as comissões de financiamento;
3. Incrementar a Taxa de Penetração;
4. Avolumar a contratação de seguros de vida;
5. Aumentar a contratação de seguros automóveis.

Aliados a estes objetivos gerais existe também uma forte intenção da parte da Administração para o cumprimento dos protocolos das Instituições Financeiras, no sentido de atingir os objetivos constantes neles. Assim, importa perceber quais são as condições a definir nos acordos:

- um *rappel* – pago anualmente;
- uma comissão de efetivação de contrato- um valor fixo, pago por cada contrato realizado na instituição;
- a comissão de financiamento – esta é tanto maior quanto maior for a taxa [TAN] contratualizada com o cliente e, por último;
- a comissão de seguro – nos casos em que é contratualizado seguro de vida.

Todos as condições que foram mencionadas anteriormente variam em função da Instituição Financeira. As metas fundamentais relativas aos gestores de negócio são apresentadas na Tabela 5.1.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Tabela 5.1 Descrição dos objetivos e das metas

OBJETIVOS	METAS
Aumentar os capitais financiados	Ultrapassar os limites financeiros para o *rappel*
Aumentar a rentabilidade de negócio	7% (média mensal)
Aumentar a taxa de penetração	40%
Aumentar a contratualização de seguros	45% de adesão

Fonte: Própria

Por outro lado, os Consultores Comerciais têm três objetivos fundamentais, independentemente do ano:

1. Aumento da Taxa de Penetração;
2. Aumento das comissões geradas;
3. Incremento da contratualização de seguro vida;
4. Aumento da contratualização dos seguros automóveis.

A Administração realiza reuniões trimestrais de seguimento da produção do departamento, no sentido de ir acompanhando o cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos.

5.3 Definição dos Indicadores de Desempenho

Depois de definidos os objetivos, importa perceber quais são os indicadores que melhor os medem e também quais os que possibilitam acompanhar a sua evolução. O contributo que aqui se apresenta tem em vista propor indicadores que permitam monitorizar todas as metas fixadas e apresentadas anteriormente.

Neste sentido foram estabelecidos os seguintes indicadores para irem ao encontro do que já foi indicado:

- Indicador comissões de financiamento;
- Indicador capital financiado;

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

- Indicador evolução da rentabilidade de negócio;
- Indicador taxa de penetração;
- Indicador seguro de vida;
- Indicador seguro automóvel.

5.3.1 Comissões de Financiamento

Relativamente ao indicador das comissões de financiamento, o que este pretende mostrar é o valor das comissões de financiamento e a sua variação, sendo que este reflete o preço a que a Empresa está a comercializar a TAN aos clientes. Para ser possível o seu cálculo, importa conhecer o que a Empresa, no início do ano, define com a Instituição Financeira, quais os valores base de TAN em cada uma das que tem protocolo. De realçar que este valor pode sofrer alterações e este ano, em particular, devido à instabilidade que se vive na Europa, as taxas foram aumentando progressivamente ao longo do ano.

A título de exemplo mostram-se, de seguida, os valores com que se iniciou no ano de 2022 nas três Instituições Financeiras em estudo:

- Financeira 1, com uma TAN de 3,7%;
- Financeira 2, com uma TAN de 4,3%;
- Financeira 3 com uma TAN de 5,01%.

Tendo em consideração estas taxas se a Empresa ou os seus consultores comerciais comercializarem um financiamento deverão considerar o seguinte:

- Se a TAN for 3,7%, de 4,3% ou de 5,01%, nestas três instituições de financiamento, a margem do negócio será de 0, porque este é o valor base e não está sujeito a qualquer comissionamento;
- Caso a TAN seja superior ao valor base, o negócio está sujeito a uma comissão de financiamento paga à Empresa por ter sido comercializada uma taxa mais elevada face à protocolada;
- Por último, referir que os consultores comerciais recebem 20% do valor da comissão de financiamento.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Contudo, importa salientar que os valores das taxas têm um máximo, imposto pelo BdP, denominado por regime de taxas máximas. Este aplica-se aos contratos de crédito aos consumidores enquadrados no âmbito do DL n.º 133/2009, de 2 de junho. Estas taxas máximas são determinadas com base nas Taxas Anuais de Encargos Efetivas Globais (TAEG) médias, praticadas no mercado pelas instituições de crédito no trimestre anterior, acrescidas de um quarto, não podendo exceder a TAEG média da totalidade dos contratos de crédito aos consumidores acrescida de 50%. Esta é uma medida que protege o consumidor, mas que limita as Empresas e a própria Instituição Financeira nos resultados que podem obter.

A regra supra-enunciada faz depender o valor das comissões de financiamento da taxa negociada, e isto leva a que um dos objetivos seja o de potenciar este valor medindo-o através do indicador proposto acima, tal como considerou Quesado et al. (2016), no seu estudo a propósito do setor bancário.

5.3.2 Capital Financiado

O capital financiado é fundamental para ir ao encontro dos protocolos estabelecidos com as Instituições Financeiras no início de cada ano, nomeadamente no que diz respeito ao objetivo *rappel*.

Importa, ainda, referir que o valor do *rappel* varia em função das Instituição Financeiras e das condições negociadas, a saber:

- Financeira 1: 4.000.000,00€;
- Financeira 2: 1.000.000,00€;
- Financeira 3: 1.000.000,00€.

Estes valores podem ainda ser subdivididos em vários escalões, em função do protocolo negociado. Desta forma, torna-se necessário estabelecer este indicador para ir ao encontro do objetivo da Administração de cumprir os protocolos previamente estabelecidos. A medição deste indicador surge, à semelhança do último, das necessidades de um melhor controlo de gestão que foram descritas no capítulo 5.1., onde se referiu que a não medição deste indicador tem uma influência negativa nas margens de rentabilidade da Empresa.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

5.3.3 Rentabilidade de Negócio

A rentabilidade negócio é outro dos indicadores selecionados e é definido como a margem que a Empresa pode obter em determinado capital financiado.

Este indicador resultou de uma das entrevistas feitas com o CEO da Empresa, em que este afirmou reconhecer a falta de medição desta margem "(…) precisamos medir e consequentemente aumentar a margem de cada negócio".

Por essa razão, propõe-se esse indicador e apresenta-se a sua fórmula de cálculo de seguida:

$$Rentabilidade\ negócio\ (\%) = \frac{Comissão\ de\ Financiamento}{Capital\ Financiado}\ X\ 100$$

Atentemos no exemplo que se segue:

> *Num determinado negócio em que o capital financiado é de 18.000,00€, se a comissão de financiamento for de 2000,00€, aplicando a fórmula, percebemos que obtemos uma rentabilidade de 11% do negócio.*

5.3.4 Taxa de Penetração

Já a taxa de penetração é um indicador que pretende medir a quantidade de financiamentos que a Empresa está a conseguir contratualizar em função do número de faturas ou de vendas que está a realizar.

Este foi um indicador que resultou, também, de uma das entrevistas realizadas com o CEO, por este considerar que deveria ser estabelecido um objetivo de capital financiado em função dos negócios. A este respeito tem havido uma enorme preocupação com este dado em particular, porque não se tem conseguido atingir os objetivos propostos, de 40% como referenciado em 5.2, em taxa de penetração.

A sua medição é feita através da seguinte fórmula:

$$Taxa\ de\ Penetração\ (\%) = \frac{Contratos\ Pagos}{Faturas}\ X\ 100$$

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

5.3.5 Seguro de Vida

Relativamente aos dois produtos de seguros, tanto os seguros vida, como os seguros auto, apresenta-se um indicador para cada um deles como se explicará de seguida. A importância deste indicador também resultou de uma entrevista tida com o CEO, durante o mês de março, mês em que houve um aumento acentuado de taxas, e em que se tornou prioritário aumentar os seguros de vida para evitar que as Instituições Financeiras protocoladas aumentassem as taxas.

Os seguros de vida são calculados através da mesma lógica da taxa de penetração, ou seja, quantos seguros de vida foram comercializados em determinado número de contratos pagos. A fórmula utilizada para o cálculo da taxa de penetração de seguros de vida é a que se apresenta de seguida:

$$Seguros\ de\ Vida\ (\%) = \frac{Número\ de\ seguros\ de\ vida}{Contratos\ pagos} X100$$

Neste tipo de seguros e, de forma a garantir o aumento a contratualização dos mesmos, a Administração definiu uma política de incentivos ligada a este objetivo, mais concretamente estabeleceu um incentivo remuneratório para o consultor comercial, dando-lhe 15% da totalidade do prémio destes seguros pago à Empresa.

5.3.6 Seguro Automóvel

Por último, propôs-se o indicador de desempenho dos seguros automóveis, que permite perceber os pontos de venda e as localizações que melhor estavam a conseguir comercializar os seguros.

Esta é mais uma forma de fidelizar os clientes à Empresa, permitindo oferecer uma solução completa, em que o cliente compra a viatura, mas também pode segurar a viatura na mesma Empresa, permitindo isto ir ao encontro das suas expetativas.

Para além do indicador já referido neste ponto e para que fosse possível, ao utilizador ou ao departamento, verificar os seguros que estavam a terminar, tendo em vista proporcionar uma postura ativa na manutenção da carteira atual de clientes, criou-se um *dashboard* para o efeito.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

6 VISUALIZAÇÃO DOS INDICADORES

A implementação dos indicadores que foram anteriormente apresentados, bem como do *dashboard* final que os suportará, permite uma visualização mais cuidada, organizada e amigável ao utilizador. Por esta razão, torna-se importante referir que todos os *dashboards* são apresentados com resultados produzidos em cada mês, aumentando o nível de controlo da Chefia Intermédia na prossecução dos objetivos da Administração.

Por último, é importante referir que os resultados de 2022 que foram utilizados dizem respeito até ao mês de setembro, inclusive, e na Financeira 3 não existem resultados em 2021, porque não era protocolada da Empresa.

6.1 Extração de Dados

Os indicadores que serão mostrados de seguida têm origem num *software*, denominado Excel, que é constantemente atualizado de forma automática cada vez que existe um negócio com financiamento.

Importa expor, em primeiro lugar, que cada consultor comercial tem a responsabilidade de carregar o negócio na nova plataforma da Empresa, já descrita em 4.2. Esta plataforma desencadeia, de forma imediata, um alerta para o Departamento de Financiamentos que é responsável por decidir a Instituição Financeira que ficará com o negócio. Assim como os dados comerciais estão integrados com os do financiamento, também estão integrados com o ficheiro Excel que foi desenhado para este efeito, e que, portanto, contém todos *dashboards* devidamente automatizados e atualizados.

A extração dos dados é feita, por isso, de forma automatizada e está integrada no referido ficheiro de Excel. Os dados que são extraídos são os estritamente necessários para os indicadores que foram descritos e os negócios estão divididos pelas respetivas Instituição Financeiras. Os negócios têm dois estados na coluna “Pago”, em função de já existir pagamento do mesmo ou não, caso não exista pagamento o negócio não entra para o indicador, caso já esteja pago entra de forma imediata. Os restantes dados são todos gerados em função das condicionantes do negócio, sendo automáticos dentro do sistema da Instituição Financeira.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Contudo, e no futuro, seria importante pensar e estudar a estatística do perfil do cliente que mais pede crédito, com uma medição rigorosa da idade, do sexo e do tipo de profissão. Estes dados poderiam, eventualmente, auxiliar o GN num futuro próximo a conseguir perceber o perfil de cliente e a potenciar a margem negocial que daí poderia advir.

De seguida, apresentamos uma tabela exemplificativa do que foi explicado anteriormente:

NÚMERO	PAGO	LT	LOCAL	BNP	CAPITAL FIN	MRG TOTAL	FINANCEI	SEGURO	OTAL CON	OTAL COMERC	MRG LIBEF	COMERCIAL
1	SIM		[redacted]	[redacted]	38 245,88	1,27%	486,07	0,00	486,07	48,61	437,46	[redacted]
10	SIM				21 500,00	10,00%	2 150,00	253,44	2 403,44	265,69	2 340,50	
12	SIM				21 950,00	12,00%	2 634,00	326,40	2 960,40	328,68	2 892,84	
14	SIM				15 450,00	12,13%	1874,00	231,84	2 105,84	233,77	2 057,54	
15	SIM				12 500,00	12,00%	1500,00	462,00	1962,00	242,40	2 089,20	
16	SIM				14 500,00	8,90%	1290,22	217,92	1508,14	172,61	1509,87	
18	SIM				22 250,00	5,07%	1129,02	0,00	1129,02	112,90	1016,12	
19	SIM				9 250,00	12,00%	1110,00	141,84	1251,84	139,37	1225,94	
20	SIM				15 750,00	2,15%	338,64	0,00	338,64	33,86	304,78	
21	SIM				12 000,00	12,00%	1440,00	110,30	1550,30	166,06	1472,48	
22	SIM				15 750,00	12,00%	1890,00	577,68	2 467,68	304,54	2 625,29	
25	SIM				13 590,00	8,43%	1146,12	124,27	1270,39	139,47	1230,34	
27	SIM				14 000,00	7,50%	1050,00	210,00	1260,00	147,00	1281,00	
28	SIM				46 000,00	7,30%	3 358,21	0,00	3 358,21	335,82	3 022,39	
29	SIM				13 000,00	12,00%	1560,00	155,90	1715,90	187,18	1653,44	
30	SIM				16 460,00	3,72%	612,50	0,00	612,50	61,25	551,25	
31	SIM				13 500,00	12,00%	1620,00	203,52	1823,52	202,70	1783,63	
32	SIM				11 150,00	12,00%	1338,00	169,44	1507,44	167,69	1475,30	
35	SIM				18 250,00	12,00%	2 190,00	272,64	2 462,64	273,53	2 407,22	
37	SIM				7 850,00	2,58%	202,26	0,00	202,26	20,23	182,03	
41	SIM				22 900,00	4,40%	1007,65	0,00	1007,65	100,77	906,89	

Figura 6.1 Extrato do ficheiro Excel com os dados para a extração

Fonte: Própria

6.2 Implementação das Visualizações

A implementação ocorreu em ambiente Excel, embora tivesse sido intenção do autor fazer em *Power BI*. Esta decisão foi tomada em estrita concordância com os SI da Empresa, uma vez que a seu ver assim seria mais simples integrar depois na Plataforma.

Nesse sentido, apresentam-se os indicadores que foram previamente estabelecidos acompanhados da sua análise.

A cor verde pretende identificar a Financeira 1, a cor azul a Financeira 2 e, por último, a cor vermelha que identifica a Financeira 3. Não foi possível apresentar valores do ano transato, de 2021, na Financeira 3, dado que a Empresa não tinha protocolo estabelecido com a mesma. Por outro lado, não foram facultados dados sobre as comissões de financiamento do ano de 2021 na Financeira 2.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

6.2.1 Indicador de Desempenho: Comissões de Financiamento

No caso da Financeira 1, o ano de 2022 prova indubitavelmente o crescimento das comissões de financiamento, que se podem atribuir em parte às consequências do trabalho que foi gerado após implementação do presente projeto, tendo em conta os instrumentos de controlo de gestão implícitos no estudo.

Atente-se na média mensal de comissões, conforme se pode observar, na Figura 6.2, de praticamente 16.000,00€ em 2021, e em 2022 para valores na ordem dos 25.000,00€. Isto prova o crescimento sustentado que a Empresa tem apresentado e que é expectável que continue a apresentar nos próximos anos. Este aumento deve-se, claro está, a capacidade de negociação do GN com os consultores comerciais, mas também à análise diária que é possível agora fazer com esta implementação.

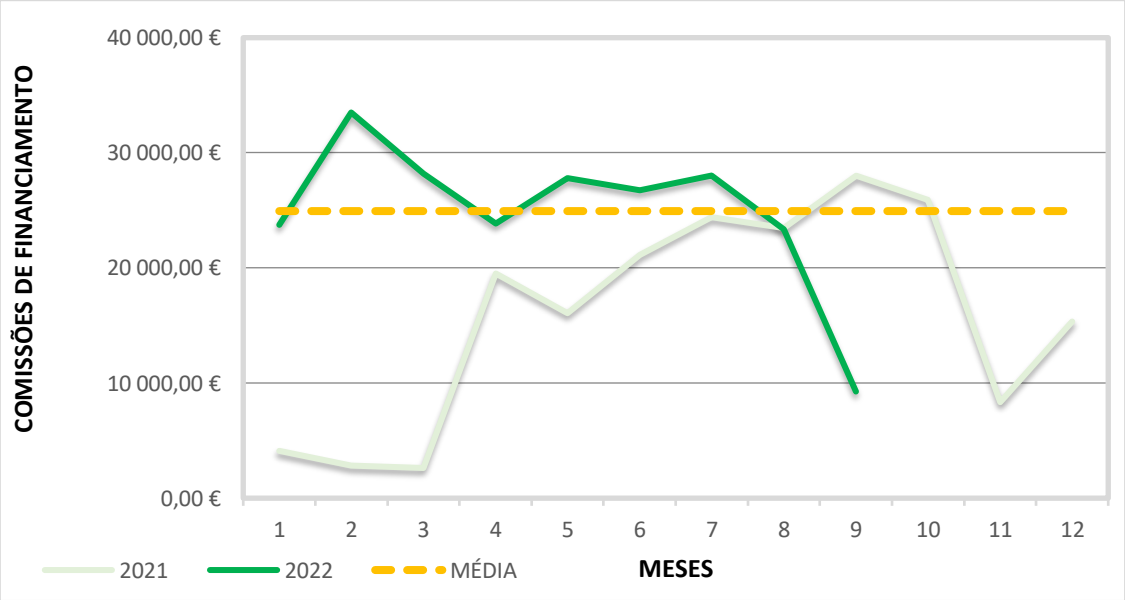

Figura 6.2 Indicador das comissões de financiamento na Financeira 1

Fonte: Própria

A figura que se segue diz respeito às Instituições de Financiamento, Financeira 2 e Financeira 3, respetivamente, que foram apresentados no mesmo gráfico.

Como também é possível verificar através do gráfico que se segue, os valores médios mensais neste ano de 2022 são bastante inferiores aos que foram indicados anteriormente. No caso da Financeira 2, o valor médio mensal de comissões é de 9.700,00€ e no caso da

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Financeira 3 é 7.250,00€. Nestas duas Instituição Financeiras a produção é menor, como veremos de seguida no indicador de capital financiado, o que pode explicar esta diminuição nas comissões.

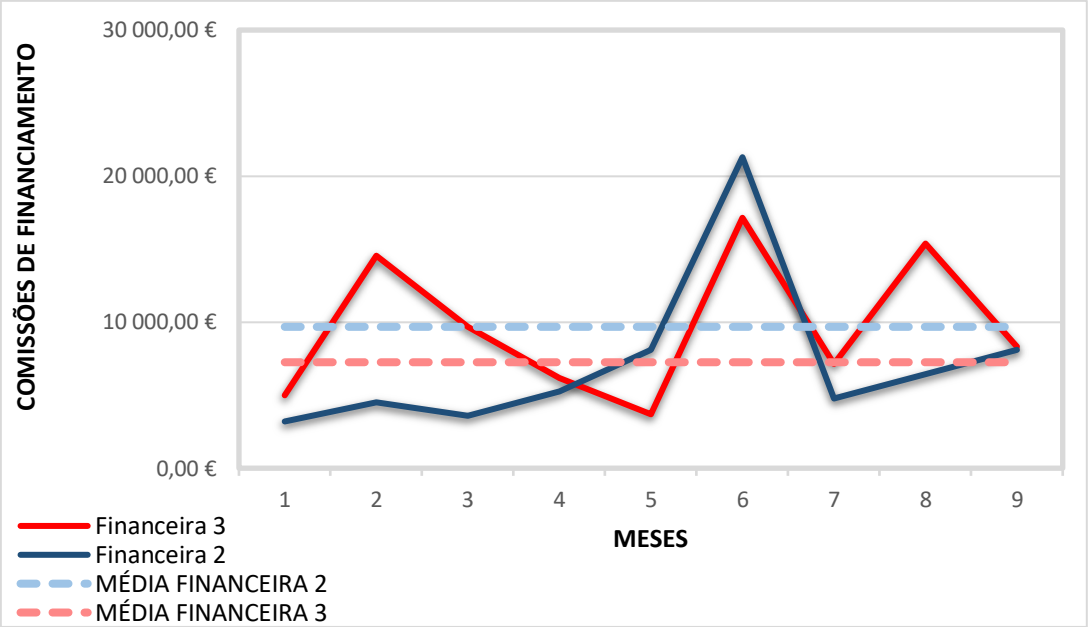

Figura 6.3 Indicador das comissões de financiamento no Financeira 3 e Financeira 2

Fonte: Própria

6.2.2 Indicador de Desempenho: Capital Financiado

Esta análise tem de ser feita individualmente, e por essa razão, foi construído um gráfico para cada Instituição Financeira, sempre em comparação com o ano de 2021, quando possível, para o decisor ir acompanhando o progresso do indicador.

Este indicador representa uma importância extrema, dado que é do cumprimento destes valores mensais que surge o pagamento do *rappel* das Instituição Financeiras, no final de cada ano, abordado no capítulo 5.2.

De seguida, surgem nas figuras seguintes o capital financiado, até ao momento, em cada uma das Instituições Financeiras em análise, Financeira 1, Financeira 2 e Financeira 3. O maior volume produzido diz respeito à Financeira 1, embora seja facilmente percetível a influência da pandemia nos valores produzidos, especialmente se atentarmos aos valores de 2021, na Financeira 1 e na Financeira 2, nos meses de janeiro e fevereiro.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Relativamente à Financeira 2 e Financeira 3, os valores de capital financiado são significativamente inferiores aos da Financeira 1, provando, desta forma, o que já foi referido anteriormente no capítulo 5.3.2, que um dos objetivos é atingir o *rappel*, que neste caso da Financeira 1 está estabelecido em 4.000.000,00 €.

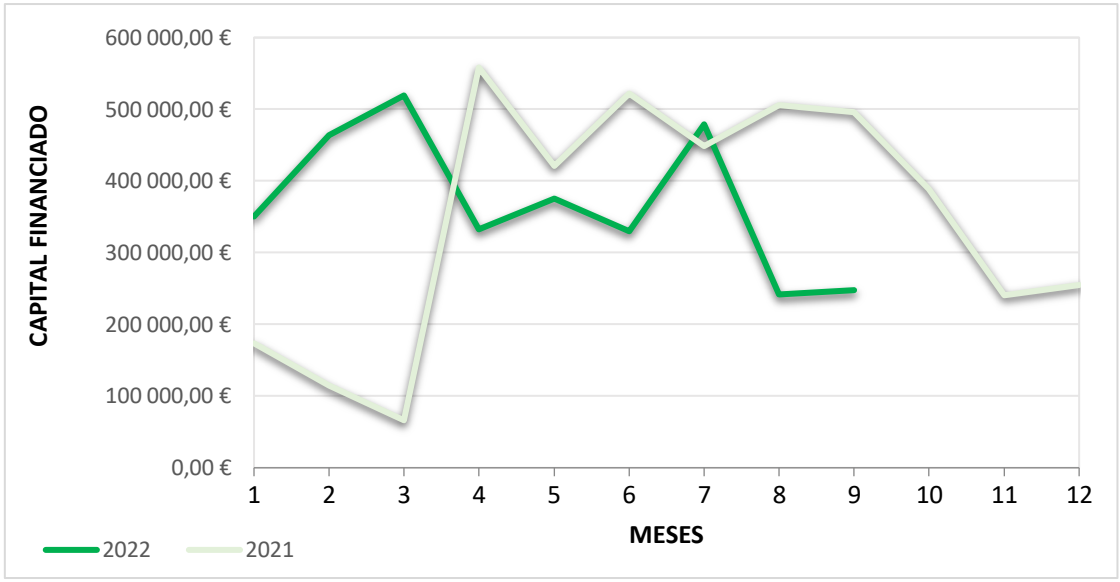

Figura 6.4 Indicador de desempenho do capital financiado na Financeira 1

Fonte: Própria

Se atentarmos no ano de 2021, da Figura 6.4 Indicador de desempenho do capital financiado na Financeira 1 e Figura 6.5 Indicador de desempenho do capital financiado na Financeira 2, é bem visível que o controlo era inexiste, porque na Financeira 1 o objetivo foi alcançado em setembro, e após ter sido atingido tentou atingir-se o objetivo da Financeira 2 a partir desse mês, como é bem visível nas curvas de ambas as figuras.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

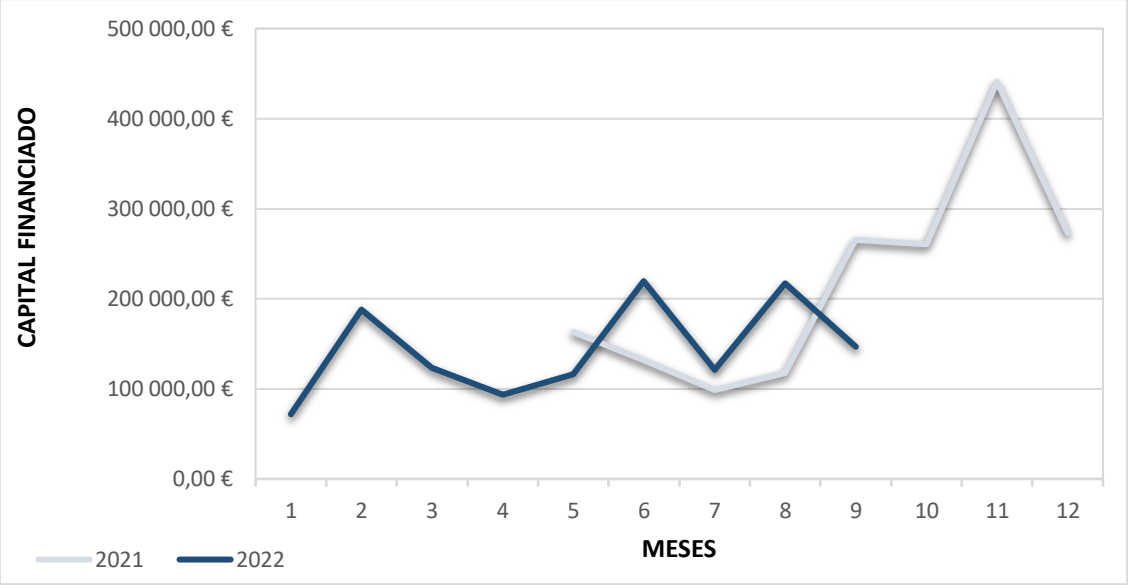

Figura 6.5 Indicador de desempenho do capital financiado na Financeira 2

Fonte: Própria

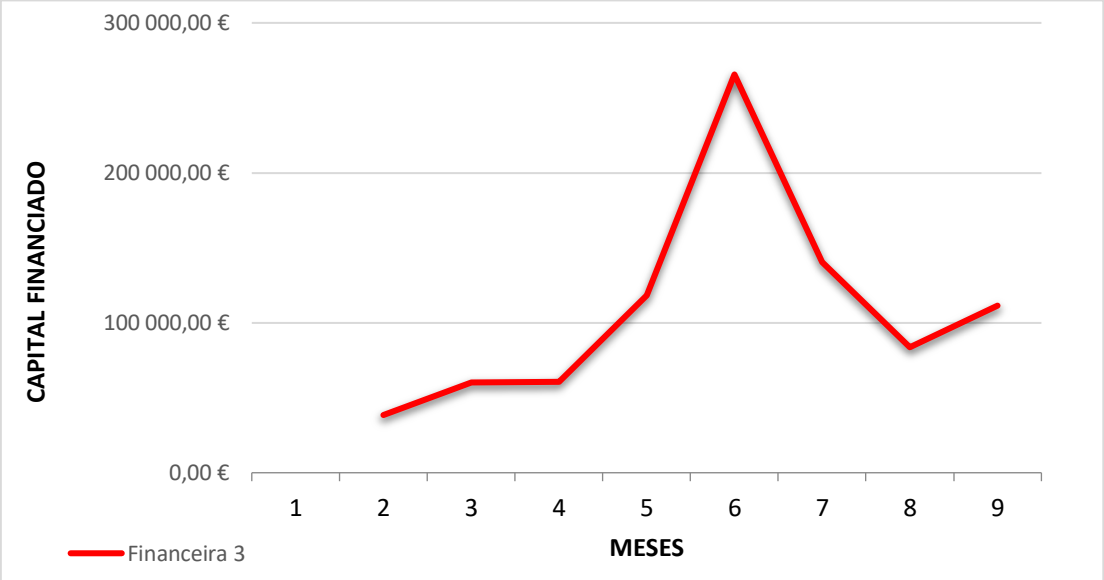

Figura 6.6 Indicador de desempenho do capital financiado na Financeira 3

Fonte: Própria

Por último, na Figura 6.6, apesar do protocolo só ter iniciado em fevereiro, como prova a figura, o mês em que se registou um crescimento maior de capital financiado foi em junho.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

6.2.3 Indicador de Desempenho: Rentabilidade de Negócio

Na Figura 6.7, que representa este indicador, está visível que o ano de 2022 apresenta resultados bastante superiores ao ano transato de 2021.

Daqui resulta uma maior rentabilidade do negócio face ao capital financiado que é pedido pelos clientes, como já foi explicado no capítulo 5.3.2, em que se apresentou a fórmula de cálculo do indicador. Para terminar a análise, torna-se fulcral referir a evolução que a Empresa obteve na Financeira 1, em que praticamente nenhum mês até ao momento foi inferior ao ano de 2021, apresentando uma média de 6,85%, à exceção do mês de setembro em que a margem do negócio foi de 3,70%.

Esta subida acentuada dos valores da rentabilidade de negócio está associada à implementação do presente projeto, em consequência da implementação dos instrumentos de controlo de gestão nos *stakeholders* da Empresa.

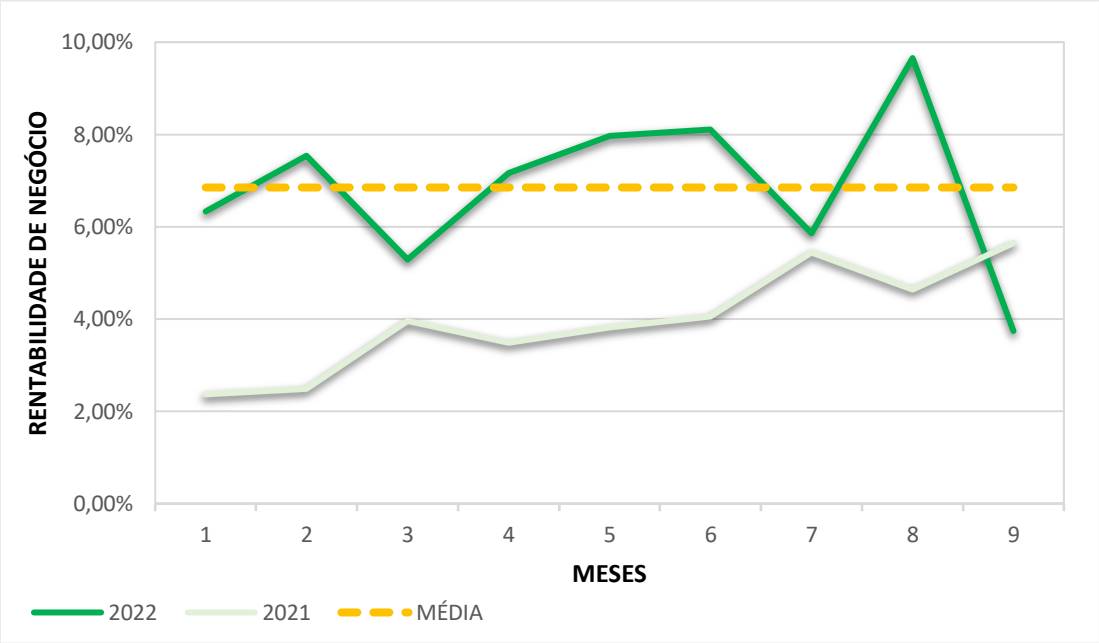

Figura 6.7 Evolução da margem do negócio na Financeira 1

Fonte: Própria

A Figura 6.8 apresenta resultados da Financeira 2. Por conseguinte, nesta Instituição Financeira, a média da margem do ano de 2022 fixou-se nos 6,52%, tendo sido também um valor de referência importante para uma Instituição Financeira em que a produção foi menor, mas em que a rentabilidade, se manteve num valor dentro do que é pretendido

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

pela Empresa. De salientar que no ano de 2021, os só estão disponíveis a partir de junho (mês em que se iniciou o protocolo), mas nos meses em que existem são inferiores quando comparados com o presente ano.

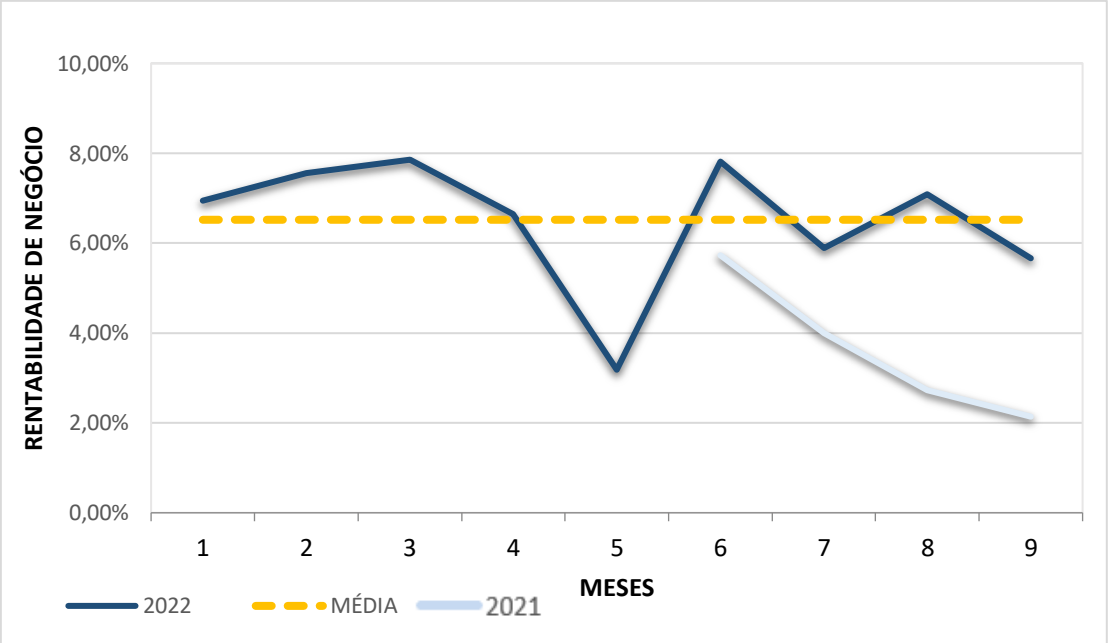

Figura 6.8 Evolução da rentabilidade de negócio no Financeira 2

Fonte: Própria

Por fim, a Financeira 3 apresentou uma média de margem no presente ano na ordem dos 6,31%, inferior, portanto, à Financeira 1, mas superior à Financeira 2, o que pode ser explicado com a descrição das prioridades do carregamento das Instituições Financeiras, em que quase sempre a Financeira 3 é a última opção. Sendo última opção, o negócio não tem como prioridade o preço, mas sim a sua concretização, fazendo com que consiga gerar valores mais altos.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

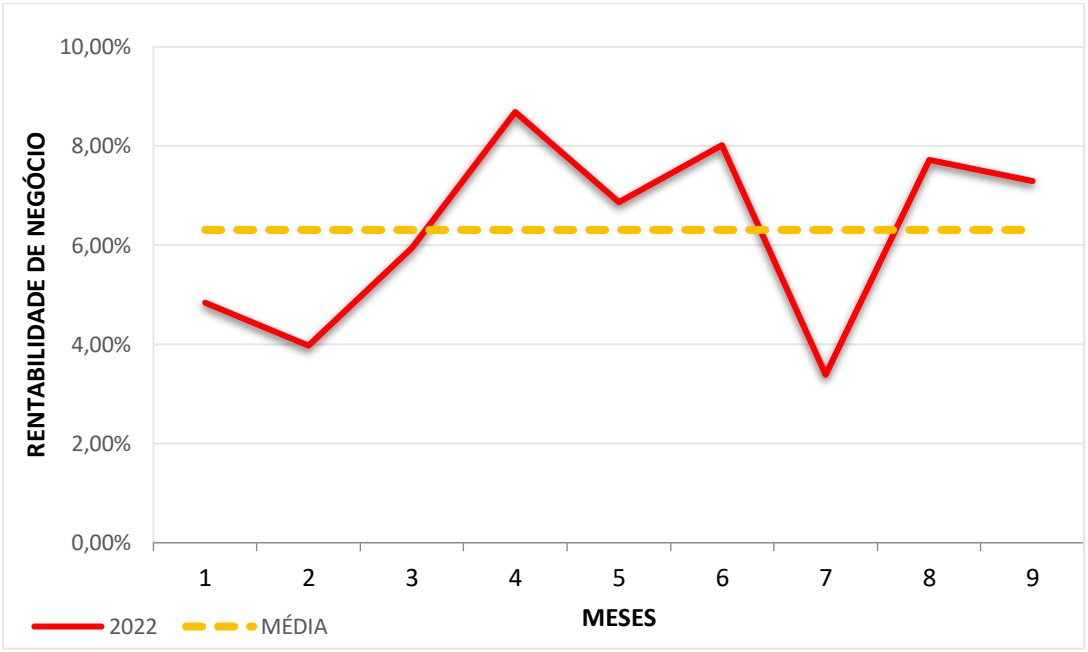

Figura 6.9 Evolução da rentabilidade de negócio no Financeira 3

Fonte: Própria

6.2.4 Indicador de Desempenho: Taxa de Penetração

De todos os indicadores apresentados, este tem sido aquele cujos valores registados estão mais afastados da meta. De referir, ainda, que todos os meses do ano registam desvios relativamente ao valor da meta, embora tenha existido dois meses, em agosto e setembro, onde se atingiu praticamente o objetivo estabelecido.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

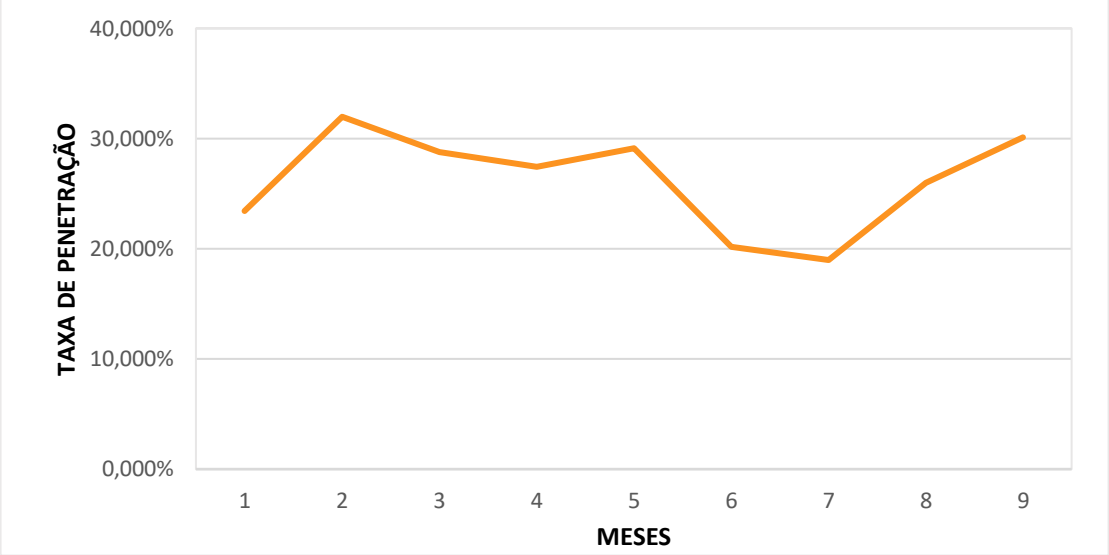

Figura 4.10 Evolução da Taxa de Penetração no ano de 2022.

Fonte: Própria

6.2.5 Indicador de Desempenho: Seguro de Vida

A primeira medição que se apresenta é na Financeira 1 que apresenta uma percentagem média de seguros que se situa nos 33,29%. Note-se que este processo teve início em fevereiro com uma forte componente de formação aos consultores comerciais e com o reforço do prémio.

Este crescimento, apesar de tudo, está também relacionado com o contexto atual em que vivemos, em que os clientes mantêm as suas incertezas quanto ao consumo o que favorece a contratualização deste tipo de seguros, desde que existam equipas comerciais motivadas e informadas.[3]

Na Instituição Financeira referida, na Financeira 1, e quando comparado com o ano de 2021, a evolução é positiva, embora ainda distante do objetivo enumerado no capítulo 5.2, o que prova o esforço da Administração em torno deste objetivo, como também o próprio esforço do departamento responsável na sua concretização. A sua medição é absolutamente fundamental para que, caso existam desvios mensalmente, sejam detetados de forma rápida,

[3] Consultado em 5 de setembro de 2022, no sítio https://www.cetelem.pt/o-observador

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

e corrigidos com ações ainda no presente mês de atuação, com o objetivo de não baixar as metas.

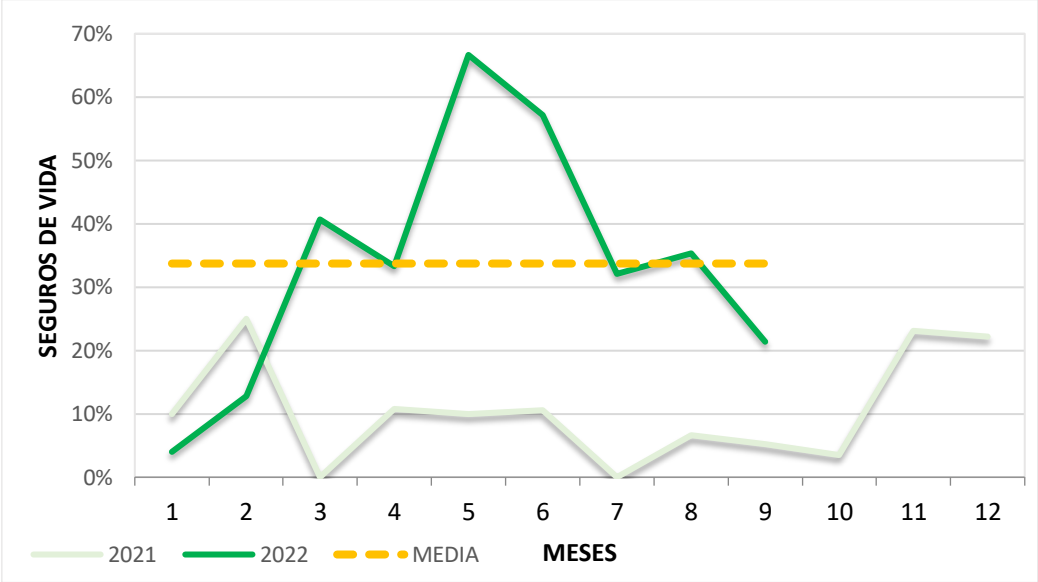

Figura 6.10 Indicador de desempenho de seguro de vida na Financeira 1

Fonte: Própria

Também na Financeira 2 a evolução foi notória na contratualização dos seguros, tendo atingido uma média de 40,38%.

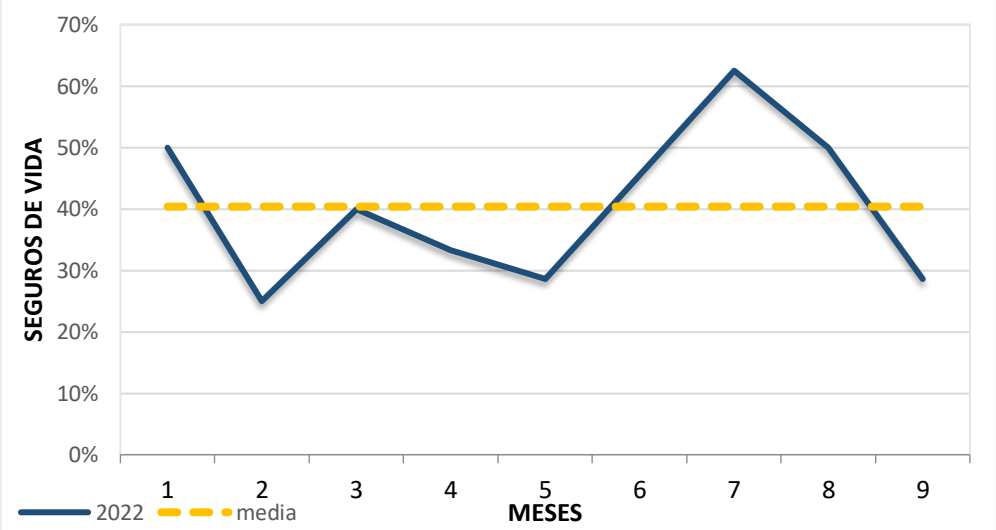

Figura 6.11 Indicador de desempenho de seguro de vida na Financeira 2

Fonte: Própria

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Por último, referir que a Financeira 3 não se encontra espelhada nesta análise dado que o processo de intermediação de seguros apenas teve início em junho e, até ao final do presente projeto, ainda não tinha sido concluído, pelo que e pelas razões expostas não se apresentam valores.

6.2.6 Indicador de Desempenho: Seguro Automóvel

No que concerne aos seguros automóveis e à sua medição, a mesmo é apresentada com a sua distribuição por cidade, representada pelos números e cores, com a afetação dos seguros realizados em função da localidade.

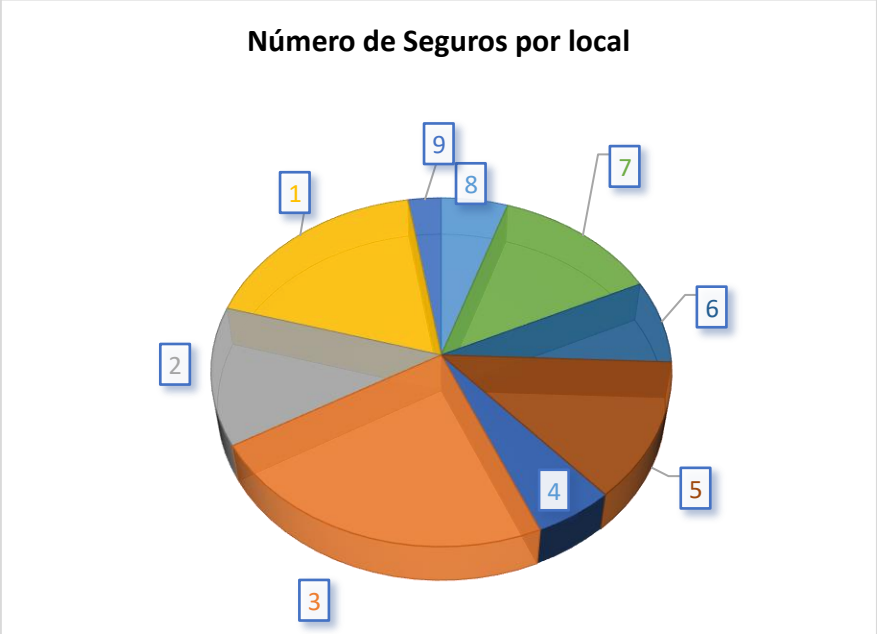

Figura 6.12 Distribuição dos seguros por ponto de venda

Fonte: Própria

A distribuição que se apresenta na Figura 6.12 permite ter uma visão sobre os locais que estão a ter maior penetração ao nível dos seguros automóveis, sendo que o local 3 destaca-se dos restantes por apresentar um maior número de contratações de seguros e em conjunto com 1 e o 2 perfazem mais de metade do volume de seguros. Neste aspeto, é relevante abordar que a Empresa em estudo não tinha qualquer mecanismo de seguimento dos seguros que já tinham sido contratados noutros anos, pelo que todos os anos era um "ano zero" neste indicador, não se verificando, por isso, qualquer diminuição ou incremento na carteira de clientes. Assim, foi necessário criar um Excel de seguimento para efetuar o registo dos

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

seguros, com uma coluna específica para a data de términos do mesmo. Tendo em conta a duração de uma apólice de seguro – de apenas um ano – podem ser contados os tempos que faltam até ao final da mesma e criar semáforos de alerta. Isto permite que, perto do seu fim, os responsáveis estejam alertados para iniciarem o contacto com os clientes e negoceiem a renovação do seguro, sem que para isso necessitem de um consultor comercial como intermediário.

Tabela 6.1. Indicação das alterações realizadas no seguimento do excel dos seguros auto.

Marca	Seguro	PV	DATA APÓLICE	DATA FIM	DIAS EM FALTA	Estado

Fonte: Própria

A Tabela 6.1 ilustra o que foi referenciado anteriormente, uma vez que mostra as colunas das construções da folha do Excel, em que é possível verificar que com um conjunto diminuto de dados é possível controlar, retendo e fidelizando os clientes, mas também potenciar o aumento da carteira de clientes indo ao encontro aos seus objetivos.

6.2.7 *Dashboard* Resumo

Depois de selecionados os indicadores, as metas e como proceder à recolha dos dados para os medir, pensou-se ao desenho dos *dashboard*, com o objetivo de compilar todos os indicadores que dizem respeito ao mesmo assunto e como forma de centralizar a informação, mantendo os níveis de automatização já existentes.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

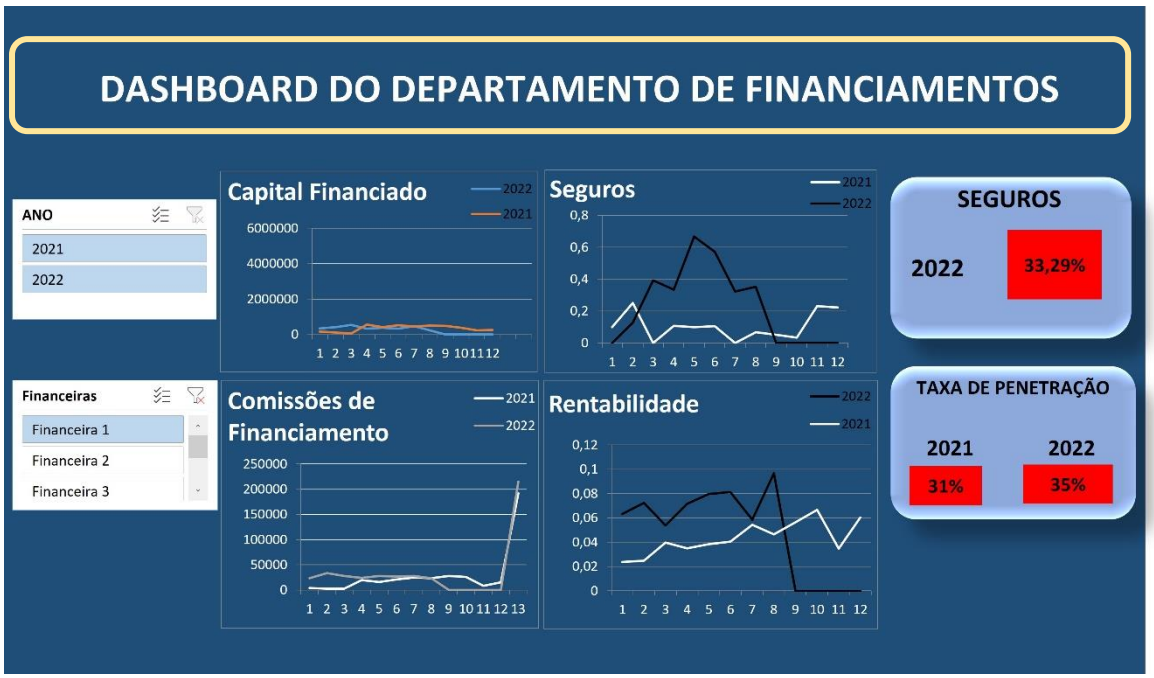

Figura 6.13 Dashboard aplicado no projeto de trabalho

Fonte: Própria

O *dashboard* que se apresenta (Figura 6.13) foi criado para, de forma intuitiva, mostrar todos os indicadores em cada uma das Instituições Financeiras, podendo-se alterar a visualização do mês ou até do indicador, em função da Instituição Financeira selecionada.

Por outro lado, os objetivos propostos pela Administração aparecem também acompanhados da percentagem da sua concretização. Naturalmente que se for considerado necessário o utilizador pode visualizar o histórico relativo aos indicadores noutros anos que sejam considerados relevantes para a sua decisão, como se mostra no próprio *dashboard*, do lado esquerdo, selecionando o mês e o indicador.

O indicador Taxa de Penetração permite ao utilizador analisar em função dos contratos pagos e das faturas emitidas, o rácio da taxa, como se mostra do lado esquerdo, sendo que o VN, diz respeito às viaturas novas, e o VO às viaturas usadas. Este tem sido um indicador que tem tido um desempenho abaixo do expectável dentro da Empresa, sendo que o objetivo, como já foi descrito, situava-se nos 40%.

Relativamente aos produtos adicionais, os seguros, podem ser medidos também através do *dashboard*.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Para visualizar a evolução da rentabilidade de negócio, relativo ao mês e ano mostrados na imagem que são meramente exemplificativos.

É possível também visualizar também as comissões de financiamento no *dashboard* desenhado, e para alterar os dados basta trocar de indicador do lado esquerdo.

Por último, nos seguros, a grande inovação foi a criação do Excel para registo e centralização da informação, mas também para manutenção da carteira de clientes já existente. E através desta visualização existem alertas para que o utilizador seja avisado de que em função dos dias em falta tem de ser enviado ao cliente nova simulação para a sua apólice, como se mostra na Figura 6.13.

Este *dashboard* será integrado na plataforma que já foi referida no capítulo 4.2.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

CONCLUSÃO

Este trabalho de projeto apresenta o estudo desenvolvido de um contributo à transição digital numa Empresa do retalho automóvel. Para que tal se conseguisse foi necessário realizar um levantamento das necessidades prementes do departamento e conciliá-las com os objetivos da Administração. Deste levantamento viriam a resultar os indicadores que ficaram estabelecidos nas entrevistas e na revisão de literatura, responsáveis por medir os objetivos pretendidos pela Empresa. Depois de definidos os indicadores e de ter sido feita a sua clarificação concetual, implementaram-se os *dashboards*, construídos na ótica do utilizador. Ora, através desta implementação ficou bem expressa a importância que o BI pode ter no desenvolvimento e melhoria das organizações, estabelecendo e sistematizando os dados, para de seguida os mostrar de forma clara e rigorosa aos utilizadores. Nos indicadores que foram apresentados é possível constatar algumas melhorias obtidas no decorrer da implementação do processo, em especial quando comparadas com o ano transato.

O primeiro contributo deste trabalho é a sistematização dos indicadores, uma parte através da revisão de literatura existente, que veio provar a necessidade de futuras investigações sobre o tema, tendo em conta os poucos elementos encontrados. Esta sistematização dos indicadores é útil para a Empresa, uma vez que esta pode implementá-los noutros sistemas que não este, ou seja, é independente do sistema desenvolvido.

O segundo contributo deste trabalho para a Empresa é a possibilidade de acompanhamento diário da prossecução dos objetivos, e que está devidamente automatizado, não necessitando de intervenção dos utilizadores. Este contributo é particularmente importante, porque não só permite ganhar tempo, terminando com os *reports* existentes, como também dá visibilidade sempre que necessário aos decisores intermédios.

Durante o desenvolvimento deste projeto de trabalho, a principal limitação no seu decurso foi a não utilização do *Power BI*, como ferramenta de implementação. Por isso, e para investigações futuras, sugere-se a utilização da referida plataforma por ser mais ágil e, por outro lado, por ter a capacidade de alterar os *dashboards* no seu *software*.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Desta forma, o desenvolvimento deste projeto e a elaboração do presente relatório permitiu o apuramento da análise crítica e analítica e acabou por ser um valioso contributo para a implementação que a Empresa tem hoje em curso, cujo resultado se deseja que seja o de auxiliar e melhorar a eficiência e eficácia dos processos.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

REFERÊNCIAS

Alexander, M. e Walkenbach, J., (2010). Excel Dashboards & Reports. *Indiana: Wiley Publishing, Inc*.

Anthony, R., e Govindarajan, V. (2002). *Sistemas de Controle Gerencial* (São Paulo: Atlas, Ed.).

Auctria. (2022). *Item Lists & Reports*. Https://Guide.Auctria.Com/Dashboard/Items/Working_with_items/Item_list/.

Banco de Portugal. (2022a). *Análise do setor automóvel*. Https://Bpstat.Bportugal.Pt/Conteudos/Publicacoes/1296.

Banco de Portugal. (2022b). *Evolução dos Novos Créditos Aos Consumidores*. Https://Www.Bportugal.Pt/Page/Evolucao-Dos-Novos-Creditos-Aos-Consumidores-Janeiro-de-2017.

Barreto, G. (2021). *O Balanced Scorecard Nas PME - Estudo de Caso da Empresa Automóveis Alemão*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

Bessant, J. Caffyn, S., e Gallagher, M. (2001). *An evolutionary model of continuous improvement behaviour*.

Branco, R. (2008). *O Movimento da Qualidade em Portugal* (Grupo Editorial Vida Económica, Ed.; Vol. 1). ISBN:978-972-788-261-8.

Büsch, S., Nissen, V., e Wünscher, A. (2016). Automatic classification of data-warehouse-data for information lifecycle management using machine learning techniques. *Information Systems Frontiers*, *19*(5), 1085–1099.

Caldeira, J. (2012). *100 Indicadores da Gestão - Key Performance Indicators* (Vol. 1). Grupo Almedina.

Camejo, C. (2010). *Desenvolvimento de um Sistema de Data Warehousing para a consolidação da informação num grupo empresarial*. Universidade de Évora.

Carneiro, B. (2017). *Clinical Intelligence- Definição de Processos de ETL e DW*. Universidade do Minho.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Chaudhuri, S., Dayal, U., Narasaya V. (2011). *An Overview of Business Intelligence Technology*.

Cruz, C. (2009). *"Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial* (ISBN:978-972-788-281-6, Ed.). Grupo Editorial Vida Económica.

Devlin, J., e Gerrard, P. (2005). A study of customer choice criteria for multiple bank users. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 297–306.

Eckerson, W. (2010). *Performance Dashboards: Measuring, Monitoring, and Managing Your Business* (New York, Ed.; 2.ª ed.).

Feitosa, G. (2017). *O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário*. Universidade Federal De Ouro Preto.

Few, S. (2013). Information Dashboard Design: Displaying Data for At-a-Glance Monitoring. *Burlingame*.

Franceschini, F., Galetto, M., Maisano, D., e Mastrogiacomo, L. (2008). Properties of performance indicators in operations management a reference framework. *International Journal of Productivity and Perfomrance Management*, 137–155.

Grafton, J., Lillis, A, e Widener S. (2010). *The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance* (O. and S. Accounting, Ed.).

Hevner, A., March, S, Park, J. (2004). Design Science in Information Systems Research. *Management Information Systems Quarterly*, *28*, 75.

Holanda, F., Cavalcante, P., e Carvalho J., (2009). Medição de desempenho empresarial em organizações de construção civil: uma aplicação utilizando análise multivariada. *Revista de Informação Contábil*, 81–102.

Kaplan, R., e Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*.

Kimball, R., e Ross, M. (2013). *The Data Warehouse Toolkit : The Definitive Guide to Dimensional Modeling* (Third Edition). John Wiley & Sons, Inc.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Klipfolio. (2022). *Dashboard Examples and Templates*. Https://Www.Klipfolio.Com/Resources/Dashboard-Examples.

Koniari, M., e Westermann, S. (2019). *Digital Transformation And Firm Performance Of Banks* [Copenhagen Business School]. https://researchapi.cbs.dk/ws/portalfiles/portal/59752007/664088_FSM_Master_Thesis_MAKO_SAWE_Jan2019.pdf

Assessing Performance Factors in the UK, (2006).

Luhn, H. (1958). The automatic creation of literature abstracts. *IBM Journal of Research and Development*, 159–165.

Moreira, E. (2002). *Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho* [Universidade Federal de Santa Catarina]. http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83052

Moreira, F. (2011). O Consumo E O Crédito Na Sociedade Contemporânea. Em *Gestão e Desenvolvimento* (Vol. 19, pp. 91–114). https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2011.138

Ndlovu, S. (2010). *Non-financial performance measures within public companies - a literature review*. Advances in Accounting, Finance and Economicas.

Neves, A. (2012). *O Uso de Indicadores Chave Para Avaliar a Eficiência dos Sistemas de Gestão*. Instituto Superior de Educação e Ciências.

Pauwels, K. (2009). - Dashboards as a Service: Why, What, How, and What Research Is Needed? *Journal of Service Research*, 175–189.

Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M., e Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal Of Management Information Systems*, 45–77.

Pinto, F. (2009). *Balanced Scorecard: alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos* (Edições Sílabo). Sílabo.

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

Portugal Banco. (2013). *Análise do Setor Automóvel*.

"Quesado, P., Letras, C. (2015). *O Balanced Scorecard como Ferramenta de Gestão Estratégica no Setor Bancário*.

Quesado, P., Guzmán, B., e Rodrigues, L. (2016). Advantages and contributions in the Balanced Scorecard implementation. *Intangible Capital*, *14*(1), 186–201.

Rewers, P., Trojanowska, J., & Chabowski, P. (2016, junho 30). Tools and methods of Lean Manufacturing - a literature review. *Proceedings of 7th International Technical Conference Technological Forum*, 135–139.

Santos, L. (2014). *Contributos para a implementação na Administração Local*. Instituto Superior de Educação e Ciências.

Sellitto, M., e Walter, C. (2006). *Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição* (Produção).

Skorka, A. (2017). Successful dashboard implementation in practice. *International Journal of Market Research*, *59*(2), 239-239–262.

https://doi.org/10.2501/IJMR-2017-017

Tešendić, D., e Boberić Krstićev, D. (2019). Business Intelligence in the Service of Libraries. *Information Technology Libraries*, 98–113.

https://doi.org/10.6017/ital.v38i4.10599

Verona, J. (2006). *Uma análise da evolução dos indicadores de desempenho e sua utilização de forma integrada* [Pontifícia Universidade Católica de São Paulo]

https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1634

VIM. (2012). *Vocabulário Internacional de Metrologia* (1ª Edição Luso). Instituto Português de Qualidade.

Warner, K., e Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/J.LRP.2018.12.001

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt

LEGISLAÇÃO

Directiva n.º 87/102/ CEE, de 22 de dezembro de 1986

Decreto-Lei n.º359/91, de 21 de setembro

Decreto-Lei nº133/2009, de 2 de junho

Decreto-Lei n.º298/92, de 31 de dezembro

Decreto-Lei nº220/94, de 23 de agosto

Decreto-Lei n.º95/2006, de 29 de maio

Diretiva n.º2002/65/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 23 de setembro

Decreto-Lei nº204/2008, de 14 de outubro

Instrução nº14/2013, de Banco de Portugal

Decreto-Lei nº133/2009, de 2 de junho

Decreto-Lei 291/2007, de 21 de agosto

2005/14/CEE do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de maio

Aviso nº6/2017, Banco de Portugal

Coimbra Business School | ISCAC
Quinta Agrícola – Bencanta, 3045-601 Coimbra
Tel +351 239 802 000; E-mail: secretariado@iscac.pt; www.iscac.pt