



# Instituto Superior de Contabilidade e Administração

Politécnico de Coimbra

iscac  
Politécnico de Coimbra



**Instituto Superior  
de Contabilidade  
e Administração**

Politécnico de Coimbra

Implementação do Balanced Scorecard na empresa Automóveis do Mondego

João Paulo Oliveira Grazina

**Implementação do Balanced Scorecard na empresa Automóveis do  
Mondego**

João Paulo Oliveira Grazina

ISCAC | 2022

Coimbra, Julho de 2022





**Instituto Superior  
de Contabilidade  
e Administração**

Politécnico de Coimbra

João Paulo Oliveira Grazina

## **Implementação do Balanced Scorecard na empresa Automóveis do Mondego**

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial** realizado sob a orientação da Professora Ana Isabel da Costa Natividade Rodrigues e supervisão de Inês Laranjo.

Coimbra, Julho de 2022

## **TERMO DE RESPONSABILIDADE**

Declaro ser o autor deste relatório de estágio, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico 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 relatório de estágio.

# **PENSAMENTO**

A estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importantes quanto as escolhas sobre o que fazer

**Michael Porter**

## **AGRADECIMENTOS**

Para a realização deste trabalho pretendo agradecer a todos que de forma direta ou indiretamente motivaram e apoiaram, o meu muito obrigado.

Agradeço aos meus pais, irmãos e avós pela motivação e apoio dado.

À Professora Ana Isabel Rodrigues, o meu agradecimento por ter aceitado o meu convite e por todo o apoio, compreensão e orientação na realização deste trabalho.

Agradeço também a empresa AM pela oportunidade e acolhimento na organização, e um agradecimento especial ao Sr. António Simões e à Inês Laranjo por todos os ensinamentos e apoio dado na realização do estágio.

Por fim gostaria de agradecer ao ISCAC por todos os ensinamentos ao longo destes anos.

A todos, um sincero e grande obrigado!

## **RESUMO**

Com o desuso dos sistemas tradicionais de gestão baseados somente em indicadores financeiros o BSC torna-se uma ferramenta de gestão fundamental numa economia marcada pela grande competitividade empresarial. O BSC através de objetivos, indicadores, metas, mapa estratégico e iniciativas proporciona aos órgãos de gestão o apoio na monitorização da estratégia e no processo da tomada de decisões.

O presente trabalho tem como objetivo primordial a elaboração e aplicação da metodologia BSC para o concessionário Automóveis do Mondego. Para a elaboração do presente trabalho, foi essencial numa fase inicial entender o bem o conceito do BSC através da revisão literária para posterior aplicação.

Para a aplicação do BSC na empresa foi fundamental as entrevistas realizadas aos principais responsáveis por cada de departamento, no sentido de definir metas e objetivos, assim como as iniciativas mais indicadas para a organização. As tarefas realizadas no estágio também permitiram identificar certas lacunas na organização, que através do mapa estratégico se tornaram perceptíveis.

O presente trabalho permitiu constatar que o BSC é benéfico para a AM, na medida em que apoia nas definições da estratégia, permitindo o constante alinhamento da estratégia e facilitando no processo da tomada de decisão.

Palavras-chave: BSC; estratégia; mapa estratégico; tomada de decisões

## **ABSTRACT**

With the disuse of traditional management systems based only on financial indicators, the BSC becomes a fundamental management tool in an economy marked by great business competitiveness. The BSC, through objectives, indicators, targets, strategic map and initiatives, provides the management bodies with support in monitoring the strategy and in the decision-making process.

The present work has as its objective the elaboration and application of the BSC methodology for the Automovéis do Mondego dealership. For the elaboration of the present work, it was fundamental in an initial phase to understand the concept of the BSC through the literary review for later application.

For the application of the BSC in the company, interviews with those responsible for each department were essential, in order to define goals and objectives, as well as the most suitable initiatives for the organization. The tasks performed in the internship also made it possible to identify certain gaps in the organization, which became noticeable through the strategic map.

The present work showed that the BSC is beneficial for AM, as it supports the definitions of the strategy, allowing the constant alignment of the strategy and facilitating the decision-making process.

**Keywords:** BSC; strategic; strategic map; decision-making

# ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS .....	x
LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS .....	xi
INTRODUÇÃO .....	12
CAPÍTULO I- REVISÃO DA LITERATURA.....	13
1.1 Contexto .....	13
1.2 Evolução do BSC .....	15
1.3 Perspetivas do BSC .....	17
1.3.1 Perspetiva Financeira.....	18
1.3.2 Perspetiva de Clientes.....	19
1.3.3 Perspetiva dos Processos Internos .....	21
1.3.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento .....	22
1.4 BSC como Sistema de Gestão Estratégico.....	24
1.5 BSC em Portugal.....	26
1.6 Vantagens e limitações do BSC .....	27
Capítulo II- Contextualização da empresa e tarefas desempenhadas .....	28
2 A Indústria Automóvel .....	28
2.1 História da empresa.....	30
2.2 Organograma da empresa.....	34
2.3 Tarefas desempenhadas durante o estágio que apoiam a implementação do BSC.....	35
Capítulo III- Implementação do Balanced Scorecard.....	39
3 BSC.....	39
3.1 Missão, visão e valores .....	39
3.2 Estabelecimento de objetivos estratégicos .....	41

3.2.1	Perspetiva Financeira.....	41
3.2.2	Perspetiva de Clientes.....	41
3.2.3	Perspetiva Dos Processos Internos .....	43
3.2.4	Perspetiva de aprendizagem e crescimento .....	44
3.3	Mapa Estratégico.....	47
3.4	Indicadores e metas .....	48
3.5	Iniciativas .....	50
3.6	Limitações sentidas e benefícios da implementação do BSC .....	56
4	CONCLUSÃO .....	57
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	59
	APÊNDICES .....	63
	Apêndice 1-Guião de Entrevista .....	64
	ANEXOS .....	66
	Anexo 1- Reporte da DS.....	67

## ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Ilustração 1	Evolução do BSC.....	16
Ilustração 2	Cinco Princípios do BSC .....	17
Ilustração 3	Perspetivas do BSC .....	19
Ilustração 4	Medidas da prespetiva dos clientes.....	21
Ilustração 5	Modelo genérico da cadeia de valor .....	22
Ilustração 6	Os quatro processos do BSC.....	26
Ilustração 7	Variação de venda de veículos ligeiros .....	29
Ilustração 8	Variação de vendas de veículos .....	30
Ilustração 9	Blue Box .....	32
Ilustração 10	Evolução do Logótipo AM .....	33
Ilustração 11	Organograma da AM .....	35
Ilustração 12	Missão, Valores e Visão .....	40
Ilustração 13	Mapa Estratégico.....	48
Tabela 1	Exemplo do método de separação.....	37
Tabela 2	Exemplo da análise do número de viaturas em stock.....	37
Tabela 3	Análise da produtividade .....	38
Tabela 4	Objetivos estratégicos .....	47
Tabela 5	Indicadores e Metas.....	50
Tabela 6	Iniciativas .....	56

## **LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS**

BSC – *Balanced Scorecard*

VCL – Viaturas Comerciais de Ligeiros

VD – Viaturas de Demonstração

ACAP- Associação Automóvel De Portugal

ACEA- Associação Europeia de Fabricantes Automóveis

## **INTRODUÇÃO**

No âmbito da componente não letiva do Mestrado em Gestão Empresarial, realizou-se o presente trabalho, com o âmbito descrever as atividades desenvolvidas na empresa Automóveis do Mondego (AM).

Numa economia cada vez mais forte ao nível da competitividade e em constante mudança como é o caso do setor automóvel, torna-se fundamental ter uma atenção redobrada por parte dos órgãos de gestão aos objetivos e metas da empresa, e na medida em que estão a ser concretizados ou comprometidos.

De acordo com Lopes *et al.* (2017), um dos principais fatores de diferenciação nas empresas é a procura por indicadores/ ferramentas que auxiliem na gestão e tomada de decisão, conseguindo assim vantagem competitiva perante a concorrência.

De acordo com esta necessidade surgiu a ideia de elaborar e implementar o BSC na empresa, de forma a munir os órgãos de gestão de ferramentas/ indicadores que permitam monitorizar e melhorar a evolução da organização no que se refere aos objetivos estratégicos.

O BSC proposto por Kaplan e Norton em 1992, defende que as empresas têm para além dos aspetos financeiros ter em conta os aspetos não financeiros, encontrando um equilíbrio entre ambos de forma a medir e otimizar o desempenho organizacional. Este modelo vai ao encontro das necessidades atuais de gestão, sendo um modelo de controlo de gestão, que através de objetivos, iniciativas, metas e indicadores (distribuídos pelas quatro perspetivas) permite as organizações terem *feedback* da execução do plano estratégico e realizar os ajustes necessários (Geda, *et al.*, 2012).

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos. Começa pela presente introdução onde é clarificado os objetivos e a razão do presente estudo. No segundo capítulo é realizado a revisão literária do BSC, onde consta a sua evolução, perspetivas e vantagens/ limitações do mesmo. De seguida é apresentado o setor automóvel, a empresa e as tarefas desenvolvidas no estágio. No quarto capítulo é apresentada a proposta do BSC para a empresa, onde são referidos os objetivos e metas para cada perspetiva assim como as dificuldades e vantagens da implementação do mesmo. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho, onde estão expostas as principais conclusões do trabalho.

## **CAPÍTULO I- REVISÃO DA LITERATURA**

A conceção de um BSC implica ter presente um conhecimento profundo sobre alguns conceitos e definições inerentes ao mesmo. No presente capítulo abordam-se os conceitos e temas chaves do BSC, assim como as suas principais características.

### **1.1 Contexto**

Atualmente, o sucesso de qualquer organização não depende exclusivamente da análise dos rácios financeiros, é fulcral estabelecer a ligação com os ativos intangíveis. Segundo Antunes & Mucharreira (2015), as tecnologias, o conhecimento e a experiência dos colaboradores são alguns dos fatores chave para a criação de valor e consequentemente alcançar a vantagem competitiva.

Os ativos tangíveis representavam cerca de 62% do total de valor de mercado das organizações industriais em 1982, valor esse que viria a descer para 38% em 1992 (Blair, 1995). Já no final do século 20 os ativos tangíveis apresentavam uma variação negativa de quase 70% (variação de duas décadas), representando então somente 20% do valor de mercado das empresas (Webber, 2000).

“Os indicadores financeiros têm fragilidades bem conhecidas na captação do impacto de decisões com desfasamento significativo no tempo. Em consequência, eles tendem a ser indicadores de potenciais problemas menos pró-ativos do que os indicadores operacionais (não financeiros)” (Epstein & Manzoni, 1997).

Segundo Russo (2015), com o incremento da competitividade dos mercados, tornou imprescindível às organizações darem maior ênfase as suas estratégias, implementando assim novos métodos de gestão.

Para Drucker (1995) o uso exclusivo dos rácios financeiros não é suficiente para alcançar a vantagem competitiva no longo prazo, sendo necessário ter rácios de natureza não financeira. Algumas medidas de desempenho tais como a fidelização e satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos e do serviço prestado, a motivação dos colaboradores e a capacidade de resposta e eficiência dos processos internos são fatores que estão na inadequação dos sistemas tradicionais (Carvalho e Azevedo, 2001).

As áreas dos clientes, colaboradores e processos permitem complementar os indicadores financeiros que por si só não conseguem traduzir o sucesso e as vantagens competitivas das organizações (Paiva, 2020).

Surge assim a necessidade de munir as empresas com um sistema que permitisse melhorar a gestão da informação obtida dos indicadores não financeiros. De forma a colmatar esta lacuna, David Norton e Robert Kaplan começam a desenvolver o BSC em 1990, com o intuito de não só aferir o desempenho das organizações como também ajudar a enquadrar a estratégia, objetivos e metas da organização.

Em 1992, foram publicadas a síntese das conclusões do estudo, onde os autores definem o BSC como “uma ferramenta que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente de objetivos e indicadores de desempenho, organizados em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Tais indicadores devem estar interligados entre si para comunicar um pequeno número de temas estratégicos, como o crescimento da empresa, a redução de risco ou o aumento de produtividade” Kaplan & Norton (1996a).

Santos (2006) define o BSC como “um modelo de avaliação da atuação da empresa que equilibra os aspetos financeiros e não financeiros na gestão e planificação da estratégia da organização. É um quadro de direção, coerente e multidimensional, que supera as avaliações tradicionais da contabilidade”.

O BSC é um processo inovador na medida em que apoia a esclarecer a visão da empresa, a difundir a missão e a apoiar a estratégia das empresas, isto através de medidas de desempenho e indicadores de *performance*, tornando-se um processo fundamental para a gestão estratégica da empresa (Johnsen,2001).

Segundo Russo (2006), o BSC não vem somente apoiar no processo de controlo do desempenho das empresas, mas sim ajudar a estabelecer e implementar os objetivos de acordo com a estratégia definida pelas organizações, interligando o conjunto de atividades desenvolvidas de forma a aprender com o *feedback* resultante da experiência e adequar o posicionamento da organização.

O BSC sendo um modelo flexível tem de ser adaptado a cada organização de acordo com as características e ramo em que se encontra.

## 1.2 Evolução do BSC

Saraiva e Alves (2017) considera seis fases marcantes na evolução do BSC, sendo:

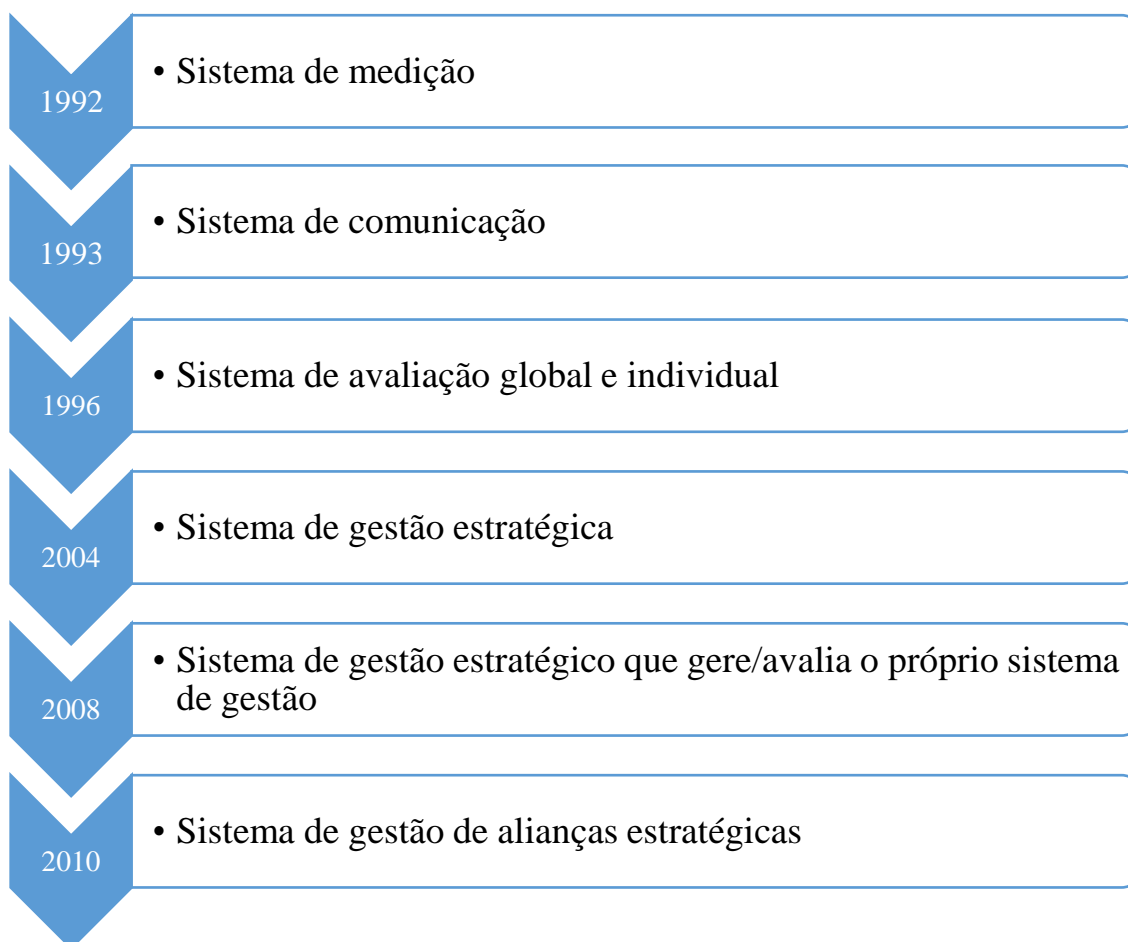


Ilustração 1- Evolução do BSC

Fonte: Baseado em Saraiva (2017)

Desde a implementação do BSC nas organizações até à atualidade tem vindo a sofrer algumas alterações. Em 1992, o BSC surge como um sistema de medição de desempenho, apoiado por um conjunto de indicadores e objetivos distribuído pelas quatro perspetivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento) possibilitavam uma gestão eficaz da performance organizacional.

Em 1993, o BSC evolui o seu conceito inicial, passando a ser um sistema de gestão estratégica, permitindo assim a divulgação dos objetivos estratégicos para todos os níveis operacionais da organização (Russo, 2015).

A partir de 1996, com aceitação e implementação positiva pelas organizações, os autores do BSC decidem reajustar o modelo através do lançamento do primeiro livro

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

“The Balanced Scorecard- Translating Strategy into Action”. A nova versão do BSC veio atribuir maior ênfase à visão e à estratégia, demonstrando que o mesmo estava a traduzir a estratégia em ações, apoiado por relações de causa-efeito devidamente balanceadas pelas quatro perspetivas (Pinto, 2007).

Em 2004, os autores publicam um novo livro “The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Competitive Environment”. Neste livro os autores aprofundam a metodologia dos mapas estratégicos e reconhecem que o BSC é fundamental para apoiar a gestão e para o processo de tomada de decisão, conseguindo o alinhamento de todos os recursos organizacionais.

Em 2008, Kaplan e Norton assumem o BSC como um modelo que “gere a sua estratégia e as relações com o exterior” (Saraiva & Alves, 2017).

Segundo Kaplan e Norton (2008) a elaboração do sistema deve ser direcionada para a estratégia, a qual deve seguir os cinco princípios presentes na seguinte figura.

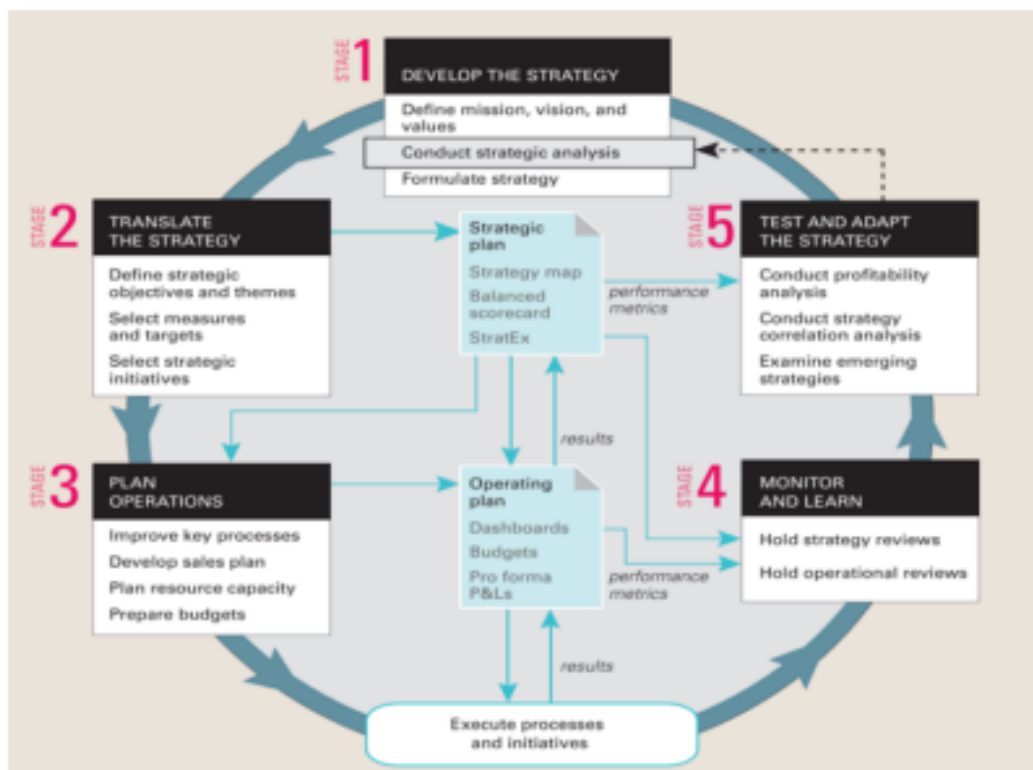


Ilustração 2- Cinco Princípios do BSC

Fonte: Kaplan e Norton (2008)

Já em 2010, segundo Saraiva e Alves (2014) o BSC passa “a ser aplicado numa perspectiva mais abrangente, tendo ultrapassado os limites internos de análise da

organização, para uma perspetiva de análise e monitorização do sistema de gestão das organizações e das suas relações estratégicas com organizações externas”.

Torna-se fundamental para o sucesso do BSC que todos os parceiros da aliança estejam alinhados com os objetivos e estratégia da empresa, de forma a permitir adaptar sempre a estratégia ao longo do tempo impedindo assim que as medidas estabelecidas caiam em deduzo (Kaplan, Norton & Rugelsjoen,2010).

O mapa estratégico torna-se assim fundamental para as alianças, facilitando o processo de partilha e perceção dos objetivos estratégicos.

### **1.3 Perspetivas do BSC**

Com a necessidade de um sistema de avaliação de desempenho devido a ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais, surge o BSC apoiado por quatro perspetivas: financeira; clientes; processos internos; e aprendizagem e crescimento.

Estas perspetivas, segundo Kaplan & Atkinson (1998) vêm permitir estabelecer um equilíbrio entre:

- objetivos de curto e longo prazo;
- os resultados obtidos e os indicadores selecionados;
- medidas internas e externas.

Apesar de Kaplan e Norton (1996b) basearem o modelo em quatro perspetivas, os mesmos admitem que em certas situações atendendo a missão e estratégia da organização, podem ser adaptadas. Apesar dessas possíveis adaptações, no presente trabalho, serão apenas analisadas as quatro perspetivas defendidas pelos autores.

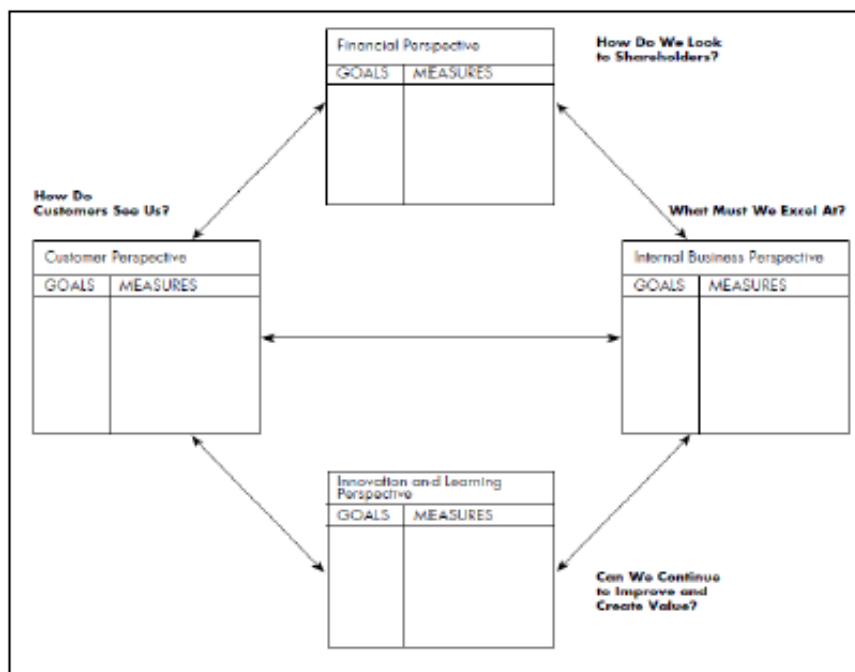


Ilustração 3 -Perspetivas do BSC

Fonte: Kaplan e Norton (1996)

### 1.3.1 Perspetiva Financeira

A perspetiva financeira está diretamente relacionada à forma como as organizações vêem os acionistas, na qual através de indicadores financeiros é possível aferir se os objetivos estão a ser atingidos e verificar se a estratégia da empresa está direcionada para a criação de valor (Kaplan e Norton, 1996).

“A perspetiva financeira traduz as expectativas daqueles que investem o seu capital na organização e que, como tal, esperam a satisfação dos seus próprios objetivos: maximização de respetivo retorno ou a manutenção e sobrevivência” (Santos, 2008, p. 386).

Segundo Kaplan e Norton (1996), consideram que os objetivos das organizações devem estar dependentes da fase em que se encontre, para isso, os autores definiram o ciclo de vida das empresas em três etapas:

**-Crescimento:** esta fase caracteriza-se pelo investimento e desenvolvimento/melhoramento de produtos e serviços de forma impulsionar o aumento das vendas e do crescimento % de receita. É fundamental uma análise ao rendimento por colaborador de forma a conseguir maximizar a produtividade.

**-Maturidade:** nesta etapa as empresas já se encontram estabelecidas no mercado, tendo retornos das principais categorias de ativos, sendo mais acessível atrair novos investidores. Os novos investimentos são direccionados para processos de melhoria continua. Esta fase caracteriza-se pela análise dos custos e comparação com a concorrência, tentando encontrar formas de reduzir os mesmos de forma a aumentar a rentabilidade.

**-Declínio:** é nesta fase que os investimentos aplicados nas fases anteriores se traduzem em resultados, não existindo investimentos consideráveis.

Segundo ainda os mesmos autores, para cada fase do ciclo de vida da empresa existe três objetivos financeiros que direccionam a estratégia, sendo eles:

**-Crescimento e Mix de Receitas:** onde o principal foco é o aumento da rentabilidade, a conquista e fidelização de clientes e o crescimento das vendas.

**-Redução de custos/ Aumento da produtividade:** redução dos custos dos produtos e serviços e aumento do rendimento por colaborador.

**-Utilização de Ativos:** análise e optimização dos investimentos e da taxa de retorno.

Em todas as fases do ciclo de vida da empresa é fundamental ter em conta a estratégia da empresa, de forma a conseguir assim escolher os melhores indicadores. “Maus resultados financeiros são um sintoma de que uma estratégia correta não foi executada ou de que a estratégia formulada não era correta.” Cruz (2006)

Esta perspetiva permite dar a resposta à pergunta “como devemos ser vistos pelos nossos investidores?” (Pinto, 2007)

### **1.3.2 Perspetiva de Clientes**

“Se as unidades de negócio pretendem alcançar o desempenho financeiro superior a longo prazo, devem criar e colocar à disposição dos clientes produtos e serviços que eles valorizem.” (Kaplan & Norton, 1996).

Nesta perspetiva importa saber “como devemos ser vistos pelos nossos clientes?” (Pinto, 2007). Os clientes são uma das principais prioridades de qualquer organização, sendo para isso fundamental conhecer bem as suas necessidades, de forma a conseguir ir ao encontro das mesmas (Kaplan e Norton, 1997).

## *Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

Para Kaplan e Norton (1996a e 1996b), os indicadores desta perspetiva dividem-se em dois níveis:

-**Customer value propositions** – Neste nível é fundamental criar valor para o cliente, em que segundo os autores a satisfação dos clientes, o prazo de entrega, a qualidade e o preço são fatores determinantes para atrair os mesmos.

-**Core measurement group** – diz respeito a indicadores que embora gerais devem ser alinhados com a estratégia de cada empresa. Os autores sugerem que os mesmos estão relacionados com a satisfação dos clientes, retenção dos clientes, quota de mercado e captação de novos clientes conforme apresentado na figura seguinte.



*Ilustração 4-Medidas da perspetiva dos clientes*

*Fonte: Kaplan e Norton (1996b)*

No entanto nem tudo é assim tão linear como admitem os mesmos autores, isto porque o facto das quatro perspetivas acima terem sucesso não significa que obrigatoriamente que todos os clientes sejam rentáveis, pelo que é fundamental uma avaliação a comercialização de determinados produtos e serviços (Kaplan e Norton, 1996b).

Esta perspetiva visa a boa *performance* da empresa, na medida que assegura a implementação e supervisão da estratégia delineada, assegurando assim o retorno financeiro (Paiva, 2020). Para uma boa *performance* é necessário um bom funcionamento/organização dos processos internos.

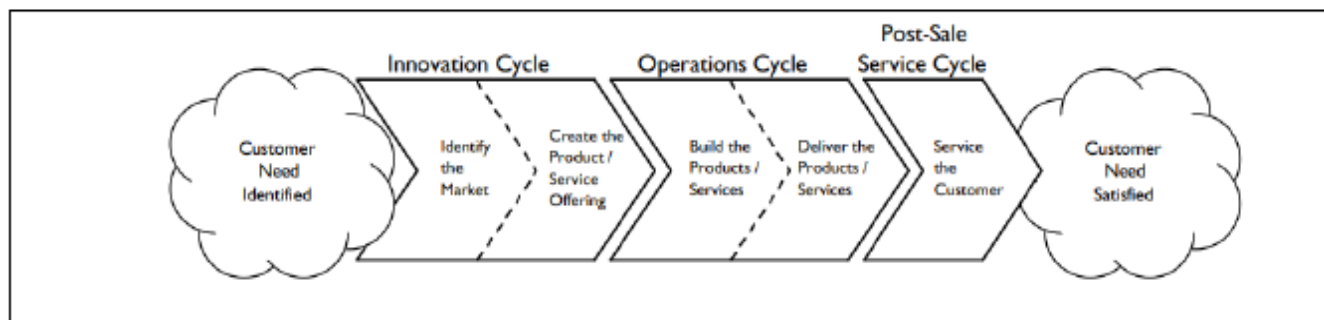
### **1.3.3 Perspetiva dos Processos Internos**

A perspetiva dos processos internos tem como principal finalidade analisar os pontos críticos da empresa de forma a conseguir atingir os objetivos financeiros (Perspetiva Financeira) e aumentar a satisfação dos clientes (Perspetiva dos Clientes) (Kaplan e Norton, 1996).

Segundo Russo (2006),” contrariamente aos modelos tradicionais, no BSC são criadas medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda, atravessando toda a cadeia de valor da empresa/organização”.

Para atingir o objetivo principal desta perspetiva são utilizadas medidas não-financeiras direccionadas para quatro atributos: qualidade, tempo, flexibilidade e custos (Russo, 2006).

Kaplan e Norton (1996b) estabelecem um modelo genérico da cadeia de valor constituído por três processos internos principais: inovação, operacional e serviço pós-venda, tal como sugerido na figura seguinte.



*Ilustração 5-Modelo genérico da cadeia de valor*

*Fonte: Kaplan e Norton (1996)*

Segundo Kaplan e Norton (1996) e Russo (2006), os processos consistem em:

Processo de inovação- nesta fase através da análise das condições do mercado e dos produtos/serviços são detetadas as necessidades dos clientes.

Processo Operacional- esta fase do modelo começa na encomenda do cliente e termina na entrega produto ou prestação do serviço. Os autores consideram que nesta fase o cumprimento dos prazos de entrega, de forma eficiente é fundamental.

Serviço pós-venda- esta última etapa do modelo consiste na prestação de serviços de apoio o cliente, direcionado para as garantias, reclamações e devoluções.

#### **1.3.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento**

Segundo Russo (2006), Kaplan e Norton começaram por incluir nesta perspetiva o processo de inovação, o que mais tarde alteraram por considerarem que o mesmo pertencia a perspetiva anterior.

“Os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento são determinados através das necessidades identificadas nas restantes perspetivas, ou seja, esta perspetiva é a indutora dos resultados a obter nas três primeiras perspetivas” (Rocha, 2005).

Esta perspetiva “analisa então as mudanças e os aperfeiçoamentos que a empresa necessita realizar, se pretende que a sua visão se torne realidade” (Russo, 2006).

Segundo Russo (2006), a perspetiva de aprendizagem e crescimento tem por base dois tipos de indicadores: indicadores genéricos de resultados e indutores específicos.

Dentro dos indicadores genéricos de resultados temos:

**-Satisfação dos trabalhadores:** a satisfação dos colaboradores é uma peça fundamental para o aumento da produtividade e qualidade do serviço prestado. “A satisfação dos clientes depende também da satisfação dos colaboradores, razão pela qual as empresas devem proceder à sua análise periódica” (Russo,2006).

**-Retenção dos trabalhadores:** a retenção dos trabalhadores torna-se fundamental a longo prazo. As empresas ao incutir os seus valores e apostar na formação dos colaboradores estão a criar uma mais valia para a empresa, pelo que a sua perda significara uma perda de capital intelectual. Este tipo de indicador pode ser analisado pela taxa de rotação dos trabalhadores (Kaplan e Norton, 1996b; Russo,2006).

**-Produtividade dos trabalhadores:** “Permite avaliar o resultado dos esforços para elevar a moral e as capacidades dos trabalhadores, para fomentar a inovação, para melhorar os processos internos e para satisfazer os clientes” (Russo, 2006). A forma mais acessível de analisar este indicador é através da receita por trabalhador (Kaplan e Norton, 1996b).

Após a escolha dos indicadores principais, deverão ser selecionados os indicadores para cada uma das categorias anteriores (Kaplan e Norton, 1996b), sendo:

- **Capacidades/ formação dos trabalhadores:** “Pretende-se que os trabalhadores não se limitem apenas a reagir aos pedidos dos clientes, mas que tenham uma atitude mais activa, antecipando-se às suas necessidades, oferecendo-lhes um conjunto mais amplo de produtos e serviços, que os clientes valorizem. Os trabalhadores que desempenham funções com maior qualificação requerem maiores necessidades de formação. Por outro lado, a alteração de funções de trabalho pode igualmente originar necessidades de formação. Exemplo de indicador: percentagem de empregados com formação superior” (Russo, 2006).

-**Capacidades do sistema de informação:** “Para que os funcionários desempenhem as suas funções com eficácia, no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes sistemas de informação (sobre os clientes, os processos internos, as consequências financeiras das suas decisões, etc.)” ( Santos, 2006).

- **Motivação, Empowerment (delegação de poderes) e Coordenação:** A obtenção de bons resultados só é possível com trabalhadores motivados, que tenham a liberdade de decidir e agir de acordo com os objetivos da organização (Kaplan e Norton, 1996b).

“ Quanto ao *Empowerment* (atribuição de poderes), o BSC contribui para a descentralização de poderes. Como por exemplo de indicadores que avaliem estes dois fatores (motivação e *Empowerment*), temos o número de sugestões por trabalhador e o número de sugestões implementadas” (Russo, 2006).

No que diz respeito a coordenação é fundamentais os objetivos dos trabalhadores e dos departamentos estarem alinhados com os objetivos da empresa (Russo, 2006). A forma de incentivo por parte da empresa aos colaboradores deve ter em conta a evolução e o sucesso da organização (Russo, 2006). Para a análise deste fator Kaplan e Norton (2006) sugerem como indicadores a percentagem de trabalhadores alinhados com o BSC a nível de objetivos profissionais e a percentagem de trabalhadores que alcançou esse objetivo.

## **1.4 BSC como Sistema de Gestão Estratégico**

Para Kaplan e Norton (1996), o BSC não se fica somente pela mera identificação de falhas/deficiências existentes no seio da empresa, mas sim por um modelo capaz de relacionar a estratégia a longo prazo de uma empresa com as suas ações a curto prazo.

“O Balanced Scorecard coloca não o controlo mas sim a estratégia e a visão no centro das atenções dos gestores” (Russo, 2006).

De forma a estabelecer a ligação entre as estratégias de longo prazo com as ações de curto prazo, Kaplan e Norton (1996) defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica:

**1º-Clarificação e tradução da visão e estratégia:** Uma grande parte das empresas não têm a estratégia, visão e missão clarificadas ou definidas, ou então podem ter mas não a transmitem eficazmente aos colaboradores.

O BSC vem ajudar a ultrapassar as barreiras acima referidas, com o recurso à construção do mapa estratégico através de relações causa-efeito entre resultados e vetores de desempenho.

**2º-Comunicação e alinhamento estratégico:** A comunicação e o alinhamento estratégico permitem estabelecer a ligação entre os objetivos globais e departamentais, conduzindo os gestores à comunicação da estratégia a toda a empresa.

A comunicação acaba por ter um papel essencial na implementação estratégica na medida em que relaciona e cria uma cumplicidade entre os objetivos da organização e os seus colaboradores, fomentando assim o alinhamento estratégico, o que permite aos gestores em qualquer nível da organização entenderem a estratégia a longo prazo e analisar se os objetivos departamentais estão de acordo com os objetivos globais da organização.

**3º-Planeamento e afectação de recursos:** A construção do BSC permite clarificar os objetivos estratégicos e identificar os respetivos fatores críticos, proporcionando uma panóplia interessante de gestão das atividades e afectação de recursos.

O BSC é assim apresentado como a ferramenta ideal para aferir a afectação dos recursos às iniciativas de melhoria dos processos mais críticos para implementação estratégica, ultrapassando assim as limitações tradicionais. O BSC permite assim apoiar

os gestores ao integrar os processos de formulação estratégica e garantir que o orçamento esteja de acordo com a estratégia, de forma a suportar a implementação.

**4º-Fedback e aprendizagem estratégica:** Neste processo o BSC tem de ser entendido como um sistema coerente de objetivos e indicadores que garantam controlo, reflexão e aprendizagem estratégicas que motivem atitudes dinâmicas face as mudanças num ambiente de grande competitividade.

Este processo ajuda os gestores a interpretar melhor a estratégia e os respetivos fatores de sucesso, através dos indicadores mais adequados. Desta forma, é possível reformular as metas na óptica de aprendizagem estratégica sobre as relações causa-efeito.

A figura seguinte ilustra os quatro processos:



*Ilustração 6-Os quatro processos do BSC*

*Fonte: Kaplan e Norton (1996)*

## **1.5 BSC em Portugal**

O surgimento do BSC em Portugal foi tardio, sendo a primeira obra de Sousa e Rodrigues em 2002 e tendo um carácter essencialmente descritivo. Porém, teve “uma evolução bastante significativa em termos da sua aplicação nas empresas de grande dimensão” (Saraiva e Alves, 2016).

Segundo Saraiva e Alves (2016), apesar das empresas terem noção do BSC como um sistema de gestão estratégica, na maioria dos casos portugueses apenas foram utilizados os primeiros fundamentos, ou seja, como um sistema de medição e de comunicação da estratégia.

Segundo o estudo de Quesado e Rodrigues (2009) realizado através de inquérito a 250 maiores empresas portuguesas, comprovou que apenas 12,9% não conhecia o conceito, no entanto, 44,7% não tinha contacto com a mesma e apenas 18,8% já o tinha implementado.

Já Quesado (2010), no estudo mais recente realizado em Portugal sobre BSC, para além das grandes empresas fez uma análise relativa as pequenas e médias empresas, hospitais, empresas municipais e intermunicipais e autarquias locais. Desse mesmo estudo, pode constatar que somente 16,2% das grandes empresas desconhecia o conceito do BSC, no entanto algumas delas “não utilizavam ou implementavam a perspectiva de aprendizagem e crescimento” (Saraiva e Alves, 2016). No entanto, Quesado (2010) conclui que a maioria das empresas adota o mapa estratégico, o que permite a implementação e avaliação da estratégia da organização, apoiando na tomada de decisões e gestão organizacional.

Em resumo, destaca-se o papel como agente principal de difusão do BSC o meio académico, “assim como o papel relevante que a própria ferramenta tem tido, quer ao nível da preocupação de alinhar a estratégia em ações a desenvolver, quer ao nível da introdução de indicadores não financeiros, quer ao nível do controlo de gestão e do processo orçamental, afetando também a área de Gestão De Recursos Humanos, ao intervir de forma direta ou indireta no sistema de atribuição de recompensas” (Saraiva e Alves, 2016).

## **1.6 Vantagens e limitações do BSC**

Com a consequente competitividade e globalização dos mercados o BSC vem trazer inúmeras vantagens as empresas no que se refere à medição e gestão dos fatores intangíveis, vem como a formulação e implementação de estratégias (Kaplan e Norton, 1996).

Segundo Russo (2006), o BSC traz inúmeras vantagens tais como: “a clarificação e a tradução da estratégia, a melhoria da comunicação, do alinhamento estratégico, do planeamento e da afetação de recursos, o desenvolvimento de *feedback* e aprendizagem estratégica e, ainda a flexibilidade do modelo para poder ser adaptado às necessidades específicas de cada organização.

O BSC acaba por ser uma ferramenta intuitiva, consistente e bem estruturada que acaba por ajudar as organizações a transparecer através de mapas estratégicos a sua visão e objetivos (Kaplan & Norton, 1996).

Mas, apesar das inúmeras vantagens, existem algumas críticas ao BSC. Uma dessas limitações, segundo alguns autores, são as relações causa-efeito, que não consideram a dimensão do tempo na construção do mapa estratégico (Rillo, 2004) e sendo de difícil comprovação estatística (Russo, 2006). Norreklit (2000) discorda de Kaplan e Norton na medida em que não considera que a satisfação dos clientes tenha como efeito a fidelidade dos clientes. Rillo (2004) vai mais longe afirmando que nas restantes prespetivas também não foi possível demonstrar essas relações de causalidade.

“Outras críticas foram igualmente apontadas ao BSC, nomeadamente a sua inconsistência metodológica, a sua complexidade, a ênfase excessiva nos objetivos financeiros e a subalternização do fator humano, a omissão dos fatores “tempo” e “concorrência”, a pouca importância dada aos fornecedores, às questões sociais e ambientais, entre outras” (Russo, 2006)

No entanto, apesar das críticas enunciadas, acreditamos que a flexibilidade e adaptabilidade do modelo permitem superar as dificuldades enunciadas (Russo, 2006).

## Capítulo II- Contextualização da empresa e tarefas desempenhadas

### 2 A Indústria Automóvel

A globalização do sector automóvel esta inerentemente associada a necessidade de uma elevada mobilidade de pessoas e bens na atualidade, ocupando assim um papel preponderante na sociedade e na economia (Monteiro *et al.*, 2010; Caetano, 2014).

O automóvel sendo um instrumento essencial nos dias de hoje, acaba por se tornar num dos sectores mais preponderantes para a criação de receitas e crescimento dos países desenvolvidos, afetando todas as economias mundiais (Caetano, 2014).

Apesar da sua importância, o setor automóvel é muito sensível às flutuações do ciclo económico, uma vez que depende da venda de bens duradouros, sujeitos às especulações do público alvo (ENEI, 2014).

Segundo a Associação Europeia de Fabricantes Automóveis (ACEA) a venda de carros ligeiros de passageiros teve uma descida de 2,4% em 2021 em relação ao ano anterior na União Europeia.

	JANEIRO-DEZEMBRO		
	Unidades		% variação
	2021	2020	21/20
Bélgica	383.123	431.491	-11,2
França	1.659.003	1.650.118	+0,5
Alemanha	2.622.132	2.917.678	-10,1
Itália	1.457.952	1.381.756	+5,5
Países Baixos	322.831	355.431	-9,2
Polónia	446.647	428.347	+4,3
Portugal	146.637	145.417	+0,8
Espanha	859.477	851.210	+1,0
Suécia	301.006	292.024	+3,1
<b>União Europeia</b>	<b>9.700.192</b>	<b>9.939.418</b>	<b>-2,4</b>
Reino Unido	1.647.181	1.631.064	+1,0

Ilustração 7- Variação de venda de veículos ligeiros

Fonte: ACEA

Apesar desta descida a nível geral na União Europeia houve países que conseguiram um aumento de vendas como é o caso da Itália com um crescimento de 5,5%, Polónia com +4,3% e também Portugal com +0,8%.

	Dezembro 2021			Janeiro a Dezembro 2021		
	Unid.	% var. 21/19	% var. 21/20	Unid.	% var. 21/19	% var. 21/20
Ligeiros de Passageiros <sup>1</sup>	12 608	-28,9%	-11,5%	146 637	-34,5%	0,8%
Ligeiros de Mercadorias	3 281	-27,7%	-10,7%	28 790	-25,1%	4,4%
<b>Total de Ligeiros<sup>2</sup></b>	<b>15 889</b>	<b>-28,6%</b>	<b>-11,4%</b>	<b>175 427</b>	<b>-33,1%</b>	<b>1,4%</b>
<b>Veículos Pesados</b>	<b>444</b>	<b>2,5%</b>	<b>21,6%</b>	<b>4 850</b>	<b>-13,0%</b>	<b>21,3%</b>
<b>Total Mercado Automóvel</b>	<b>16 333</b>	<b>-28,0%</b>	<b>-10,7%</b>	<b>180 277</b>	<b>-32,7%</b>	<b>1,9%</b>

*Ilustração 8-Variação de vendas de veículos*

*Fonte: ACAP*

Segundo a ACAP, em Portugal tanto nos veículos ligeiros como nos pesados tiveram uma variação positiva em 2021 em comparação com 2020 conforme o quadro acima. Porém, estes valores quando comparados com 2019 são substancialmente inferiores.

Estas variações são consequência do Covid-19. Devido aos períodos de confinamento, como forma de conter o vírus, veio causar disrupções na cadeia de abastecimento, refletindo-se na quebra de produção.

Mais recentemente, o conflito entre a Rússia e a Ucrânia veio agravar a falta de semicondutores, refletindo-se assim num mercado onde existe uma elevada procura face a pouca oferta disponível.

## **2.1 História da empresa**

O Grupo Automóveis do Mondego foi constituído a 24 de Dezembro de 1945, por capital exclusivamente familiar, tendo-se instalado com um ponto de venda na Avenida Sá da Bandeira, com o objetivo de comercialização e reparação automóvel. Em 1967 foi nomeada concessionário da marca “Sinca” em Coimbra, o que levou a no ano seguinte abrirem novas instalações na Rua dos Combatentes.

Ainda em 1968 foi nomeado Concessionário das marcas “Chrysler”, “Talbot”, “Honda” e “UMM”. Além destas marcas comercializava veículos comerciais da Mitsubishi.

A década de 70 foi marcante no crescimento do grupo, sendo que em 1974 criou um ponto de venda na Figueira da Foz e, posteriormente, um ponto de reparação automóvel. Em 1976 inaugurou um ponto de venda na cidade de Cantanhede.

Ainda na década de 70 passou a representar a marca Peugeot (pela qual ainda hoje é conhecida). Na década de 80 a Peugeot veria a tornar-se a única marca, isto porque o mercado e a estrutura da empresa não permitiam o retorno dos investimentos exigidos para que cada marca tivesse o seu espaço. Foi uma opção estratégica arriscada visto ser a marca mais recente na empresa e sem tantas provas dadas ao mercado. Porém acabou por revelar-se uma aposta certa, sendo que na década de 90 emergiu com um conjunto de novos modelos e inovações.

Em 2003, o Grupo Automóveis do Mondego inaugurou novas instalações em Antanhol (designada pela marca Peugeot por *blue box*) onde apostou na qualidade e inovação, transformando-se, assim, numa das maiores áreas do sector no seu mercado com uma imagem bastante possante.



*Ilustração 9- Blue Box*

Fonte: <https://www.aba.com.pt/en/portfolio/commercial/automoveisdomondego>

Em 2008 é distinguida com o prémio Internacional De Qualidade Peugeot, graças ao cumprimento rigoroso dos parâmetros qualitativos, procedimentos e performance comercial transversal a todo o grupo.

Esse prémio veio reforçar a necessidade do posicionamento da empresa, onde prevaleça a valorização da proximidade e confiança dos seus clientes, sem esquecer o passado histórico. Surge assim um novo logótipo, representado a ligação entre o passado e o presente com o foco nos seus clientes.



*Ilustração 10- Evolução do Logótipo AM*

*Fonte: AM*

Já em 2009 e 2011 a empresa voltou a ser premiada internacionalmente pela Peugeot Portugal, como referência da marca Peugeot em Portugal, fruto da qualidade do serviço na área comercial e no após venda, e também a nível quantitativo a performance de vendas.

Em 2010, a empresa apostou na renovação e inovação das instalações da Figueira Da Foz, permitindo assim uma resposta mais eficaz as necessidades dos clientes.

No final de 2011, surge a AMSEG- Automóveis do Mondego Mediação de Seguros, Lda., com o objetivo de complementar/ facilitar os clientes no pós-venda, reforçando assim o elo de proximidade e competitividade perante o mercado.

Em 2012, foi considerado mais um ano de grande crescimento, com a abertura em Castelo Branco e na Guarda como concessionários e reparadores autorizados. Com a presença nestas duas cidades, o Grupo consegue assim a posição de líder como concessionário da Peugeot da Zona centro, resultado de todo o trabalho e ambição do grupo. Para além desta expansão em 2013 abre também um ponto de venda na cidade de Gouveia.

Com a elevada oferta de mercado, em 2016 o Grupo decide alargar a sua presença a outra marca, neste caso a Hyundai. Torna-se assim concessionário de uma marca que na altura tinha grandes prespetivas de crescimento no mercado nacional e já tinha dado provas da sua qualidade.

### *Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

Um ano depois recebe o prémio de melhor de melhor concessionário Hyundai em Portugal, sendo o concessionário com maior número de vendas e com melhor performance no após venda, qualidade e marketing.

Já em 2019, o Grupo torna-se também concessionário da DS, o que permite a empresa ter uma maior diversidade de oferta, sempre com intuito de ajudar a satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Na atualidade, o Grupo Automóveis do Mondego está presente em Coimbra; Cantanhede; Figueira da Foz; Cantanhede; Guarda; Castelo Branco e Gouveia, tendo como foco as seguintes áreas:

- Venda de viaturas novas;
- Venda de viaturas seminovas;
- Serviço após venda
- Viaturas de rent;

## 2.2 Organograma da empresa

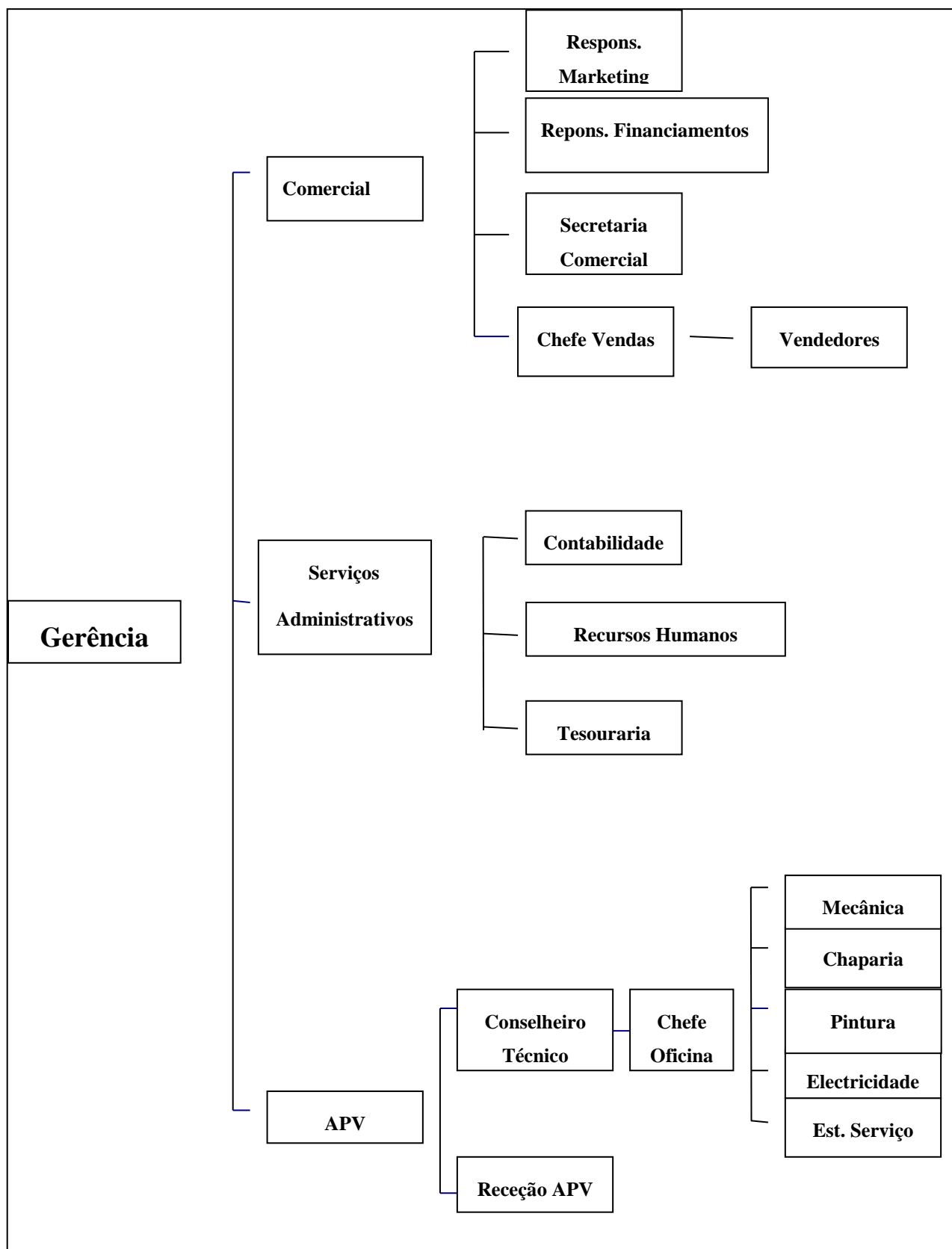


Ilustração 11- Organograma da AM

Fonte: Baseado nos dados da AM

### **2.3 Tarefas desempenhadas durante o estágio que apoiam a implementação do BSC**

Durante o estágio pude constatar que uma havia diversos processos, nos quais pude participar, que facilitavam a implementação do BSC na AM.

Uma das tarefas na qual tive a oportunidade de colaborar foi o relato financeiro (Reporte).

A finalidade do reporte (exemplo para a marca DS em anexo) passa por facultar informação para que todos os interessados possam analisar como a entidade gere os seus recursos (Oliveira, 2015). É através da informação que este fornece, que se tomam decisões que podem influenciar a expectativa no mercado financeiro.

O relato financeiro das organizações é concretizado através das demonstrações financeiras, que indicam a posição financeira e o desempenho da organização num determinado período de tempo (Augusto, 2019). De acordo com o Sistema de Normalização Contabilística (2017) as demonstrações financeiras que as organizações são obrigadas a divulgar são: balanço, demonstração dos resultados por natureza, demonstração das alterações no capital próprio, demonstrações dos fluxos de caixa e anexo.

De acordo com Augusto (2019), o relato financeiro tem como principal objetivo fornecer informação financeira sobre os recursos económicos, obrigações, desempenho, fluxos de caixa, alterações nos recursos económicos e obrigações não resultantes do desempenho. Esta informação é consultada por investigadores, financiadores, credores, autoridades judiciais e tributárias (Estado), bolsas de valores, entidades reguladoras e público em geral.

No reporte as minhas funções era a preparação da estatística mensal. A estatística permite analisar:

-O número de viaturas vendidas por modelos de cada marca (Peugeot; Citroen; DS e Hyundai), e tendo em conta se eram viaturas encomendadas a marca, VD ou viaturas em stock.

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

VN CITROEN	Modelo	Unidades	
		JAN	FEV
VP RETALHO			
B1	C -ZERO		
B2	e-MEHARI		
B3	C1		
B4	C3		
B5	C3-AIRCROSS		
B6	C4		
<b>b13</b>	<b>total</b>		
VP- Frotas			
B14	C -ZERO		
B15	e-MEHARI		
B16	C1		
B17	C3		
B18	C3-AIRCROSS		
B19	C4		
B20	C4-CATUS		
	<b>total</b>		
VP- DEMONSTRAÇÃO			
B27	C -ZERO		
B28	e-MEHARI		
B29	C1		
B30	C3		
B31	C3-AIRCROSS		
B32	C4		
B33	C4-CATUS		
	<b>total</b>		

VCL - Particulares			
B41	NEMO		
B42	BERLINGO		
B43	JUMPY		
B44	JUMPER		
	<b>total</b>		
VCL - Frotas			
B50	NEMO		
B51	BERLINGO		
B52	JUMPY		
B53	JUMPER		
	<b>total</b>		
VCL - VDs			
B59	NEMO		
B60	BERLINGO		
B61	JUMPY		
B62	JUMPER		
	<b>total</b>		

Tabela 1- Exemplo do método de separação

Fonte: Tabelas retiradas do ficheiro estatístico da AM

Legenda:

VP- Viaturas particulares

VCL-Viaturas comerciais de ligeiros

-O número de viaturas em stock

01.2022	PEUGEOT		DS		CITROEN		HYUNDAI		TOTAL	
	valor	un.	valor	un.	valor	un.	valor	un.	valor	un.
VN		0,00		0,00		0,00		0,00	- €	0
VO		0,00		0,00		0,00		0,00	- €	0
32										
PEÇAS		valor vem do primavera								
	- € U87		- € T87		- € S87		- €			

Tabela 2- Exemplo da análise do número de viaturas em stock

Fonte: Tabela retirada do ficheiro estatístico da AM

### Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

-A análise da rentabilidade das horas trabalhadas por marca na oficina diferenciando entre manutenção e colisão, tendo em conta fatores como: horas contratadas, absentismo, horas debitadas, horas produtivas e ordens de reparação.

<b>Manutenção</b>			<b>Colisão</b>		
	JAN	FEV		JAN	FEV
Horas Contratadas Manutenção			Horas Contratadas Colisão		
Absentismo - Férias, Doença			Absentismo - Férias, Doença		
Horas Presença			Horas Presença		
Horas debitadas Cliente			Horas debitadas Cliente		
Horas debitadas Seguros			Horas debitadas Seguros		
Horas debitadas Garantias			Horas debitadas Garantias		
<b>Horas Debitadas Internas</b>			<b>Horas Debitadas Internas</b>		
Horas Produtivas - Manutenção			Horas Produtivas - Colisão		
<b>Horas Produtivas - Internas</b>			Horas Produtivas - Garantia		
Horas Produtivas - Garantia			Horas Produtivas - interna		
<b>Número OR's</b>			<b>Número OR's</b>		
Ordens Reparação - Clientes			Ordens Reparação - Colisão		
Ordens Reparação - Garantia			Ordens Reparação - Garantia/Colisão		
Ordens Reparação - interna			Ordens Reparação - interna		
<b>Total Ordens de Reparação</b>			<b>Total Ordens de Reparação</b>		

Tabela 3- Análise da produtividade

Fonte: Tabelas retiradas do ficheiro estatístico AM

A estatística é preparada num ficheiro Excel conforme mostra as tabelas acima. Para o preenchimento das mesmas é necessário o recurso ao programa de contabilidade (Primavera) e ao programa de faturação (ICAR).

Outra das tarefas que desempenhava era o lançamento do bônus da qualidade (recompensação financeira de acordo com o nível de satisfação dos clientes, pago pelas marcas aos concessionários). De acordo com o valor pago conseguia analisar se cumprimos os parâmetros máximos, e no caso de alguma irregularidade tentar entender qual foi o parâmetro que falhamos (como referido anteriormente os parâmetros avaliados são a satisfação do cliente, a recomendação e a limpeza/ condições do concessionário).

No que refere às ofertas da marca ou da empresa associadas a contratos de manutenção ou extensão de garantia (como forma a cativar a fidelização dos clientes),

### *Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

analisava numa primeira instância se tinham sido debitados aos clientes. Em caso de não terem sido, verificava em que campanha se encontravam para posteriormente confirmar a receção do valor pago pela marca à AM. No caso de ser oferta por parte da empresa, verificar se a mesma se encontra no contrato do negócio, e se foi autorizada pelo chefe de vendas da respetiva marca.

Outra função que desempenhava na AM era a análise das faturas que diziam respeito as formações dos colaboradores. Através das mesmas era possível analisar o cumprimento do número de horas de formações impostas pelas marcas.

O BSC virá complementar o reporte já presente na empresa, na medida da definição da estratégia e do desempenho da organização, para isso serão utilizados alguns dados já presentes no reporte atual.

## **Capítulo III- Implementação do Balanced Scorecard**

### **3 BSC**

#### **3.1 Missão, visão e valores**

Segundo Kaplan e Norton (2000), para a construção do Balanced Scorecard é fundamental ter em conta alguns factores, nomeadamente a missão, valores e visão da empresa. Só depois da análise destes factores é possível construir a estratégia da empresa.



*Ilustração 12- Missão, Valores e Visão*

*Fonte: Elaboração Própria*

A estratégia da empresa deve ser clara e não apenas concentrada no presente, elaborada a pensar no futuro.

No caso da AM a estratégia da empresa está bem definida, ” ser uma referência do setor, procurando sempre uma melhoria dos seus processos internos com o objetivo de alcançar uma máxima eficiência dos seus resultados”.

Para ajudar a responder a definição da missão, valores e visão e estratégia da empresa, as entrevistas (guião no anexo1) foram fundamentais na medida que demonstraram que estes princípios estavam claros e definidos embora não houvesse

nenhum documento escrito relativo aos mesmos, todos os responsáveis de cada departamento transmitiram a mesma ideologia nas respostas.

“Os eixos estratégicos do Grupo são muito claros e objetivos, os colaboradores trabalham com o foco na satisfação dos clientes, sempre, e na maximização dos resultados (tornando-se mais eficientes). A filosofia e os pilares diários de trabalho dos mais de 100 colaboradores da empresa é inculcada desde o primeiro dia. Para a AM, a melhor forma de transmitir este tipo de valores e bons hábitos é pelos exemplos que os mais antigos dão aos mais novos. Os padrões de comportamento acabam por se ir aproximando e se, por algum motivo, a pessoa não concordar com os mesmos acaba por abandonar a empresa, evidenciando não ter o perfil correto/indicado.

A empresa reconhece e premeia, mesmo de forma monetária, quem está alinhado com a filosofia da empresa e luta diariamente para o sucesso do Grupo.”

- **Missão**

“A sua missão baseia-se na conquista, proximidade, satisfação e fidelização dos seus clientes, procurando sempre uma melhoria contínua dos seus procedimentos em que os princípios de qualidade e rigor são os pilares diários de trabalho dos mais de 100 colaboradores.”

- **Valores**

“A empresa pretende ser uma referência do setor em que esta inserida, e oferecer um serviço de excelência ao cliente procurando sempre minimizar os impactos ambientais, quer nas oficinas com a separação do lixo e a sua recolha por empresas especializadas e certificadas para o seu posterior tratamento quer na comercial com a oferta de viaturas híbridas e plug-in que utilizam menos os combustíveis fósseis.”

- **Visão**

“A empresa encontra-se numa fase de expansão, com tudo o que isso implica. O Grupo pretende posicionar-se como uma referência a nível nacional não só no comércio de veículos novos e usados mas também a nível da Rent, APV e seguros.”

## **3.2 Estabelecimento de objetivos estratégicos**

Para começar a construção do BSC foi necessário estabelecer quais os objetivos da empresa. Para ajudar a estabelecer os mesmos foram realizadas entrevistas aos membros da direção e aos responsáveis da parte financeira, APV, comercial e Marketing. As entrevistas tiveram um papel fundamental na definição dos objetivos, pois permitiu identificar o principal foco de cada departamento e assim definir os objetivos para a organização.

Destas entrevistas foi recolhido um elevado número de objetivos pelo que foram seleccionados apenas os que me pareceram mais adequados a empresa.

### **3.2.1 Perspetiva Financeira**

Os objetivos escolhidos no âmbito da perspetiva financeira tiveram em conta a quota de mercado atual da empresa, e o seu potencial de crescimento no médio/longo prazo.

Posto isto os objetivos financeiros escolhidos foi aumentar o volume de negócios (VN) e melhorar a rentabilidade das vendas.

**OF1-** Aumentar o volume de negócios (VN)

Tendo em conta a estratégia da empresa o aumento de VN será fundamental para atingir a meta pretendida. Para isto será fundamental antecipar a necessidades dos clientes e analisar a tendência de mercado de forma a criar oportunidades de negócio.

**OF2-** Melhorar a rentabilidade da empresa

Para além do aumento das vendas, o aumento da rentabilidade será fundamental para o crescimento da empresa. Para isso é necessário ter em conta no processo de negociação com os clientes estabelecer um equilíbrio entre receitas e custos.

### **3.2.2 Perspetiva de Clientes**

Os clientes são os pilares de qualquer empresa, e na AM não é exceção. O foco na satisfação do cliente é fundamental para a fidelização dos mesmos, o que por sua vez traduz-se em conquista de mercado. Não existe melhor marketing para qualquer empresa do que um cliente satisfeito, e no setor automóvel mais ainda. Um cliente que adquira um carro na AM, e que tenha ficado satisfeito com: o atendimento, a qualidade

do serviço prestado, com o próprio carro, é um cliente que vai “passar palavra “sobre a empresa, o que pode levar a potenciais novos clientes.

Posto isto, os objetivos escolhidos no âmbito da perspetiva de clientes foram: captar novos clientes, melhorar a satisfação dos clientes, fidelizar clientes e aumentar a quota de mercado.

### **OC1- Captar Novos Clientes**

A empresa estando numa fase de expansão tem de angariar novos clientes para conseguir aumentar o seu número de vendas. A aposta em multimarca é foi uma forma de conseguir atrair potenciais novos clientes.

### **OC2- Melhorar a Satisfação dos Clientes**

A AM precisa de conseguir um índice máximo na satisfação dos clientes. O índice de satisfação é fundamental para qualquer concessionário, isto não só para conseguir fidelizar o cliente, mas também porque as marcas (Stellantis e Hyundai) avaliam através de questionários o índice de satisfação de clientes, o que influencia diretamente as compensações atribuídas aos concessionários.

### **OC3- Fidelizar clientes**

A fidelização de clientes é fundamental para a AM conseguir a aumentar a sua quota de mercado. É necessário conseguir criar uma relação sustentada e duradoura, não ficando somente pela venda da viatura. A venda da viatura é somente o primeiro passo, é necessário conseguir que o cliente escolha a AM como o seu ponto de referência para realizar as manutenções e revisões e por ventura substituição do automóvel no futuro.

### **OC4- Aumento da Quota de Mercado**

Para a AM conseguir atingir os objetivos de vendas é fundamental a conquista de mercado. A conquista de quota de mercado é fundamental para a AM conseguir destacar da concorrência.

### **3.2.3 Perspetiva Dos Processos Internos**

Na perspetiva de processos internos é necessário identificar os processos internos em que é possível introduzir melhorias de forma a permitir atingir os objetivos de clientes e financeiros (Jordan *et al.*,2021).

As os objetivos estratégicos estabelecidos para os processos internos foram: promover a imagem da empresa; melhorar o aproveitamento da capacidade instalada e melhorar o serviço ao cliente.

#### **OPI1- Promover a imagem da empresa**

Um dos objetivos da AM passa pela conquista de novos clientes e consequente conquista de mercado, mas para conseguir atingir esse objetivo é necessário promover a empresa.

A AM não pode ficar a espera dos clientes, é necessário ir a procura dos mesmos e dar a conhecer os modelos que temos. Apesar de na atualidade ser acessível aceder via digital à maioria desta informação, a presença em feiras e aposta em publicidade através de outdoors e jornais constitui no presente ainda um bom meio de dar a conhecer a empresa.

#### **OPI2- Melhorar o aproveitamento da capacidade instalada**

De forma a conseguir captar a atenção de novos clientes torna-se fundamental gerir o stock e de acordo com a área disponível (tanto a nível das peças como de viaturas).

Com a escassez de componentes tornou se difícil dar uma resposta rápida na aquisição de viaturas (o tempo de espera ronda os 6 meses no caso de viaturas novas), o que se torna fundamental aumentar o número de viaturas em stock de forma a corresponder as necessidades dos clientes e consequentemente conquista de novos clientes.

Para isto, é fundamental gerir o melhor o espaço disponível da melhor forma possível, de forma a conseguir ter o máximo de viaturas disponíveis em stock.

### **OPI3- Melhorar o serviço ao cliente**

“Para poder atingir e superar as expectativas e requisitos implícitos, ou latentes, dos clientes é indispensável conhecer esses mesmos requisitos. Para tal Automóveis do Mondego dá especial atenção à escuta ativa dos clientes, através de ações de avaliação da satisfação dos clientes, nas quais se procura conhecer novas exigências ou sugestões de novos produtos / serviços.”

Apesar de a AM ser uma empresa focada no cliente há sempre aspetos a melhorar de forma a aumentar a satisfação do cliente.

#### **3.2.4 Perspetiva de aprendizagem e crescimento**

Os objetivos definidos na perspetiva de aprendizagem e crescimento são o pilar que sustentará os objetivos das restantes perspetivas.

Para a AM conseguir crescer de forma a alcançar todos os objetivos necessita acima de tudo de colaboradores que se enquadrem na cultura organizacional da empresa, em que a entrega e compromisso sejam as palavras do dia.

Posto isto, os objetivos selecionados para a perspetiva de aprendizagem e crescimento foram: melhorar a comunicação interna; aumentar a satisfação dos trabalhadores e a aposta na formação.

### **OAC1- Melhorar a comunicação interna**

Uma boa comunicação interna é essencial para o desenvolvimento organizacional da empresa. É fundamental que os colaboradores estejam alinhados com a estratégia e objetivos da AM.

Uma boa relação entre os colaboradores permite que surjam sugestões de melhoria na empresa, mesmo a nível de espaço. É fundamental criar um ambiente que permita os colaboradores trocarem ideias entre si e proporem melhorias a administração.

É fundamental também uma boa relação entre os diversos departamentos porque a empresa funciona como um todo e não por departamento.

### **OAC2- Aumentar a satisfação dos colaboradores**

Outro indicador que é fundamental para o desempenho da empresa é a satisfação dos colaboradores. Colaboradores com maior satisfação no trabalho vão ter um crescente empenho e dedicação nas suas funções, o que por sua vez, vai fazer a diferença na qualidade do serviço prestado.

Cabe a empresa analisar os níveis de rentabilidade dos funcionários, e no caso de encontrar grandes discrepâncias tentar entender o porquê. A atribuição de prémios pelo trabalho desenvolvido também é política da empresa em especial no caso dos vendedores, o que surge como forma de incentivo.

### **OAC3- Apostar na formação dos colaboradores**

A formação é essencial no setor automóvel. É necessário todos os membros da empresa ter o nível de conhecimentos e adequados para a área em que trabalham.

No caso dos vendedores é necessário conhecerem os modelos e as características dos mesmos, para assim conseguir ter a oferta mais acertada e que vá ao encontro das necessidades do cliente. No caso dos vendedores, a própria marca (Stellantis e Hyundai) obrigam a ter essas formações sendo dadas pelos mesmos.

No caso da oficina torna-se fundamental ter pessoal qualificado na área de mecânica para assegurar a qualidade dos serviços prestados aos clientes.

Na área administrativa as formações são importantes, nomeadamente no que se refere ao cumprimento das obrigações legais e nas melhores práticas de controlo de gestão.

Para além destas formações, é essencial que a empresa promova formação que potencie as *soft skills* dos trabalhadores. Algumas das formações propostas pela empresa estão relacionadas com a gestão do tempo, pressão no trabalho e questões éticas e culturais.

**Tabela resumo dos objetivos estratégicos**

<b>Perspetivas</b>		<b>Objetivos Estratégicos</b>
<b>Perspetiva Financeira</b>	OF1	Aumentar a Rentabilidade
	OF2	Aumentar as Vendas
<b>Perspetiva de Clientes</b>	OC1	Captar Novos Clientes
	OC2	Melhorar a Satisfação dos Clientes
	OC3	Fidelizar Clientes
	OC4	Aumentar a Quota de Mercado
<b>Perspetiva de Processos Internos</b>	OP1	Promover a Imagem da Empresa
	OP2	Melhorar o Aproveitamento da Capacidade Instalada
	OP3	Melhorar Serviço ao Cliente
<b>Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento</b>	OAC1	Melhorar Comunicação Interna
	OAC2	Aumentar a Satisfação dos Trabalhadores
	OAC3	Apostar na Formação dos Colaboradores

*Tabela 4-Objetivos estratégicos*

*Fonte: Elaboração Própria*

### 3.3 Mapa Estratégico

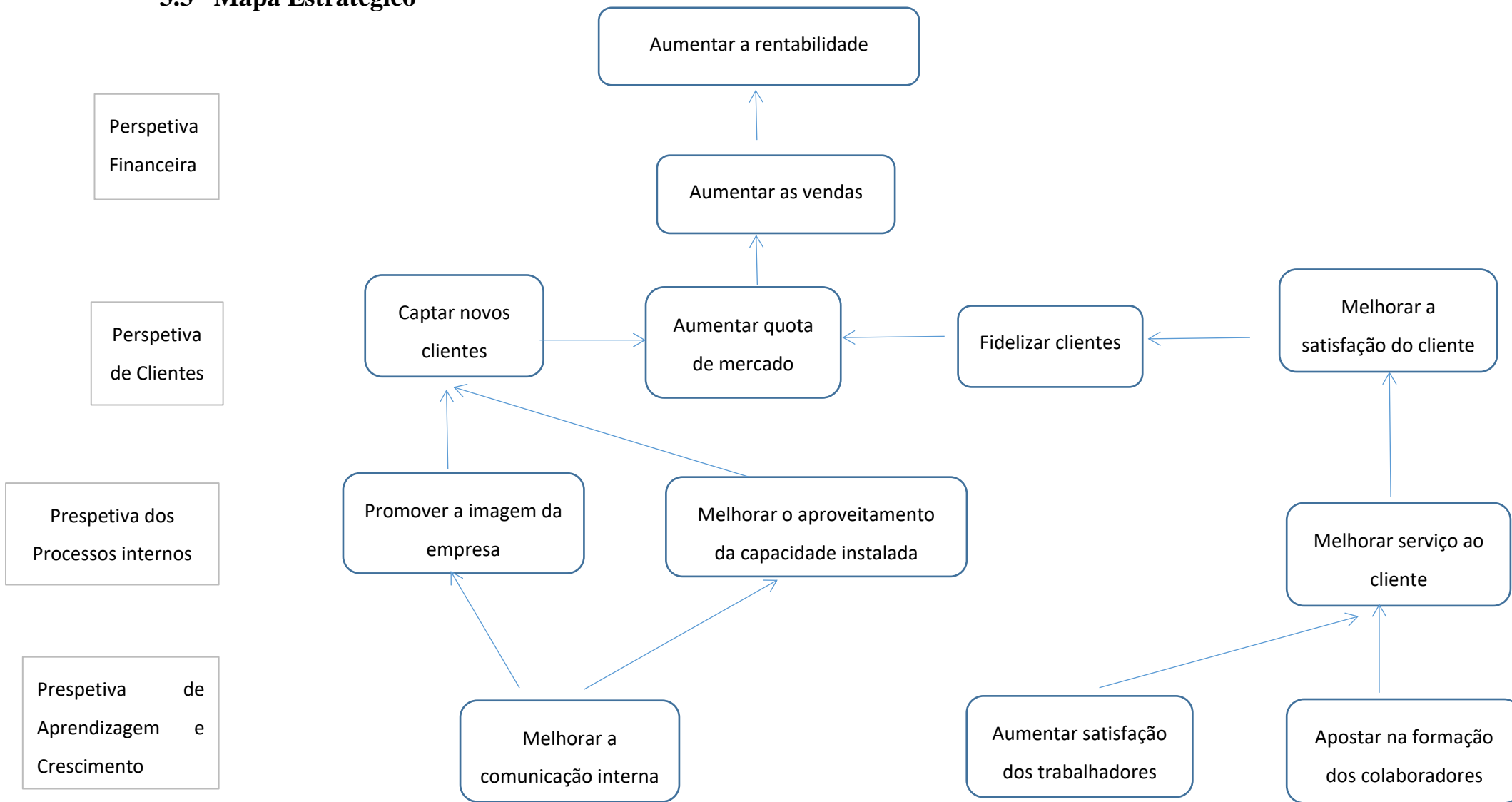


Ilustração 13- Mapa Estratégico

### **3.4 Indicadores e metas**

Tendo os objetivos definidos, torna-se necessário estabelecer indicadores e metas para a concretização dos mesmos. É fundamental estabelecer metas ambiciosas e realistas que vão ao encontro dos objetivos da empresa.

De acordo com os indicadores e metas estabelecidos, e depois de trocas de ideias com os diferentes departamentos, entendeu-se ser mais adequado estabelecer diferentes periodicidades para cada meta, devido ao tipo de indicadores selecionados.

Por uma questão de confidencialidade de dados algumas metas foram estabelecidas para percentagem.

*Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

		<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Periodicidade</b>
<b>Perspetiva Financeira</b>	OF1	Aumentar a Rentabilidade	Resultado líquido do período	10%	Anual
	OF2	Aumentar as Vendas	Taxa de crescimento de volume de negócios	10%	Anual
<b>Perspetiva De Clientes</b>	OC1	Captar Novos Clientes	Nº de novos clientes	160	Mensal
	OC2	Melhorar a Satisfação dos Clientes	Inquéritos	94%	Mensal
	OC3	Fidelizar Clientes	Taxa de Permanência no APV	95%	Anual
	OC4	Aumentar a Quota de Mercado	Comparação da média nacional de vendas	Acima do valor ACAP	Mensal
<b>Perspetiva Dos Processos Internos</b>	OP1	Promover a Imagem da Empresa	Nº de presenças em feiras e eventos	15	Anual
			Nº de partilhas nas redes sociais	300	Mensal
			Nº de carros emprestados aos embaixadores	2	Anual
	OP2	Melhorar o Aproveitamento da Capacidade Instalada	Nº de carros de stock e demonstração	30	Mensal
	OP3	Melhorar Serviço ao Cliente	Índice de reclamações	0	Mensal
<b>Perspetiva Da Aprendizagem E Crescimento</b>	OAC1	Melhorar Comunicação Interna	Nº de reuniões com os vários departamentos	1	Mensal
	OAC2	Aumentar a Satisfação dos Colaboradores	Taxa de satisfação	97%	Semestral
	OAC3	Apostar na Formação dos Colaboradores	Nº de horas de formação	40 H	Anual

*Tabela 5- Indicadores e Metas*

*Fonte: Elaboração Própria*

### **3.5 Iniciativas**

Após a definição dos objetivos estratégicos, indicadores e metas é necessário estabelecer planos de ação que permitam a aplicação do BSC.

Neste seguimento, depois de diversas reuniões e entrevistas com os responsáveis dos diferentes departamentos, procurou-se estabelecer iniciativas que tivessem um impacto significativo e equilibrado para cada uma das quatro perspectivas. Através das entrevistas foi possível identificar iniciativas reais de forma a melhorar o desempenho da organização e a atingir o objetivo de cada perspectiva.

De forma a ser mais acessível para implementação na empresa decidimos pensar em iniciativas para cada uma das quatro perspectivas, tendo em conta as características da mesma.

No âmbito da perspectiva financeira, os objetivos estratégicos seleccionados foram o “aumento de vendas” e “aumento da rentabilidade”.

Para conseguir atingir estes objetivos é necessário estabelecer um equilíbrio no processo negocial com o cliente. No setor automóvel o preço de aquisição tanto das peças como das viaturas é estipulado pelas marcas sendo que os concessionários não têm margem negocial. Uma das iniciativas que permite o aumento da rentabilidade é conseguir reduzir a margem negocial com o cliente, permitindo assim uma maior margem para a empresa.

Outra forma de aumentar a rentabilidade é mantendo os custos fixos e incrementar as vendas, provocando consequentemente um aumento da rentabilidade e da margem bruta. De maneira a aumentar as vendas a empresa terá de continuar a apostar no crescimento das marcas de forma a criar oportunidades de negócio.

A aposta da AM na inclusão de novas marcas tem-se revelado como um fator positivo para o seu crescimento, contrariando a ideia inicial que poderia reduzir o volume de vendas de Peugeot. É fundamental que a AM continue a identificar oportunidades de negócio como foi o caso da Citroen, Hyundai e mais recente a DS, de forma a alavancar as vendas.

No âmbito dos clientes os objetivos seleccionados foram captar novos clientes; aumentar a quota de mercado; fidelizar clientes e melhorar a satisfação dos clientes.

## *Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

Estes objetivos têm todos uma conexão entre si. O foco da AM é o cliente proporcionando ao mesmo um tratamento personalizado de acordo com o seu ciclo de vida. É fundamental conhecer as características do cliente e entender as suas necessidades de forma a conseguir corresponder as suas expectativas.

Um cliente satisfeito é um cliente que volta a empresa, daí ser um parâmetro tão importante não só para a AM como para os importadores (Stellantis e Hyundai). Todos os clientes no ato da compra de uma viatura ou de reparação são contactados pelas marcas no prazo de 5 dias úteis para realizar um inquérito de satisfação (ISC).

A percentagem de satisfação dos clientes é apurada através dos inquéritos, vai ser um dos fatores na atribuição dos prémios de qualidade à empresa. A marca definiu que abaixo de 88% não existe qualquer bónus para a empresa, entre 89% e 93% já é um bom indicador sendo atribuído o valor de x e acima de 94% será recompensada com o montante máximo.

Para garantir a satisfação dos clientes, a AM realiza um pré inquérito onde foca a satisfação, recomendação, limpeza e mobilidade. Cada insatisfação é objecto de um tratamento personalizado em 24h, sendo apresentadas uma ou mais respostas / soluções.

Uma das iniciativas para implementar na AM será o contacto depois da resolução da insatisfação do cliente. É fundamental criar um elo de proximidade com os clientes, de forma a estes sentirem a diferenciação da qualidade do serviço prestado.

Outra iniciativa a introduzir será detetar oportunidades de captação de clientes. Uma das formas de captar o cliente à empresa é através das campanhas, seja de viaturas (Lyon days; Electric days; Dias Peugeot Pro) feitas pelas marcas, como também de manutenção automóvel (pneus, escovas, revisão). Associar o nome da AM neste tipo de campanhas vai promover a empresa e consequentemente atrair clientes.

No caso da Peugeot existem os cartões MyPeugeot que oferecem descontos na manutenção do automóvel num reparador autorizado assim como outras vantagens. A AM ao promover estes cartões é uma tentativa de fidelizar o cliente. Como ainda não há nenhum cartão semelhante para as outras marcas seria interessante arranjar campanhas semelhantes mas internas que ajudem a captar e fidelizar clientes das restantes.

Nos processos internos tendo em conta os objetivos “Promover a imagem da empresa”, “melhorar a capacidade instalada” e “melhorar o serviço ao cliente” foram

seleccionadas algumas iniciativas que se consideram fulcrais para o melhoramento da qualidade do serviço.

Um dos pontos em que pode melhorar é no cumprimento dos prazos estabelecidos com os clientes seja na venda ou na manutenção. É um dos aspetos que com mais frequência provoca a insatisfação do cliente. É fundamental ter um serviço de qualidade e excelência de forma a distinguir se da concorrência.

Outro aspeto que tem de sofrer alterações é o aproveitamento da capacidade instalada. É necessário aproveitar da melhor forma as condições e dimensão da empresa. Uma das formas de o fazer é aumentar o número de carros em stock, isto porque os carros em stock só são custo para a empresa no ato da venda ao cliente, enquanto permanecerem em stock correspondem somente a carros cedidos pela marca. Ao ter carros em stock é possível satisfazer uma necessidade imediata de um cliente que procure aquele modelo.

No caso das viaturas de demonstração (VD) a forma de análise tem de ser outra, é necessário encontrar um melhor equilíbrio entre o espaço disponível, o nº de viaturas e o custo das mesmas.

Os VD são pagos a marca ao fim de seis meses independentemente da sua venda. Outro fator a ter em conta é que os VD têm os custos de manutenção e conseqüentemente a desvalorização do bem. Mas nem tudo são pontos negativos, o facto de circularem carros com a publicidade da empresa ajuda a divulgar a mesma, e ao mesmo tempo demonstra um dos modelos de carros que comercializa. Outra vantagem é ter carros disponíveis para proporcionar a oportunidade ao cliente de realizar um test-drive no modelo que pretende comprar, o que pode captar a atenção de novos clientes.

A divulgação da empresa é um foco essencial para o seu crescimento. É fundamental aumentar o número de participações em feiras e eventos de forma a divulgar a AM. Até ao momento o Grupo só tem marcada presença no distrito de Coimbra, o que restringe a na divulgação. É necessário estender a participação em eventos dos distritos em redores (Aveiro, Leiria e Viseu) de forma a captar novos clientes. Para além de marcar presença e divulgar a empresa, será interessante conjugar as presenças com as campanhas em vigor, de modo a facilitar a persuasão do público-alvo.

Para além das presenças em feiras e eventos, outra forma de divulgar os concessionários é através dos embaixadores. Figuras públicas têm sempre muitos seguidores dos seus estilos de vida. Até ao momento, a empresa como embaixadores só tem duas figuras publicas a representar o Grupo: um relacionado com o setor automóvel e outro com a música. É importante para a AM aumentar o número de embaixadores de outras áreas por exemplo ao nível do desporto e da comunicação.

Outro fator com crescimento substancial na última década é a publicidade através das redes sociais. É fundamental manter as redes socais da AM sempre atualizadas e com publicações que vão ao encontro dos interesses do público alvo, de forma a cativar a partilha das publicações. Não há melhor publicidade que um cliente satisfeito.

Perante os objetivos da perspetiva de aprendizagem e crescimento, existem algumas iniciativas que a empresa pode implementar. É importante para a empresa ter colaboradores satisfeitos e que falem abertamente como os seus superiores acerca dos aspetos a melhor na mesma. Como forma de averiguar o nível de satisfação, a empresa tem de implementar a realização de questionários mensais aos trabalhadores e introduzir uma pergunta onde possam falar abertamente dos aspetos a melhorar.

Apesar da empresa ter sido idealizada de um certo modo, com a evolução e crescimento é natural que sofra alterações, e ninguém sabe a melhor forma de organizar/melhorar o seu espaço de trabalho que o próprio colaborador. É essencial ouvir a opinião do mesmo, de forma a conseguir uma melhoria continua.

Para além dos questionários é importante que sugestões cheguem aos membros da direção. Para a transmissão das sugestões serão introduzidas reuniões mensais onde cada responsável de seção fica encarregue de transmitir as sugestões de melhoria e o grau de satisfação dos colaboradores. Cada reunião ditará as metas/pontos de melhoria dos próximos meses.

Uma nova vertente que necessita de reforço é a formação dos colaboradores para além da obrigatória. As *soft skills* têm cada vez mais um papel preponderante nos dias de hoje. Segundo *Neves, Garrido, & Simões, 2015* qualquer funcionário para além dos “abundantes conhecimentos técnicos”, tem também a necessidade de “reunir um conjunto de competências genéricas de carácter pessoal e interpessoal”. Características

*Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

essas que podem ser trabalhadas através de formações para enriquecimento pessoal, por exemplo formações no âmbito da gestão de tempo, questões éticas e gestão do stress.

A tabela seguinte resume todas as iniciativas a serem implementadas na empresa.

Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Iniciativas</b>
<b>Perspetiva Financeira</b>	Aumentar a Rentabilidade	Reduzir a margem negocial Aumento das marcas Identificação de oportunidades de negócio
	Aumentar as Vendas	
<b>Perspetiva De Clientes</b>	Captar Novos Clientes	Atendimento diferenciador Criar elo de proximidade Contacto com o cliente Promoção da empresa através das campanhas Maior nº de campanhas
	Melhorar a Satisfação dos Clientes	
	Fidelizar Clientes	
	Aumentar a Quota de Mercado	
<b>Perspetiva Dos Processos Internos</b>	Promover a Imagem da Empresa	Maior rigor no cumprimento de prazos Aumento das viaturas em stock e VD Maior registo de presenças em feiras para além do distrito de Coimbra Inclusão de mais embaixadores
	Melhorar o Aproveitamento da Capacidade Instalada	
	Melhorar Serviço ao Cliente	
<b>Perspetiva Da Aprendizagem E Crescimento</b>	Melhorar Comunicação Interna	Realização de questionários mensais Transmissão das sugestões de melhoria aos membros da direção Aposta em formações que promovam as <i>Soft Skills</i>
	Aumentar a Satisfação dos Colaboradores	
	Apostar na Formação dos Colaboradores	

Tabela 6- Iniciativas

Fonte: Elaboração Própria

### **3.6 Limitações sentidas e benefícios da implementação do BSC**

Foram encontradas algumas limitações na implementação do BCS na AM, mais concretamente no que diz respeito a estipular metas.

Desde 2020 que a economia tem sofrido diversas flutuações. Com a pandemia do covid-19 surgiram diversos períodos de confinamento obrigatório, o que veio parar por diversas vezes a atividade económica.

Com as diversas paragens o mercado ressentiu-se, não conseguindo dar resposta imediata às encomendas devido aos problemas de produção de componentes e de transporte.

Como se já não bastasse os atrasados devido à pandemia, veio os conflitos entre a Ucrânia e a Rússia piorar a situação com o aumento substancial dos preços (devido a oferta encontrar-se abaixo da procura) e com o aumento substancial dos combustíveis.

Com a escassez de automóveis fica difícil provisionar metas de vendas e stock para o presente ano. No entanto, foi possível estabelecer metas animadoras devido a resposta positiva da Hyundai que tem conseguido cumprir com os prazos.

A inflação dos preços dos combustíveis, apesar de provocar o aumento dos automóveis, veio ajudar a promover a venda dos eléctricos. O fim dos combustíveis fósseis é inevitável e a atual situação da guerra na Europa veio tornar este tema mais atual e alertar para a necessidade de encontrar alternativas viáveis quer entre termos financeiros quer entre termos de utilização.

Os eléctricos vêm assim cobrir as necessidades financeiras mas não contemplam as necessidades de utilização, quer pela pouca autonomia quer pelas dificuldades dos proprietários urbanos em aceder aos meios de carregamento.

O BSC vem enquadrar a empresa com as suas necessidades à realidade atual. A definição de objetivos e a criação de iniciativas, demonstra um processo vantajoso para a AM. Apesar de algumas ideias já existirem, nem todas eram aproveitadas da melhor forma, e o BSC veio estabelecer as mesmas com o foco na empresa.

## **4 CONCLUSÃO**

Numa realidade marcada pela forte competitividade entre empresas, o setor automóvel não é exceção, o que enaltece a necessidade de ferramentas e indicadores que apoiem os membros da gestão para a tomada de decisões de acordo com a estratégia da organização. De acordo com esta realidade o objetivo do presente trabalho passava pela construção de um BSC para a empresa de forma a apoiar a gestão, definindo os objetivos da empresa e o alinhamento da estratégia perante o presente.

A construção do BSC para a AM foi baseada na metodologia de Kaplan e Norton. Numa fase inicial conforme os autores no modelo sugerem, foi necessário identificar a missão, visão, valores e objetivos estratégicos da empresa. Apesar de não haver nenhum documento interno da empresa que os referisse, foi perceptível através das entrevistas que todos os responsáveis por departamento tinham a ideia clara dos mesmos conceitos.

Na fase seguinte foi necessário definir os indicadores de desempenho, metas e iniciativas. Como qualquer concessionário a AM tem metas pessoais e metas estabelecidas pelas marcas (Stellantis e Hyundai), não só a nível financeiro mas também da satisfação dos clientes e da qualidade do serviço prestado. Foi essencial ter em conta os objetivos de ambos, e conseguir identificar os pontos em que a empresa poderia melhorar de forma a alcançá-los. Com a construção do mapa estratégico, foi possível tornar perceptível para toda a organização os objetivos a alcançar pela empresa, assim como a forma de os atingir para o presente ano.

O uso do mapa estratégico revelou-se uma mais-valia na medida em torna acessível a visualização do caminho a percorrer para o sucesso, ou seja, alcançar os objetivos para todas as perspetivas.

O BSC constitui assim uma ferramenta de gestão fundamental, que no caso da AM vem complementar o reporte já existente, utilizando alguns dados do mesmo.

A maioria das metas escolhidas será analisada semestralmente/ anual, não conseguindo até a data da entrega do trabalho verificar as mesmas, no entanto nota-se algumas melhorias imediatas na empresa, mais concretamente no que respeita a parte dos colaboradores. Algumas sugestões têm chegado aos órgãos de gestão, e nota-se um aumento diário da qualidade e ambiente de trabalho.

Também a nível da captação de novos clientes e partilhas a empresa tem consigo alcançar os objetivos mensais. No que respeita ao número de viaturas em stock e VD a

### *Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

AM ainda não conseguiu obter o número previsto, devido a escassez de semicondutores necessários para a construção automóvel.

A implementação do BSC para a empresa tem um elevado contributo, sendo fundamental fazer uma análise dos resultados obtidos de acordo com a periodicidade definida, de forma a conseguir identificar o cumprimento das metas.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Antunes, M.; & Mucharreira, P. (2015). Os Intangíveis no *Balanced Scorecard*: A sua relevância na gestão. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*.
- Augusto, L. (2019). A importância do reporte de informação financeira e não financeira para a central de balanços do banco de Moçambique: O Caso da Visabeira Global, SGPS, S.A., Dissertação de Mestrado, Faculdade Economia Universidade Coimbra.
- Blair, M. (1995). *Ownership and Control: Re-thinking Corporate Governance for the 21st Century*. Brookings Institution, Washington, DC.
- Caetano, C. (2014). Análise Estratégica do Sector Automóvel de Usados no Contexto de Crise Atual: Estudo de Casos. Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL.
- Carvalho, C.; & Azevedo, G. (2001). *Balanced Scorecard – Sistema de Informação vs Sistema de Gestão*. Revista Estudos do I.S.C.A.A., IIª Série 6/7, 55-78.
- Cruz, C. (2006). *Balanced Scorecard- Concentrar uma Organização no que é essencial*. Vida Económica
- Drucker, P. (1995). *The Information Executives Truly Need*. *Harvard Business Review*, 73 (1), 54-63.
- ENEI, (2014). Automóvel, Aeronáutica e Espaço. Diagnostico de Apoio as Jornadas de Reflexão Estratégica.
- Epstein, M. & Manzoni, J. (1997, August). *The Balanced Scorecard and Tableau de Bord: Translating Strategy into Action*. *Management Accounting*, 28-36.
- Geadá, F., Cruz, L., & Silva, T. (2012). *Value balanced Scorecard: Ferramenta para atingir a excelência*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Johnsen, Á. (2001). *Balanced Scorecard: Thoretical perspective and public management implications*. *Managerial Auditing Journal*, 16(6), 319-330.
- Jordan, H.; Neves, J.; & Rodrigues, J. (2021). *O controlo de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores; Áreas; 11ª ed; Lisboa;*
- Kaplan, R. & Atkinson, A. (1998). *Advanced Management Accounting (P. Hall (ed.); 4th ed.)*.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard - Measures that drive to performance*, *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

*Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

- Kaplan, R. & Norton, D. (1996a), *Using the balanced scorecard as a strategic management system*, *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*. In *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Why Does Business Need a Balanced Scorecard? Part II*. *Journal of Strategic Performance Measurement*, junho-julho, 5-10.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Having trouble with your strategy? Then Map It*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment - Using the Balanced Score-card to create Corporate Synergies*. Massachusetts: *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2008). *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. *Harvard Business School Press*.
- Kaplan, R., Norton, D., & Rugelsjoen, B. (2010). *Managing Alliances with the Balanced Scorecard*. *Harvard Business Review*.
- Lopes, M.; Reis, E.; Demeu, F.; Mesquita, A.; Rocha, A., & Benedicto, G. (2017). *Uso De Ferramentas De Gestão Na Atividade Leiteira: Um Estudo De Caso No Sul De Minas Gerais*. *Revista Científica De Produção Animal*, 18(1), 26-44.
- Monteiro, C. & Moutinho, N., (2010). “A Análise do Sector Automóvel em Portugal”. ESTIG – Instituto Politécnico de Bragança.
- Neves, J; Garrido, M, & Simões, E (2015). *O capital Humano: como o seu conhecimento compõe a sua vida. Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais - Teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo. OCDE (2007).
- Norreklit, H. (2000). *The balanced on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*. *Management Accounting Research*, 65–88.
- Oliveira, J. (2015). *A evolução do relato financeiro nas cooperativas ao longo do século XX até à atualidade: estudo de caso da Cooperativa dos Pedreiros*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Paiva, A. (2020). *Aplicação de um Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão numa PME*, Projeto de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Pinto, F. (2007). *Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos (1º edição)*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quesado, P. (2005). *O contributo do Balanced Scorecard para a gestão estratégica de*

custos: uma análise empírica às grandes empresas portuguesas. Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho.

Quesado, P. (2010). *Factores determinantes de la implementación del cuadro de mando integral en organizaciones públicas y privadas portuguesas*. Tese de Doutoramento, Universidad de Santiago de Compostela.

Quesado, P.; & Rodrigues, L. (2009). Fatores determinantes na implementação do *Balanced Scorecard* em Portugal. *Revista Universo Contábil*.

Rillo, M. (2004). *Limitations of Balanced Scorecard*. Tallin Technical University.

Rocha, H. (2005) Estudo De Aplicações Do *Balanced Scorecard* Como Instrumento De Desdobramento Estratégico E Alavancagem De Resultados, *Revista Eletrônica De Ciência Administrativa*, Vol. 4, No. 1.

Rodrigues, L.; & Sousa, M. (2002). O *Balanced Scorecard* um instrumento de gestão estratégica do século XXI. Lisboa: Editora Rei dos Livros.

Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard* para PME. Lidel.

Russo, J. (2015). *Balanced Scorecard* para PME e Pequenas e Médias Instituições (6ª edição) Lidel.

Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos* (Escolar Editora (ed.)).

Santos, R. (2006). *Balanced Scorecard* Em Portugal: Visão, Estratégia E Entusiasmo, Edição 1ª Ed. Cascais: Gestãoplus.

Saraiva, H.; & Alves, F (2014). *Balanced Scorecard* em Portugal: sua difusão, evolução e consequências da sua utilização.

Saraiva, H.; & Alves, F (2016). *The use of the Balanced Scorecard in Portugal: Evolution and effects on management changes in Portuguese large companies*. *TÉKHNE - Review of Applied Management Studies* (2016).

Saraiva, H., & Alves, F. (2017). A evolução do *Balanced Scorecard* - Uma comparação com outros sistemas.

Simões, A. (2021) Proposta de *Balanced Scorecard* para uma empresa de Ascensores, Projeto de Mestrado, no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.

SNC - Sistema de Normalização Contabilística. (2017). Porto Editora.

Vieira, J. (2019). Conceção de um *Balanced Scorecard* para Apoio à gestão numa empresa de pré-fabricados de betão: um caso de estudo, Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores .

*Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

Voelpel, S., Leibold, M., & Eckhoff, R. (2006). *The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy*.

Webber, S., & Johnston, B. (2000). *Conceptions of information literacy: new perspectives and implications*. *Journal of Information Science*, 26(6), 381–397.

**Web Sites Visitados:**

ACAP

ACEA

<https://www.aba.com.pt/en/portfolio/commercial/automoveisdomondego>

<https://www.dinheirovivo.pt/economia/setor-automovel-cresce-31-em-2021-com-cinco-mil-milhoes-euros-em-volume-de-negocios-14689217.html>

## **APÊNDICES**

## **Apêndice 1-Guião de Entrevista**

### **Parte I- Enquadramento**

O presente relatório de estágio é elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão Empresarial.

A presente entrevista tem como foco a recolha de informação essencial, nomeadamente objectivos estratégicos e indicadores de desempenho, para a implementação do Balanced Scorecard na empresa.

A informação recolhida será utilizada meramente para fins académicos.

### **Parte II- Entrevista**

- 1- Quais considera serem os momentos-chave na história da empresa?
- 2- Em que consiste a missão da empresa?
- 3- Como foram definidos os valores da empresa? Quais são os mesmos e de que forma idealizados a pensar nos clientes?
- 4- A empresa tem a visão clara do que pretende para o futuro? Qual é a visão da empresa?
- 5- Acha que a ideia da missão, visão e valores da empresa esta incutida nos colaboradores? Como é transmitida?
- 6- De que forma acha que estes ideais são transmitidos aos clientes? Como acredita que os clientes vêm a empresa?
- 7- Sendo a gestão estratégica um fator fundamental nos dias de hoje, considera que a AM tem a estratégia bem definida? Se sim, qual a mesma?
- 8- Sente que os objectivos estratégicos são transmitidos aos colaboradores? Qual a importância dos mesmos para atingir esses objectivos?
- 9- Existe algum controlo de forma a verificar se esses objectivos são atingidos?
- 10- Uma das marcas mais associadas a empresa é a Peugeot. O facto de passar a ter a Citroen, DS e Hyundai foi um ponto de mudança de estratégia? Quais as vantagens e desvantagens desta mudança?
- 11- O setor automóvel é um dos que na atualidade ainda é prejudicado pelos efeitos da pandemia devido a escassez de componentes. De que forma acha que a pandemia veio afetar a estratégia da empresa?

*Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

- 12- Pelo que pude observar durante o estágio, os automóveis eléctricos estão a começar a ganhar dimensão no mercado. Acredita que este seja o futuro do setor automóvel?
- 13- O que considera que distingue a AM de outros concessionários?
- 14- Sente que ficou por abordar alguma questão pertinente?

## **ANEXOS**

## Anexo 1- Reporte da DS

AUTOMÓVEIS DO MONDEGO 0000051036.013107W B51783 | mai 2022

< Selecionar todos os Departamentos OK > Guardar Validar Liberar Fechar 3 erros - 0 advertências

### Veículos Novos - DS

#### VP - Particulares

	Unidades	Vendas	Desconto	Fact.Líquida	C. Vendas	Incentivos	Margem	Margem %
C1 DS 3	0	0	0	0	0	0	0	0
C2 DS 3 Cabrio	0	0	0	0	0	0	0	0
C111 DS 3 Crossback	0	0	0	0	0	0	0	0
C115 DS 3 Crossback E-Tense	0	0	0	0	0	0	0	0
C3 DS 4/DS 4 Crossback	0	0	0	0	0	0	0	0
C127 DS 4 E-Tense	0	0	0	0	0	0	0	0
C4 DS 5	0	0	0	0	0	0	0	0
C5 DS7 Crossback	0	0	0	0	0	0	0	0
C116 DS 7 Crossback Hyb	0	0	0	0	0	0	0	0
C118 DS 9 E-Tense	0	0	0	0	0	0	0	0
C6 Outros 1	0	0	0	0	0	0	0	0
C7 Outros 2	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>C10 Veiculos Novos DS - Particulares</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### VP - Frotas

	Unidades	Vendas	Desconto	Fact.Líquida	C. Vendas	Incentivos	Margem	Margem %
C11 DS 3	0	0	0	0	0	0	0	0
C12 DS 3 Cabrio	0	0	0	0	0	0	0	0
C112 DS 3 Crossback	0	0	0	0	0	0	0	0
C119 DS 3 Crossback E-Tense	0	0	0	0	0	0	0	0
C13 DS 4/DS 4 Crossback	0	0	0	0	0	0	0	0
C128 DS 4 E-Tense	0	0	0	0	0	0	0	0
C14 DS 5	0	0	0	0	0	0	0	0
C15 DS7 Crossback	0	0	0	0	0	0	0	0
C120 DS 7 Crossback Hyb	0	0	0	0	0	0	0	0
C122 DS 9 E-Tense	0	0	0	0	0	0	0	0
C16 Outros 1	0	0	0	0	0	0	0	0
C17 Outros 2	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>C20 Veiculos Novos DS - Frotas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### VP - Demonstração

	Unidades	Vendas	Desconto	Fact.Líquida	C. Vendas	Incentivos	Margem	Margem %
C21 DS 3	0	0	0	0	0	0	0	0
C22 DS 3 Cabrio	0	0	0	0	0	0	0	0
C113 DS 3 Crossback	0	0	0	0	0	0	0	0
C123 DS 3 Crossback E-Tense	0	0	0	0	0	0	0	0
C23 DS 4/DS 4 Crossback	0	0	0	0	0	0	0	0
C129 DS 4 E-Tense	0	0	0	0	0	0	0	0
C24 DS 5	0	0	0	0	0	0	0	0
C25 DS7 Crossback	0	0	0	0	0	0	0	0
C124 DS 7 Crossback Hyb	0	0	0	0	0	0	0	0
C126 DS 9 E-Tense	0	0	0	0	0	0	0	0
C26 Outros 1	0	0	0	0	0	0	0	0
C27 Outros 2	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>C30 Veiculos Novos DS - Demonstração</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### C31 V. N. DS Total Particulares, Frotas & Demonstração

<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

#### C32 Vendas da Sub-Rede

0	0	0	0	0	0	0	0	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---

#### C33 Transferências entre Concessionários

--	--	--	--	--	--	--	--	--



## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

C70 Remunerações à Equipa Comercial	0
C71 Remunerações Outro Pessoal	0
C72 Formação Profissional	0
C73 Marketing	0
C74 Gastos manutenção veículos	0
C75 Stock Amortizações	0
C76 CRM custos (pessoal & outros gastos)	0
C77 Provisões Cobrança Duvidosa e O. Riscos e Encargos	0
C78 Provisões em Buy-backs	0
C79 Outras Despesas Comerciais	0
<b>C80 Veículos Novos DS - Total Despesas fixas Directas</b>	<b>0</b>
<b>C81 Veículos Novos DS Margem Comercial</b>	<b>0</b>

### ESTATÍSTICAS

	Unidades	Valor
C82 Produtos Financeiros	0	0
C83 Apólices de Seguros	0	0
<b>C84 Financeiros e Seguros</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C85 Comissões contrato serviço de manutenção	0	0
C86 Comissões contrato serviço de garantia	0	0

### Veículos Novos em Stock

	Unidades	Valor
C87 Stock - Período Gratuito	0	0
C88 Stock fora do prazo pagamento	0	0

### Demonstração

C89 Stock - < 30 Dias	0	0
C90 Stock - 31-60 Dias	0	0
C91 Stock - 61-90 Dias	0	0
C92 Stock - 91-180 Dias	0	0
C93 Stock - > 180 Dias	0	0
C94 Stock - > 1 Ano	0	0
<b>C95 Total Demonstração</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Total Stock VN

C96 Stock - < 30 Dias	0	0
C97 Stock - 31-60 Dias	0	0
C98 Stock - 61-90 Dias	0	0
C99 Stock - 91-180 Dias	0	0
C100 Stock - > 180 Dias	0	0
C101 Stock - > 1 Ano	0	0
<b>C102 Total Stock Veículos Novos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Memo Incentivos

C103 Incentivos à venda recebidos de NSC	0	0
C104 Incentivos à venda recebidos da Sub-região	0	0

### MEMO: Ofertas Comerciais (todos os canais)

	Descontos	Incentivos
C105 Descontos a Clientes	0	0
C106 Esforços Comerciais	0	0

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

C107 Ofertas Promocionais	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
C108 Serviços de Limpeza	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
C109 Concessões Comerciais	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
<b>C110TOTAL</b>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>

### MEMO: Vendas via internet

C114 Número de VN vendidos através da internet	<input type="text" value="0"/>
------------------------------------------------	--------------------------------

### Veículos Usados - DS

	Unidades	Vendas	C. Vendas	Custos Recond.	Margem	Margem %
F1 VU Particular - VN Troca	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F2 VU Particular - VU Troca	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F3 VU Particular - REMARKETING	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F4 VU Particular - Compra Externa	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F5 VU Particular - VU Buy Backs + 1 ano	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F6 VU Particular - VU Buy Backs - 1 ano	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
<b>F7 Total Veículos Usados Particulares Vendas</b>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F8 VU Comercial - VN Troca	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F9 VU Comercial - VU Troca	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F10 VU Comercial - VU Remarketing	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F11 VU Comercial - VU Compra Externa	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F12 VU Comercial - VU Buy Backs + 1 ano	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F13 VU Comercial - VU Buy Backs - 1 ano	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
<b>F14 Total Usados a Comércio</b>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F15 Vendas a Sucata	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F16 Transferências entre Concessionários	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
<b>F17 Total VU - Troca, Sucata &amp; Transf.</b>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>

<b>F18 Total Veículos Usados - DS</b>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
---------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

F19 Incentivos Marca	<input type="text" value="0"/>
F20 Incentivos Outros	<input type="text" value="0"/>
<b>F21 Total Incentivos</b>	<input type="text" value="0"/>
F22 Bónus Qualidade	<input type="text" value="0"/>

<b>F23 Total VU DS (incentivos &amp; bonus incl)</b>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
------------------------------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------------------

### OUTROS PROVEITOS

	Fact.Líquida	C. Vendas	Margem
F24 Desp. Transp, Prep, Leg, Entrega, etc.	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F25 Extensão Garantia	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F26 Vendas Contracto de Serviço	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F27 Companhias de Seguros	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F28 Sobreavaliação	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F29 Outras Vendas	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F30 Provisões Buy-Back	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
F31 Ajustes ao Stock	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="-0"/>
F32 Milhas extra Leasing & outros proveitos	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>

### Outras Comissões

F33 Comissões Financiamento	<input type="text" value="0"/>
F34 Comissões Seguros	<input type="text" value="0"/>
<b>F35 Receitas Líquidas de Financiamento</b>	<input type="text" value="0"/>
F36 Comissões Extensão Garantia	<input type="text" value="0"/>

*Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego*

<b>F37 Total Veiculos Usados DS Vendas</b>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
<b>Despesas Variáveis Comerciais</b>					
					<b>Despesa</b>
F38 Comissões à Equipa Comercial					<input type="text" value="0"/>
F39 Comissões à Sub-Rede					<input type="text" value="0"/>
F40 Crédito/Garantia Outorgado					<input type="text" value="0"/>
F41 Transporte					<input type="text" value="0"/>
F42 Outras Despesas Variáveis					<input type="text" value="0"/>
<b>F43 Total Despesas Comerciais Variáveis</b>					<input type="text" value="0"/>
<b>F44 Total DS VU Margem Líquida Variável</b>					<input type="text" value="0"/>
<b>Despesas Fixas Directas</b>					
					<b>Despesa</b>
F45 Remuneração Direção					<input type="text" value="0"/>
F46 Remunerações à Equipa Comercial					<input type="text" value="0"/>
F47 Remunerações Outro Pessoal					<input type="text" value="0"/>
F48 Formação Profissional					<input type="text" value="0"/>
F49 Marketing					<input type="text" value="0"/>
F50 Gastos manutenção veiculos					<input type="text" value="0"/>
F51 Stock Amortizações					<input type="text" value="0"/>
F52 CRM custos					<input type="text" value="0"/>
F53 Prov. Cob. Duvidosa e O. Riscos e Encargos					<input type="text" value="0"/>
F54 Outras Despesas Comerciais					<input type="text" value="0"/>
<b>F55 Total Despesas fixas Directas</b>					<input type="text" value="0"/>
<b>F56 Veiculos Usados DS Margem Comercial</b>					<input type="text" value="0"/>

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

ESTATÍSTICAS		Unidades	Valor					
F57	Usados - Produtos Financeiros	0	0					
F58	Usados - Políticas de Seguros	0	0					
Análise de Stock		Unidades	Valor					
F59	Stock - < 30 Dias	0	0					
F60	Stock - 31-60 Dias	0	0					
F61	Stock - 61-90 Dias	0	0					
F62	Stock - 91-180 Dias	0	0					
F63	Stock - > 180 Dias	0	0					
F64	Stock - > 1 Ano	0	0					
<b>F65</b>	<b>Total Existências de Veículos Usados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>					
F66	dos quais VU Marca	0	0					
F67	dos quais VU Outras Marcas	0	0					
Divisão Vendas		Valor						
F68	VU Particulares Marca	0						
F69	VU Particulares Outras Marcas	0						
<b>F70</b>	<b>Total Volume Particulares</b>	<b>0</b>						
Memo								
F71	Gastos recondiçãoamento Leasing	0						
Mecânica - DS		Horas	Vendas	Desconto	Fact.Líquida	C. Vendas	Margem	Margem %
O1b	Clientes	0	0	0	0	0	0	0
O2b	Menu Pricing	0	0	0	0	0	0	0
O3b	Contracto de Serviço	0	0	0	0	0	0	0
O4b	Companhias de Seguros	0	0	0	0	0	0	0
O5b	Internas	0	0	0	0	0	0	0
O6b	Garantia	0	0	0	0	0	0	0
O7b	Pré-Revisão	0	0	0	0	0	0	0
<b>O8b</b>	<b>Total Facturado Mecânica DS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Vendas peças		Vendas	Desconto	Fact.Líquida	C. Vendas	Margem	Margem %	
O9b	Mecânica - Particulares	0	0	0	0	0	0	
O10b	Mecânica - Menu Pricing	0	0	0	0	0	0	
O11b	Mecânica - Contracto de Serviço	0	0	0	0	0	0	
O12b	Mecânica Seguros	0	0	0	0	0	0	
O13b	Mecânica Interna	0	0	0	0	0	0	
O14b	Mecânica - Garantia	0	0	0	0	0	0	
O15b	Mecânica Pré-Revisão	0	0	0	0	0	0	
<b>O16b</b>	<b>Total Mecânica - Vendas Peças DS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Incentivos		Incentivos						
O17	Incentivos Marca	0						
O18	Incentivos	0						
O19	Bónus Qualidade	0						
<b>O20</b>	<b>Total Bónus / Incentivos</b>	<b>0</b>						

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

	Fact.Líquida	C. Vendas	Margem
O21 Carroçaria Pequena Reparação - uso interno	0	0	0
O22 Carroçaria Pequena Reparação - uso externo	0	0	0
O23 Trabalho subcontratado - uso interno	0	0	0
O24 Trabalho subcontratado - uso externo	0	0	0
O25 Outras Vendas	0	0	0
<b>O26 Total Mecânica - Vendas DS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
O27 Consumíveis e Pequenos Materiais	0	0	0
O28 Despesas com Veículos de Cortesia	0	0	0
O29 Assistência em Viagem	0	0	0
O30 Comissões pagas	0	0	0
O31 Outros Encargos Variáveis	0	0	0
<b>O32 Total Mec. DS Vendas &amp; Proveitos Operacionais</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Despesas Fixas Directas</b>			
			<b>Despesa</b>
O33 Remuneração Direção			0
O34 Conselheiro de Vendas			0
O35 Remunerações			0
O36 Formação Profissional			0
O37 Marketing			0
O38 Manutenção e O. Despesas com Equipamento			0
O39 Gastos manutenção veiculos			0
O40 CRM custo			0
O41 Subscrições			0
O42 Provisões Cobrança Duvidosa e O. Riscos e Encargos			0
O43 Outros Custos Semi-Fixos			0
<b>O44 Total Despesas Directas Mecânica DS</b>			<b>0</b>
<b>O45 Mecânica Margem Comercial DS</b>			<b>0</b>
<b>ESTATÍSTICAS</b>			
<b>Gestão das Horas Oficina</b>			
			<b>Horas</b>
O46 Horas Contratadas			0
O47 Horas Contratadas a MGT & Estagiários			0
O48 Empréstimos a outros Depts/ Mgt			0
<b>O49 Total Horas Pagas</b>			<b>0</b>
O50 Absentismo - Férias, Doença			0
O51 Absentismo - Formação			0
<b>O52 Total Horas de Presença</b>			<b>0</b>
O53 Horas Produtivas - Particulares			0
O54 Horas Produtivas - Menu Pricing			0
O55 Horas Produtivas - Contracto de Serviço			0
O56 Horas Produtivas Seguros			0
O57 Horas Produtivas Facturação Interna			0
O58 Horas Produtivas - Garantia			0
O59 Horas Produtivas Pré-Revisão			0
<b>O60 Total Horas Produtivas</b>			<b>0</b>
O61 Número de Balas de Trabalho			0

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

### Número OR's

	Ordens Reparação
O62 Ordens Reparação - Particulares	0
O63 Ordens de Reparação - Menu Pricing	0
O64 Ordens Reparação - Contracto de Serviço	0
O65 Ordens Reparação Seguros	0
O66 Ordens Reparação Facturação Interna	0
O67 Ordens Reparação - Garantia	0
O68 Ordens Reparação Pré-Revisão	0
<b>O69 Total Ordens de Reparação</b>	<b>0</b>

### Tabela de Preços por Hora

	Valor
O70 Clientes	48,5
O71 Menu Pricing	0
O72 Contracto de Serviço	0
O73 Companhias de Seguros	44
O74 Internas	34
O75 Garantia	39,23
O76 Pré-Revisão	0

### Chapa / Pintura - DS

	Horas	Vendas	Desconto	Fact.Liquida	C. Vendas	Margem	Margem %
Q1b Clientes	0	0	0	0	0	0	0
Q2b Menu Pricing	0	0	0	0	0	0	0
Q3b Companhias de Seguros	0	0	0	0	0	0	0
Q4b Internas	0	0	0	0	0	0	0
Q5b Garantia	0	0	0	0	0	0	0
<b>Q6b Total Facturado Carroçaria DS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Vendas peças

Vendas	Desconto	Fact.Liquida	C. Vendas	Margem	Margem %
--------	----------	--------------	-----------	--------	----------

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

Q7b Carroçaria - Particulares	0	0	0	0	0	0
Q8b Carroçaria - Menu Pricing	0	0	0	0	0	0
Q9b Carroçaria Seguros	0	0	0	0	0	0
Q10b Carroçaria Facturação Interna	0	0	0	0	0	0
Q11b Carroçaria - Garantia	0	0	0	0	0	0
<b>Q12b Total Carroçaria - Vendas Peças DS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Q13 Incentivos Marca						0
Q14 Incentivos						0
Q15 Bónus Qualidade						0
<b>Q16 Total Bónus / Incentivos</b>						<b>0</b>
				<b>Fact.Liquida</b>	<b>C. Vendas</b>	<b>Margem</b>
Q17 Carroçaria Pequena Reparação - uso interno				0	0	0
Q18 Carroçaria Pequena Reparação - uso externo				0	0	0
Q19 Trabalho subcontratado - uso interno				0	0	0
Q20 Trabalho subcontratado - uso externo				0	0	0
Q21 Outras Vendas				0	0	0
<b>Q22 Total Carroçaria - Vendas DS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Q23 Consumíveis e Pequenos Materiais				0	0	0
Q24 Despesas com Veículos de Cortesia				0	0	0
Q25 Assistência em Viagem				0	0	0
Q26 Comissões pagas				0	0	0
Q27 Outros Encargos Variáveis				0	0	0
<b>Q28 Total Carroçaria DS Vendas &amp; Proveitos Operacionais</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

Q49	Horas Produtivas - Particulares	0
Q50	Horas Produtivas - Menu Pricing	0
Q51	Horas Produtivas Seguros	0
Q52	Horas Produtivas Facturação Interna	0
Q53	Horas Produtivas - Garantia	0
<b>Q54</b>	<b>Total Horas Produtivas</b>	<b>0</b>
Q55	Número de Balas de Trabalho	0
<b>Número OR's</b>		<b>OR</b>
Q56	Ordens Reparação - Particulares	0
Q57	Ordens de Reparação - Menu Pricing	0
Q58	Ordens Reparação Seguros	0
Q59	Ordens Reparação Facturação Interna	0
Q60	Ordens Reparação - Garantia	0
<b>Q61</b>	<b>Total Ordens de Reparação</b>	<b>0</b>
<b>Tabela de Preços por Hora</b>		<b>Valor</b>
Q62	Clientes	48,5
Q63	Menu Pricing	0
Q64	Companhias de Seguros	44
Q65	Internas	34
Q66	Garantia	39,23

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

### Despesas Fixas Directas

	Despesa
Q29 Remuneração Direção	0
Q30 Conselheiro de Vendas	0
Q31 Remunerações	0
Q32 Formação Profissional	0
Q33 Marketing	0
Q34 Manutenção e O. Despesas com Equipamento	0
Q35 Gastos manutenção veiculos	0
Q36 CRM custo	0
Q37 Subscrições	0
Q38 Provisões Cobrança Duvidosa e O. Riscos e Encargos	0
Q39 Outros Custos Semi-Fixos	0
<b>Q40 Total Despesas Directas Carroçaria DS</b>	<b>0</b>
<b>Q41 Carroçaria Margem Comercial DS</b>	<b>0</b>

### ESTATÍSTICAS

#### Gestão das Horas Oficina

	Horas
Q42 Horas Contratadas	0
Q43 Horas Contratadas a MGT & Estagiários	0
Q44 Empréstimos a outros Depts/ Mgt	0
<b>Q45 Total Horas Pagas</b>	<b>0</b>
Q46 Absentismo - Férias, Doença	0
Q47 Absentismo - Formação	0
<b>Q48 Total Horas de Presença</b>	<b>0</b>

#### Peças - DS

##### Peças - DS Originais

	Vendas	Desconto	Fact.Liquida	C. Vendas	Margem	Margem %
U1a Balcão - Particulares	0	0	0	0	0	0
U2a Balcão	0	0	0	0	0	0
U3a ERCS Rede	0	0	0	0	0	0
U4a RA & Subrede	0	0	0	0	0	0
U5a Transferências entre Concessionários	0	0	0	0	0	0
U6a Acessórios	0	0	0	0	0	0
U7a Outras Vendas	0	0	0	0	0	0
<b>U8a Total Peças Externas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

U9a Mecânica - Particulares	0	0	0	0	0	0
U10a Mecânica - Menu Pricing	0	0	0	0	0	0
U11a Mecânica - Contracto de Serviço	0	0	0	0	0	0
U12a Mecânica Seguros	0	0	0	0	0	0
U13a Mecânica Interna	0	0	0	0	0	0
U14a Mecânica - Garantia	0	0	0	0	0	0
U15a Mecânica Pré-Revisão	0	0	0	0	0	0
<b>U16a Total Armazém - Mecânica</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

U17a DS Quick Service - Particulares	0	0	0	0	0	0
U18a DS Quick Service - Menu Pricing	0	0	0	0	0	0
U19a DS Quick Service - Contracto de Serviço	0	0	0	0	0	0
U20a DS Quick Service Interna	0	0	0	0	0	0
U21a DS Quick Service - Garantia	0	0	0	0	0	0
<b>U22aTotal Armazém - DS Quick Service</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
U23a Carroçaria - Particulares	0	0	0	0	0	0
U24a Carroçaria - Menu Pricing	0	0	0	0	0	0
U25a Carroçaria Seguros	0	0	0	0	0	0
U26a Carroçaria Facturação Interna	0	0	0	0	0	0
U27a Carroçaria - Garantia	0	0	0	0	0	0
<b>U28aTotal Armazém - Carroçaria</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
U37b Interna DS Quick Service - Particulares	0	0	0	0	0	0
U38b Interna DS Quick Service - Menu Pricing	0	0	0	0	0	0
U39b Interna DS Quick Service - Contracto de Serviço	0	0	0	0	0	0
U40b Interna DS Quick Service Interna	0	0	0	0	0	0
U41b Interna DS Quick Service - Garantia	0	0	0	0	0	0
<b>U42bTotal Armazém - Interna DS Quick Service</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
U43b Interna Carroçaria - Particulares	0	0	0	0	0	0
U44b Interna Carroçaria - Menu Pricing	0	0	0	0	0	0
U45b Interna Carroçaria Seguros	0	0	0	0	0	0
U46b Interna Carroçaria Facturação Interna	0	0	0	0	0	0
U47b Interna Carroçaria - Garantia	0	0	0	0	0	0
<b>U48bTotal Armazém - Interna Carroçaria</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
U43b Interna Carroçaria - Particulares	0	0	0	0	0	0
U44b Interna Carroçaria - Menu Pricing	0	0	0	0	0	0
U45b Interna Carroçaria Seguros	0	0	0	0	0	0
U46b Interna Carroçaria Facturação Interna	0	0	0	0	0	0
U47b Interna Carroçaria - Garantia	0	0	0	0	0	0
<b>U48bTotal Armazém - Interna Carroçaria</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>U50 Total Peças (Internas incluídas)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>U51 Total Peças</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>U52 Total Peças (GP Internas incl.)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				



## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

### ESTATÍSTICAS

#### Análise Antiguidade Stock

	Unidades
U83 Stock - 6 meses	0
U84 Stock - 6 - 12 meses	0
U85 Stock - 12-24 meses	0
U86 Stock - > 24 meses	0
<b>U87 Total Stock</b>	<b>0</b>
U88 das quais DS Originals	0
U89 das quais ERCS	0
U90 das quais IAM	0
U91 do qual O. Marcas/Equip. Não original	0

#### MEMO: Analise de Venda

	Vendas	Desconto	Fact.Líquida	C. Vendas	Margem
U92 DS Originals	0	0	0	0	0
U93 ERCS Peças	0	0	0	0	0
U94 IAM Peças	0	0	0	0	0
U95 Lubrificantes	0	0	0	0	0
U96 Pneus	0	0	0	0	0
U97 Outros	0	0	0	0	0
<b>U98 TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

#### Outros Negócios & Outras Marcas

	Fact.Líquida	C. Vendas	Margem	Margem %
V1 Combustíveis	0	0	0	0
V2 Lavagem	0	0	0	0
V3 Leasing	0	0	0	0
V4 Motos	0	0	0	0
V5 Outros	0	0	0	0
<b>V6 Total Outras Actividades</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

V7	Outros Negócios Gastos Fixos e Variáveis	0	0
<b>V8</b>	<b>Total Outros Negócios</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Outras Marcas**

	Fact.Líquida	C. Vendas	Margem	Margem %
V9	Vendas Outras Marcas	0	0	0
			Margem	Margem %
V10	Outras Marcas Gastos Fixos e Variáveis		0	0
<b>V11</b>	<b>Outras Marcas</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

**Aluguer - DS**

	Fact.Liq.	C. Vendas	Margem	Margem %
Y1	Vendas	0	0	0
Y2	Companhias de Seguros	0	0	0
Y3	Outros Rendimentos	0	0	0
Y4	<b>Sub-Total Actividade Aluguer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Y5	Rendimentos Infraestrutura Aluguer	0	0	0
<b>Y6</b>	<b>Total Actividade Aluguer</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Aluguer Custos Frotas**

Y7	Amortizações de Veículos	0
Y8	Despesas com Veículos de Serviço	0
Y9	Veículos - Outros Gastos	0
<b>Y10</b>	<b>Total Aluguer Custos Frotas</b>	<b>0</b>
<b>Y11</b>	<b>Total Aluguer Lucro Bruto</b>	<b>0</b>

**Aluguer Custos Directos**

Y12	Pessoal	0
Y13	Formação Profissional	0
Y14	Marketing	0
Y15	Outros Custos Semi-Fixos	0
<b>Y16</b>	<b>Total Despesas Directas</b>	<b>0</b>
<b>Y17</b>	<b>Total Aluguer Resultado</b>	<b>0</b>

**ESTATÍSTICAS**

	Valor	
Y18	Aluguer dias	0
Y19	Aluguer - Unidades	0

**MEMO: F2M Free2Move**

Y20	Aluguer - Dias F2M	0
Y21	Aluguer - Unidades F2M	0

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

### Gastos gerais por Marca

Gastos de Estrutura		Total	Peugeot	Citroën	DS	Opel	Outras Actividades/Marcas
Z1	Rendas	0	0	0	0	0	0
Z2	Impostos sobre Bens Imóveis	0	0	0	0	0	0
Z3	Leasing de Edifícios	0	0	0	0	0	0
Z4	Manutenção Edifícios	0	0	0	0	0	0
Z5	Amortizações Edifícios	0	0	0	0	0	0
Z6	Energia e Fluidos	0	0	0	0	0	0
Z7	Limpezas	0	0	0	0	0	0
Z8	Companhias de Seguros	0	0	0	0	0	0
Z9	Despesas com Segurança	0	0	0	0	0	0
Z10	Outros	0	0	0	0	0	0
<b>Z11</b>	<b>Total Instalações</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Gastos Administrativos & Gestão		Total	Peugeot	Citroën	DS	Opel	Outras Actividades/Marcas
Z12	Remuneração de Pessoal Administrativo	0	0	0	0	0	0
Z13	Staff Administrativo Interino & Temporario	0	0	0	0	0	0
Z14	Remunerações da Gerência	0	0	0	0	0	0
Z15	Formação Profissional	0	0	0	0	0	0
<b>Z16</b>	<b>Total Gastos Administrativos &amp; Gestão</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Despesas de Exploração		Total	Peugeot	Citroën	DS	Opel	Outras Actividades/Marcas
Z17	Despesas de Exploração - Pessoal	0	0	0	0	0	0
Z18	Despesas de Exploração - Outros	0	0	0	0	0	0
Z19	Despesas de Exploração	0	0	0	0	0	0
<b>Z20</b>	<b>Total Despesas de Exploração</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

<b>Despesas gerais</b>							
Z21	Depreciação equipamento Pos-Venda	0	0	0	0	0	
Z22	Depreciação Outros Equipamento	0	0	0	0	0	
Z23	Leasing de Equipamento	0	0	0	0	0	
Z24	Conservação e Reparação	0	0	0	0	0	
Z25	Despesas de comunicação	0	0	0	0	0	
Z26	Material de Escritório	0	0	0	0	0	
Z27	Seguros (excluindo Edifícios)	0	0	0	0	0	
Z28	Consultoria, Afiliação & Gastos Legais	0	0	0	0	0	
Z29	Publicidade e Promoção	0	0	0	0	0	
Z30	Deslocações e Estadias	0	0	0	0	0	
Z31	Despesas com Carros de Serviço	0	0	0	0	0	
Z32	Amortização de Equipamento de Transporte	0	0	0	0	0	
Z33	Quotizações	0	0	0	0	0	
Z34	Despesas Informática	0	0	0	0	0	
Z35	Provisões Cobrança Duvidosa e O. Riscos e Encargos	0	0	0	0	0	
Z36	Outras Provisões	0	0	0	0	0	
Z37	C3S	0	0	0	0	0	
Z38	CET	0	0	0	0	0	
Z39	Outras Taxas & Impostos (Excl. IRS & Imposto Bens Imoveis)	0	0	0	0	0	
<b>Z40</b>	<b>Total Taxas &amp; Imp. (Excl. IRSS &amp; Imp. Bens Imoveis)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Z41	Despesas Bancárias	0	0	0	0	0	
Z42	Outras Amortizações	0	0	0	0	0	
Z43	Despesas Trabalhos Internos	0	0	0	0	0	
Z44	Outras Despesas Administrativas	0	0	0	0	0	
<b>Z45</b>	<b>Total Despesas Gerais</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Z46</b>	<b>Total de Despesas Gerais</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Z47</b>	<b>Resultado Operacional</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Despesas e Proveitos Financeiros</b>		<b>Total</b>	<b>Peugeot</b>	<b>Citroën</b>	<b>DS</b>	<b>Opel</b>	<b>Outras Actividades/Marcas</b>
Z48	Encargos de Stock - Novos	0	0	0	0	0	0
Z49	Encargos de Stock - Usados	0	0	0	0	0	0
Z50	Encargos de Stock - Aluguer	0	0	0	0	0	0
Z51	Juros a Pagar - Outros Empréstimos Banco PSA	0	0	0	0	0	0
Z52	Juros de Stock - Outras Financeiras	0	0	0	0	0	0
Z53	Juros de mora	0	0	0	0	0	0
Z54	Juros sobre Hipotecas	0	0	0	0	0	0
Z55	Outros Encargos Financeiros	0	0	0	0	0	0
Z56	Outros Juros Emprést. Bancários	0	0	0	0	0	0
<b>Z57</b>	<b>Total Despesas Financeiras</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Z58	Proveitos Financeiros	0	0	0	0	0	0
<b>Z59</b>	<b>Resultado Financeiro</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

<b>Z60</b>	<b>Resultado Corrente</b>	0	0	0	0	0	0
Z61	Outros Proventos da Empresa	0	0	0	0	0	0
Z62	Outros Custos da Empresa	0	0	0	0	0	0
Z63	Subvenções Governamentais	0	0	0	0	0	0
Z64	Menos-valia não garantida (-)	0	0	0	0	0	0
Z65	Outras Deduções Extraordinárias	0	0	0	0	0	0
<b>Z66</b>	<b>Total Despesas Extraordinárias</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Z67	Mais-valia não garantida (+)	0	0	0	0	0	0
Z68	Outros Proventos Extraordinários	0	0	0	0	0	0
<b>Z69</b>	<b>Total Proventos Extraordinários</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Z70</b>	<b>R.A.I. - Resultado Antes de Impostos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Z71</b>	<b>IRC</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Z72</b>	<b>Resultado do Exercício</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

### Pessoal - DS

	Novos	Usados	Peças	Mecânica	DS Quick Service	Oficina Chapa / Pintura	Outras Act.	Rent	Outras Marcas	Administrativos	To
AE1 Chefias	0,5	0	0	0,2	0	0,1	0	0	14	0	
AE2 Conselheiro de serviço				0,2	0	0					
AE3 Vendedores	2	0,01	0,1				0		35		
AE4 dos quais Frota	0	0	0								
AE5 dos quais Show Room	0	0	0								
AE6 dos quais Itinerantes	0	0	0								
AE7 VU Especialistas		0									
AE8 Entrega de unidades	0	0		0					0		
AE9 Administrativos	0,2	0	0	0	0	0			22,3	0,5	
AE10 dos quais CRM	0	0	0	0	0	0					
AE11 M.O.D.				1	0	0			26		
AE12											
dos quais Técnicos Especialistas				0	0						
AE13 Estagiário Primeiro Ano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AE14 Estagiário Segundo Ano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
AE15 Estagiário Terceiro Ano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>AE16 Total Estagiários</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
AE17 Outros Empregados	0,2	0	0	0	0	0	0,1	0,1	4,6	0	
AE18 Gerente/Titular	0,1	0	0	0	0	0	0	0	1,9	0	
<b>AE19 Total Pessoal DS</b>	<b>3</b>	<b>0,01</b>	<b>0,1</b>	<b>1,4</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>103,8</b>	<b>0,5</b>	

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

<b>Sumário</b>								
	Unidades	Vendas	Desconto	Fact.Líquida	Margem	Margem %	Total Lucro	Total Lu
AB1 Total VN (VP+VCL)	0	0	0	0	0	0	0	
AB2 Veículos Usados	0			0	0	0	0	
<b>AB3 Total Veículos</b>	0	0	0	0	0	0	0	
	Hs Facturadas	Vendas	Desconto	Fact.Líquida	Margem	Margem %	Total Lucro	Total Lu
AB4 Peças		0	0	0	0	0	0	
AB5 Mecânica	0	0	0	0	0	0	0	
AB6 Departamentos Mecânica Rápida	0	0	0	0	0	0	0	
AB7 Oficina Chapa / Pintura	0	0	0	0	0	0	0	
AB8 Mecânica e Carroçaria	0	0	0	0	0	0	0	
<b>AB9 Total Pos-Venda</b>	0	0	0	0	0	0	0	
AB10 Outras Actividades				0	0	0	0	
AB11 Actividade Aluguer				0	0	0	0	
<b>AB12 Total das Actividades</b>		0	0	0	0	0	0	
AB13 PSA Despesas Gerais							0	
<b>AB15 Lucro Operações (Outras Marcas Excluídas)</b>							0	
AB14 Outras Marcas				0	0	0	0	
AB21 Outras Marcas Despesas Gerais							0	
<b>AB16 Lucro Operações (Outras Marcas Incluídas)</b>							0	
AB20 Outros encargos / Receitas							0	
AB17 Resultado Financeiro							0	
AB18 Resultado Extraordinário							0	
<b>AB19 Resultado antes de Impostos</b>							0	
<b>IMOBILIZADO</b>								
<b>Activos Não Correntes</b>								
	Fact.Líquida	C. Vendas	Margem					
AC1 Propriedade Comercial	0	0	0					
AC2 Outros Bens Intangíveis	0	0	0					
AC3 Propriedades, Edifícios & Outras Edificações	0	0	0					
AC4 Ferramentas e Equipamentos	0	0	0					
AC5 Equipamento Adm.	0	0	0					
AC6 Hardware Informático	0	0	0					
AC7 Equipamento de Transporte	0	0	0					
AC8 Outros Activos Não Correntes	0	0	0					
<b>AC9 Activos Não Correntes</b>	0	0	0					
AC10 Investimentos Financeiros	0	0	0					
AC11 Investimentos Financeiros Bens Grupo								

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

<b>AC12 Total Activos Não Correntes</b>							
<b>Activo Circulante</b>							
<b>Stocks e WIP</b>							
	<b>Unidades</b>	<b>Fact.Líquida</b>	<b>C. Vendas</b>	<b>Margem</b>			
AC13 VN Stock (AP/AC/DS/OV)							
AC14 Demonstração Stock (AP/AC/DS/OV)							
<b>AC15 Total Stock (AP/AC/DS/OV)</b>							
AC16 Total Existências de Veículos Usados							
AC17 Stock Veículos Outras Marcas							
AC18 Total Stock de Peças							
AC19 Total Stock Outros (excl. Actividades Veículos)							
AC20 Total Trabalhos em Curso							
<b>AC21 Total Stock e WIP</b>							
<b>Cientes / Devedores</b>							
		<b>Fact.Líquida</b>	<b>C. Vendas</b>	<b>Margem</b>			
AC22 Clientes Veículos Novos							
AC23 Clientes Veículos Usados							
AC24 Clientes Peças e serviço							
AC25 Devedores AP/AC/DS							
AC26 EOEP (Estado e Out. Ent. Púb.)							
AC27 Outros Devedores							
<b>AC28 Total Clientes</b>							
AC29 Contas Correntes Proveltos							
AC30 Acréscimos e Diferimentos							
AC31 Outros Activos Circulantes							
<b>AC32 Total Outros Bens Correntes</b>							
<b>Caixa e Bancos</b>							
						<b>Valor</b>	
AC33 Investimentos a Largo Prazo							
AC34 Investimentos a Largo Prazo Grupo							
AC35 Bancos							
AC36 Tesouraria							
<b>AC37 Total Caixa e Bancos</b>							
<b>AC38 Total Activo Circulante</b>							
<b>AC39 Activo Total</b>							

## Implementação do Balanced Scorecard na Empresa Automóveis do Mondego

<b>PASSIVO</b>	
<b>Capital próprio</b>	
	<b>Valor</b>
AC40 Capital Social + Ações (Quotas) Próp.	0
AC41 Reservas de Reavaliação	0
AC42 Reservas Capital	0
AC43 Resultado de Exercícios anteriores	0
AC44 Resultado do Exercício	0
<b>AC45 Total Capital Próprio</b>	<b>0</b>
<b>Passivo de longo prazo (&gt;1 ano)</b>	
	<b>Valor</b>
AC46 Passivo Grupo & Companhias Associadas (bloqueado)	0
AC47 Empréstimos Obtidos LP	0
AC48 Hipotecas	0
	0
AC49 Exigível a Longo Prazo	0
<b>AC50 Total Dívidas M/L Prazo</b>	<b>0</b>
<b>Passivo de curto prazo (&lt;1 ano)</b>	
	<b>Valor</b>
AC51 Passivo Grupo & Companhias Associadas (não bloqueado)	0
AC52 Dívida bancária a curto-prazo	0
AC53 Outros Empréstimos Curto Prazo	0
AC54 Fornecedores	0
AC55 Fornecedores VN Crédito	0
AC56 Fornecedores Demonstração Crédito	0
AC57 Fornecedores VU	0
AC58 Fornecedores Peças	0
AC59 EOEP (Estado e O. Entes Públicos)	0
AC60 Administração Pública	0
AC61 Adiantamentos Clientes	0
AC62 Staff (salários pendentes de abono)	0
AC63 Outros Passivos Correntes	0
<b>AC64 Total Passivo Corrente</b>	<b>0</b>
<b>AC65 Total Capital Próprio + Passivo</b>	<b>0</b>