



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade e Administração de
Coimbra, ISCAC

Inês Sofia Marques Tavares

Relatório de Estágio

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho
na ABIMOTA – Associação Nacional das Indústrias de
Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins

Coimbra, abril de 2022

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

Inês Sofia Marques Tavares



Instituto Politécnico de Coimbra

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Coimbra

Inês Sofia Marques Tavares

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho na ABIMOTA –
Associação Nacional das Indústrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário
e Afins

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 do Professor Adélio Alferes Saraiva e supervisão do Dr. Gil Nadais Resende da Fonseca.

Coimbra, abril de 2022

Termo de Responsabilidade

Declaro ser a autora 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 presente relatório de estágio.

Agradecimento

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família por todo o apoio que me deram, sem nunca me deixarem desistir, e incentivando a ser melhor, lutando sempre pelos meus sonhos.

Agradeço também ao ISCAC, pelo contributo na minha formação, e um especial agradecimento ao meu orientador, Professor Adélio Saraiva, que me guiou ao longo da realização do estágio.

De igual forma importante, à entidade que me acolheu, ABIMOTA, pela oportunidade e acolhimento na organização, que ao longo de 6 meses permitiu um primeiro contato com o mercado de trabalho, possibilitando aplicar os meus conhecimentos e adquirir novos. Ao meu supervisor de estágio, Dr. Gil Nadais por me ter ajudado em tudo o que precisei. Sem poder deixar de agradecer também aos restantes colaboradores da organização, que dispensaram o seu tempo para me ajudar e explicar.

A todos os meus amigos, que estiveram sempre presentes, encorajando-me e ajudaram no que precisei.

A todos, um sincero e grande obrigada!

Resumo

O presente relatório de estágio pretende sintetizar o trabalho desenvolvido durante o estágio realizado na Entidade de acolhimento - ABIMOTA - Associação Nacional das Indústrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins que decorreu entre setembro de 2021 a março de 2022. Com o propósito de contribuir para a melhoria da gestão da entidade de acolhimento, o estágio teve como objetivo principal a identificação, análise, construção e seleção de Indicadores Chave de Desempenho, de modo a criar um dashboard para cada perspetiva da ferramenta de apoio à gestão, o *Balanced Scorecard* (BSC).

Para a escolha dos indicadores chave de desempenho teve-se em conta as necessidades da organização. Neste sentido, inicialmente reuniu-se com o Secretário Geral da entidade de acolhimento, de forma a ir ao encontro com o interesse da mesma e gerar conhecimento em áreas essenciais, como Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

No que se refere à metodologia, recorreu-se numa primeira fase à metodologia qualitativa, apoiada na análise de referências bibliográficas e posteriormente para a recolha de informações a análise documental facultada pela entidade de acolhimento. Para os indicadores satisfação dos colaboradores e dos clientes recorreu-se ao questionário. Relativamente à elaboração dos indicadores e respetivos *dashboards*, utilizou-se a ferramenta da *Microsoft*, o *Power BI*. Para além do objetivo principal de construção de indicadores de desempenho, o estágio também me permitiu desempenhar várias outras tarefas e atividades, de que destaco, entre outras, apoio na área administrativa, organização de arquivos, desenvolvimento de uma página em Power Bi dando uma visão geral dos associados (vendas, compras, recursos humanos), apoio na criação de uma nova entidade, o que me possibilitou colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso escolar, adquirir novas competências e ter um contacto com o mercado de trabalho.

Quanto à estrutura do relatório, divide-se 5 partes: numa primeira parte uma breve contextualização da entidade de acolhimento, seguindo-se pela metodologia utilizada e posteriormente pela revisão da literatura e pela análise dos resultados obtidos, finalizando com uma análise crítica dos mesmos.

Palavras-chave: *Dashboards*; Indicadores Chave de Desempenho; Estratégia

Abstract

This internship report intends to summarize the work developed during the internship carried out at the host entity - ABIMOTA National Association of Two-Wheeled, Hardware, Furniture and Related Industries that took place between september 2021 and march 2022. With the purpose of contributing to the improvement of the host entity's management, the internship had as main objective the identification, analysis, construction and selection of Key Performance Indicators in order to create a dashboard for each perspective of the management support tool, the Balanced Scorecard (BSC).

The choice of the key performance indicators took into account the needs of the organization. In this sense, we initially met with the Secretary General of the host entity, in order to meet its interest and generate knowledge in essential areas, such as Financial, Customers, Internal Processes and Learning and Growth.

As far as methodology is concerned, a qualitative methodology was used in the first phase, supported by the analysis of bibliographic references and, later on, for the collection of information, by the document analysis provided by the host entity. For the indicators employee satisfaction and customer satisfaction we used the questionnaire. Regarding the development of indicators and their dashboards, we used the Microsoft tool, Power BI. In addition to the main objective of building performance indicators, the internship also allowed me to perform several other tasks and activities, among which I highlight, support in the administrative area, organizing files, developing a page in Power Bi giving an overview of the associates (sales, purchasing, human resources), support in the creation of a new entity, which allowed me to put into practice the knowledge acquired during school, acquire new skills and have contact with the labor market.

As for the structure of the report, it is divided into 5 parts: in the first part a brief contextualization of the host entity, followed by the methodology used and then the literature review and the analysis of the results obtained, ending with a critical analysis of them.

Keywords: Dashboards; Key performance Indicators; Strategy

Índice

1. Introdução.....	1
2. Caracterização da Entidade de Acolhimento.....	3
2.1 Atividades Realizadas	5
3. Metodologia.....	7
4. Revisão de Literatura.....	8
4.1 <i>Balanced Scorecard</i>	8
4.1.1 Conceito.....	8
4.1.2 Perspetivas	9
4.1.3 Vantagens e Limitações.....	14
4.2 Indicadores de Desempenho.....	14
4.2.1 Conceito.....	14
4.2.2 Caraterísticas	16
4.2.3 Tipos de indicadores	17
4.3 <i>Dashboards</i>	18
5. Resultados e Discussão.....	20
5.1 Escolha dos Indicadores	20
5.2 <i>Dashboards</i> Desenvolvidos	25
5.2.1 Perspetiva Financeira.....	26
5.2.2 Perspetiva dos Clientes	28
5.2.3 Perspetiva dos Processos Internos	31
5.2.4 Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	33
6. Conclusão	36
7. Bibliografia.....	37
Anexos	41
Anexo 1 – Questionário Satisfação dos Colaboradores	42
Anexo 2 – Questionário Satisfação dos Clientes	46
Anexo 3 - Produtividade	55
Anexo 4 - Avaliação Formação.....	56

Índice de Figuras

Figura 1 - Principais Marcos da ABIMOTA	3
Figura 2 - Organograma da organização.....	5
Figura 3 - Balanced Scorecard	11
Figura 4 - Cadeia de Relações de Causa-Efeito.....	12
Figura 5 – Etapas para a implementação do Balanced Scorecard	13
Figura 6 - Exemplo de uma ficha de um indicador.....	17
Figura 7 - Dashboard Perspetiva Financeira	26
Figura 8 - Dashboard Perspetiva dos Clientes	28
Figura 9 - Dashboard Perspetiva dos Processos Internos	31
Figura 10 - Dashboard Perspetiva Aprendizagem e Crescimento	33

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Objetivos e Indicadores da Organização	21
Tabela 2- Balanced Scorecard da organização	24

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

ABIMOTA - Associação Nacional das Indústrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins

BSC - *Balanced Scorecard*

EBITDA - Resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações

KPI - *Key Performance Indicators*

KRI - *Key Result Indicators*

LD - Laboratório de Metrologia da ABIMOTA

LE - Laboratório de Ensaios de Materiais da ABIMOTA

LP - Laboratório de Ensaios de Produtos da ABIMOTA

LQ - Laboratório de Ensaios Químicos da ABIMOTA

LS - Laboratório de Ensaios de Superfícies da ABIMOTA

LV - Laboratório de Ensaios de Veículos da ABIMOTA

PI - *Performance Indicators*

1. Introdução

O presente relatório de estágio é realizado no âmbito da componente não letiva do mestrado em Gestão Empresarial, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, ISCAC. O tema do estágio incide na análise e construção de indicadores de desempenho, como ferramenta de apoio à tomada de decisão, e decorreu entre 14 de Setembro de 2021 a 7 de Março de 2022. O estágio foi realizado na ABIMOTA – Associação Nacional das Indústrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins, sediada em Águeda.

Para que uma organização tenha sucesso é necessário aliar a capacidade e adaptação da sua estratégia aos constantes desafios presentes do mercado. Assim, é necessário a existência de *feedback* constante sobre o desempenho estratégico (Manica, 2009).

Nos últimos anos, o mundo empresarial tem recorrido cada vez mais a ferramentas de gestão de forma a medir e avaliar o seu desempenho e com isso compreender de que modo podem melhorar os seus processos (Manica, 2009). Neste sentido, os *Key Performance Indicator*, em português indicador chave de desempenho, transformaram-se numa ferramenta imprescindível para o sucesso de uma organização, uma vez que avalia o fluxo de trabalho, o que possibilita o alcance dos seus objetivos e consequentemente levará ao sucesso da empresa.

Diariamente, as organizações lidam com enormes quantidades de informações muitas vezes cruciais para serem bem-sucedidas. Se uma empresa apresentar uma baixa eficiência num processo produtivo é necessário tomar uma decisão de modo a não comprometer os resultados.

O estágio tem como finalidade possibilitar uma experiência prática. Neste sentido, o objetivo principal do estágio incide na análise e construção de indicadores de desempenho para o ano de 2021. Assim sendo, pretende-se efetuar um estudo sobre os indicadores já existentes e criar indicadores que possam ajudar na tomada de decisão, assim como conceber *dashboards*.

O relatório divide-se em 4 partes: numa primeira parte faz-se uma breve descrição da entidade de acolhimento, de seguida aborda-se a revisão da literatura, nomeadamente a metodologia de gestão, *Balanced Scorecard*, seguindo-se os Indicadores de

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

Desempenho e alguns conceitos dos *Dashboards*. É realizada a análise e discussão dos resultados obtidos, e por último, expõe-se as principais conclusões e limitações do presente relatório.

2. Caracterização da Entidade de Acolhimento

A ABIMOTA - Associação Nacional das Indústrias de Duas Rodas, Ferragens, Mobiliário e Afins é uma entidade sem fins lucrativos, sediada em Águeda, Aveiro. A sua área de atuação procura ir ao encontro das necessidades reais das empresas, desde Formação Profissional, Normalização, Apoio Jurídico e Acompanhamento de Projetos. Tem como missão organizar uma estreita cooperação entre os Associados para a defesa e promoção dos legítimos interesses das suas Empresas, com vista ao desenvolvimento da atividade que exercem e ao progresso económico e social do País.

Tem como principal missão articular uma estreita cooperação com os seus associados de forma a promover a defesa e legítimos interesses dos mesmos. Neste sentido, promoveu a criação do evento “Grande Prémio de Ciclismo ABIMOTA”.

Inicialmente, designada por ABIMOTA – Associação Nacional dos Industriais de Bicicletas, Ciclomotores, Motociclos e Acessórios, esta associação fundada em Julho de 1975, por um grupo de industriais ligados ao setor das duas rodas, estendeu-se a mais dois setores, Ferragens e Mobiliário, possibilitando assim a integração, como associadas, de empresas representantes destes setores de atividade. A figura seguinte apresenta os principais marcos da Associação:



Figura 1 - Principais Marcos da ABIMOTA
Fonte: ABIMOTA

Atualmente, a ABIMOTA possui mais de 120 associados representando mais de 8000 postos de trabalhos. Relativamente à sua localização, a ABIMOTA situa-se na Borralha, na Rua Ramiro Soares de Miranda, 133 (antiga Estrada N.º 1), tendo sido esta localização escolhida propositadamente devido a uma maior proximidade com o tecido industrial existente na região.

No que diz respeito às suas atividades, a ABIMOTA oferece os seguintes serviços:

- Laboratório de Metrologia da ABIMOTA (LD) - tem como principal objetivo realizar ensaios de controlo dimensional e efetuar calibrações em vários equipamentos;
- Laboratório de Ensaios de Materiais da ABIMOTA (LE) - dedica-se à realização de ensaios para determinação das características mecânicas dos materiais;
- Laboratório de Ensaios de Superfícies da ABIMOTA (LS) - realiza ensaios de caracterização das superfícies e de revestimentos de materiais, nomeadamente o seu acabamento superficial.
- Laboratório de Ensaios de Veículos da ABIMOTA (LV) e Laboratório de Ensaios de Produtos (LP) - encontram-se inserido no mesmo espaço sendo complementares. Tem como objetivo a determinação das características de veículos motorizados, realização de ensaios de condições de segurança de bicicletas e seus componentes e realização de ensaios em diversos outros produtos.
- Laboratório de Ensaios Químicos da ABIMOTA (LQ) - dedica-se à realização de ensaios de análise de águas e outros ensaios químicos.
- Formação Profissional
- Projetos
- Serviços Associativos
- Utilização da Bicicleta
- Serviços Técnicos

Atualmente, atua não só a nível nacional como internacional tendo-se aliado também à Confederações Europeias dos Fabricantes de Bicicletas e de Acessórios para a Indústria das Duas Rodas.

No que se refere à sua estrutura organizacional, a ABIMOTA estrutura-se da seguinte forma:

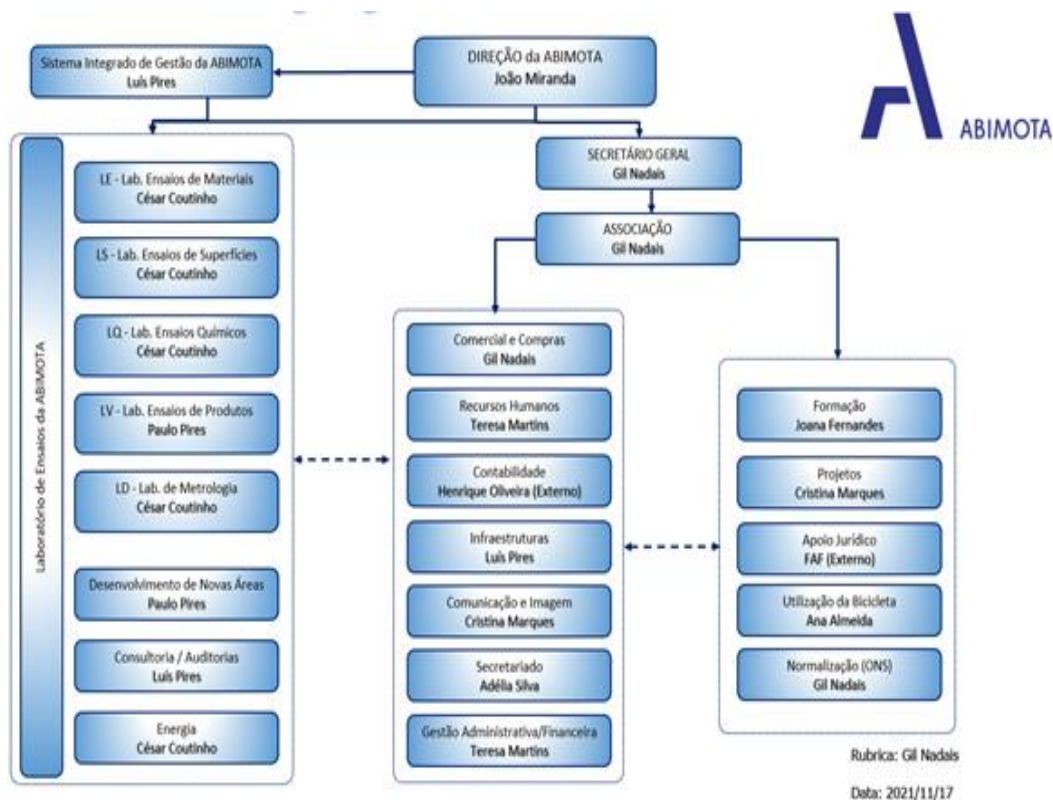


Figura 2 - Organograma da organização
Fonte: ABIMOTA

2.1 Atividades Realizadas

A realização do estágio possibilitou colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso de formação, quer na licenciatura como em mestrado. Durante o período de estágio foi possível adquirir novas competências e ter um contacto com o mercado de trabalho, contribuindo deste modo para melhorar tanto a nível profissional como pessoal.

O tema do estágio incide na análise e construção de indicadores de desempenho, sendo o ponto principal de todo o estágio. Para além disso, foram realizadas outras tarefas distintas, tais como:

- Apoio na área administrativa;
- Organização de arquivos;
- Construção de Dashboards das exportações mundiais do setor das duas rodas;

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

- Desenvolvimento de uma página em *Power Bi* dando uma visão geral dos associados (vendas, compras, recursos humanos);
- Apoio à campanha solidária de Natal;
- Apoio na criação da nova entidade – BIKINNOV – Bike Value Innovation Center;

Para além das tarefas anteriormente referidas, foi-me dada a oportunidade de participar em algumas formações, nomeadamente:

- Análise Avançada de Dados (25h)
- Contratação Pública (6h)
- Sensibilização Ambiental (2h)
- SharePoint (25h)
- Contratação Pública – Plataforma AcinGov – Gestores de Procedimentos (2,5h)
- Sustentabilidade (2h)

3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada para a realização deste trabalho. De acordo com Marconi e Lakatos (1999) “*tanto os métodos quanto as técnicas devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas e que se queira confirmar, e ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato*”.

Para o presente relatório utilizou-se inicialmente uma metodologia qualitativa, recorrendo-se a referências bibliográficas, suportada em livros, revistas científicas e pesquisa em plataformas da internet, como por exemplo a B-On e RCAAP- Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal.

Para a elaboração do *Balanced Scorecard*, é crucial conhecer a organização. Assim, a recolha dos dados, foi realizada através da análise documental facultados pela entidade de acolhimento. Para a criação dos indicadores, mais especificamente, satisfação dos colaboradores e satisfação dos clientes foi necessário elaborar questionários de forma a recolher as opiniões sobre os colaboradores e dos clientes. Posteriormente, para o tratamento de dados, utilizou-se a ferramenta da *Microsoft*, o *Power Bi*, uma vez que a organização pretendia explorar mais o uso desta ferramenta.

4. Revisão de Literatura

Neste capítulo, abordam-se conceitos e definições referentes à metodologia de gestão *Balanced Scorecard*, nomeadamente o seu surgimento, objetivos e perspetivas. Posteriormente, apresenta-se algumas definições e características dos Indicadores Chave de Desempenho, também conhecidos como *Key Performance Indicators*. Por último, apresenta-se alguns conceitos de *Dashboards*.

4.1 *Balanced Scorecard*

4.1.1 Conceito

Durante muito tempo, a análise do desempenho de uma organização, era apoiada em rácios financeiro, quase sempre estes insuficientes para avaliar a *performance* da organização. Neste sentido, de modo a ultrapassar alguns obstáculos para avaliar as organizações, foram criados alguns modelos de modo a auxiliar essa análise.

Criado no início da década de 90 por Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu da insatisfação de vários gestores com a eficácia dos métodos existentes quase todos de carácter financeiro, preenchendo as lacunas que existiam nos modelos usados anteriores (Silva, 2005; Mendes, 2015). De acordo com Paiva (2020) a utilização de indicadores financeiros por si só não consegue traduzir o sucesso e as vantagens competitivas das empresas, sendo por isso necessário recorrer a outros indicadores de natureza não-financeira, associado a outras áreas como clientes, processos e colaboradores. Deste modo, o BSC, introduz uma visão mais ampla da organização incluindo não só indicadores financeiros como também não financeiros, relacionando a visão e objetivos da organização.

Kaplan & Norton (1996a) definem o modelo 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 perspetivas: 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”.

Ao longo dos anos, o *Balanced Scorecard* sofreu diversas alterações, permitindo responder às questões das organizações auxiliando a implementação da estratégia adotadas pelas empresas. Rapidamente o modelo foi adotado por várias organizações com bastante sucesso até aos dias de hoje.

Olve *et al.* (2000), considera que o BSC é uma ferramenta que possibilita uma organização determinar qual a direção a seguir sem que se desvie. Leal (2015) complementa ainda, que o BSC pode ser entendido “*como um modelo de gestão estratégico que traduz a visão e estratégia da organização num conjunto de objetivos interligados, medidos através de indicadores articulados aos fatores críticos*”.

Este modelo assenta em três grandes pilares: Missão, Valores e Visão. Cada conceito, fornece uma resposta sobre a organização: quem é, o que valoriza e qual a direção. Kaplan e Norton (2008), consideram que missão de uma organização é a razão da sua existência, ou seja, o que pretende oferecer ao mercado. Deste modo, deve traduzir os objetivos gerais e orientar os colaboradores sobre o seu propósito. No caso dos valores, entendem-se como as qualidades ou características que definem a organização. Servem com filosofia para a organização, devendo ser sempre respeitada e seguida por todos os colaboradores. Já a visão reflete a imagem do futuro da organização, definindo os objetivos estratégicos (Silva, 2018). Ou seja, a visão pretende demonstrar onde a organização quer chegar e quais as suas metas ao longo do tempo. Após a definição destes pilares, fornecerá os requisitos fundamentais para a centralização e globalização de toda a organização, para além de contribuírem positivamente para a imagem junto do seu público e promoverem uma melhor relação entre os colaboradores (Henriques, 2017). Assim, é importante as empresas definirem de forma clara cada um dos conceitos anteriormente referidos, de forma a estabelecer diretrizes, guiando a empresa para o seu propósito e alcançar os seus objetivos.

4.1.2 Perspetivas

Durante um longo período de tempo, a avaliação da *performance* das organizações assentava numa lógica fundamentalmente financeira, não contemplando outro tipo de indicadores. Com o passar dos anos, constatou-se que as medidas financeiras por si só, não seriam completas uma vez que reportavam a ações passadas (Kaplan & Norton, 1992). Neste sentido, foram desenvolvidas novas perspetivas sendo elas: financeira,

clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento. A proposta das quatro perspectivas apresentadas pelos autores não é uma proposta rígida, podendo ser adaptada pelas diferentes organizações. Cada área reflete uma visão diferente, todas elas fundamentais para o sucesso da organização. São apresentadas de seguida cada uma dessas perspectivas.

Perspetiva Financeira

A perspectiva financeira tem como principal finalidade avaliar a viabilidade financeira das estratégias que uma organização traça. Está diretamente relacionada com os interesses dos acionistas, onde define-se um conjunto de indicadores financeiros, permitindo avaliar se a estratégia traçada está a ser bem implementada (Rodrigues, 2014).

Esta perspectiva é também aquela a que os acionistas dão maior relevância, isto porque tal como referem os autores do modelo, o aumento do valor oferecido aos acionistas depende do crescimento dos rendimentos e da produtividade.

Para selecionar os indicadores mais indicados para a empresa, deve-se ter em conta a estratégia adotada, sendo esta quase sempre relacionada com a fase do ciclo de vida em que a organização se encontra: crescimento, maturidade ou declínio.

Perspetiva Clientes

No que se refere à perspectiva dos clientes, revela a satisfação dos mesmos, e permite ainda que as organizações identifiquem quais os segmentos e mercados alvo em que devem atuar. Como exemplo tem-se a participação de mercado, satisfação, fidelidade e retenção dos clientes (Kaplan & Norton, 1996).

Traduz assim a forma com a organização é vista pelos clientes, sendo fundamental que estes estejam divididos por diferentes segmentos, uma vez que diferentes segmentos carecem de diferentes estratégias. Deste modo, esta perspectiva tem como objetivo assegurar que a empresa implementa e monitoriza a sua estratégia de mercado, viabilizando o retorno financeiro futuro (Paiva, 2020).

Perspetiva de Processos Internos

A perspectiva de processos internos considera o desempenho do processo, atendendo à satisfação tanto dos clientes como dos acionistas (Oliveira, 2017). Nesta perspectiva, identificam-se quais os processos existentes na empresa e procura-se desenvolver um

processo de melhoria contínua de forma a gerar uma vantagem competitiva face aos concorrentes (Rodrigues, 2014). Assim, focaliza-se na eficiência e eficácia dos processos e atividades.

É fundamental identificar quais os processos internos mais críticos uma vez que condicionam as restantes perspetivas, Ou seja, esses processos influenciam o valor que os clientes irão atribuir aos seus produtos e serviços e, por consequente, influenciaram também o desempenho financeiro (Kaplan & Norton, 1996).

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

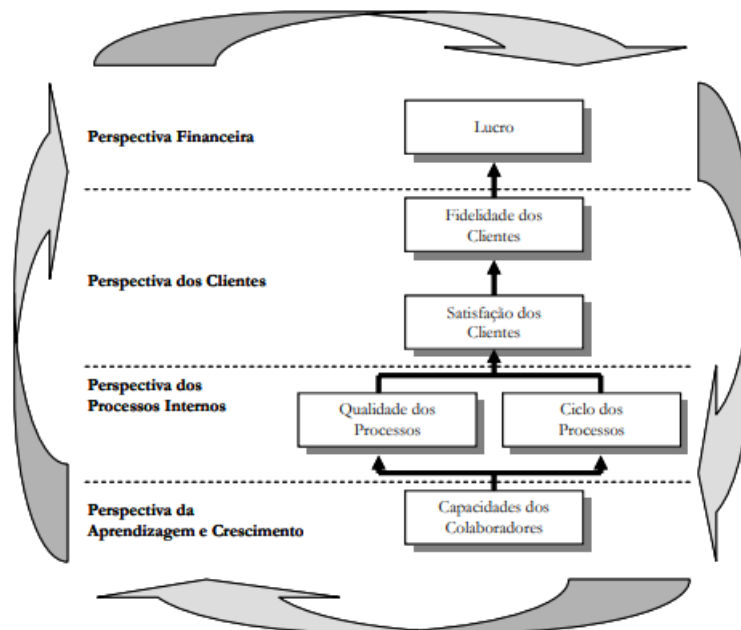
Inicialmente designada por Inovação e Aprendizagem, e mais tarde alterada para Aprendizagem e Crescimento, esta perspetiva é caracterizada por definir as prioridades de forma a gerar um clima favorável à inovação, satisfação dos colaboradores, melhoria e crescimento da empresa (Oliveira, 2017).

Esta perspetiva é fundamental e a principal no que diz respeito à gestão estratégica, uma vez que analisa mais ao pormenor os recursos humanos (Dinis, 2010). Neste sentido, permite alinhar o capital humano e tecnologia, com a estratégia da empresa (Rosado, 2012).



*Figura 3 - Balanced Scorecard
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996a)*

De forma a facilitar a compreensão das relações causa-efeito foi concebido um esquema designado por mapa estratégico, no qual permite uma visualização das relações da estratégia, evidenciando como cada perspetiva se relaciona (Silva, 2018).



*Figura 4 - Cadeia de Relações de Causa-Efeito
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)*

Para a implementação do BSC, Kaplan e Norton (1996a) consideram 4 etapas relevantes:

1. Traduzir a visão e a estratégia: para isso é necessário definir os objetivos e indicadores articulados entre si, expressando a relação causa-efeito nas diferentes perspectivas.
2. Comunicar e articular: a organização deve garantir que a estratégia é comunicada pelos diferentes níveis da organização.
3. Planejamento e Estabelecimento de Metas: é determinado as prioridades e a disponibilidade dos recursos em função dos objetivos estratégicos
4. *Feedback* e Aprendizagem: desenvolver uma estratégia que possibilite a (re)avaliação e se necessária alteração em função dos resultados.

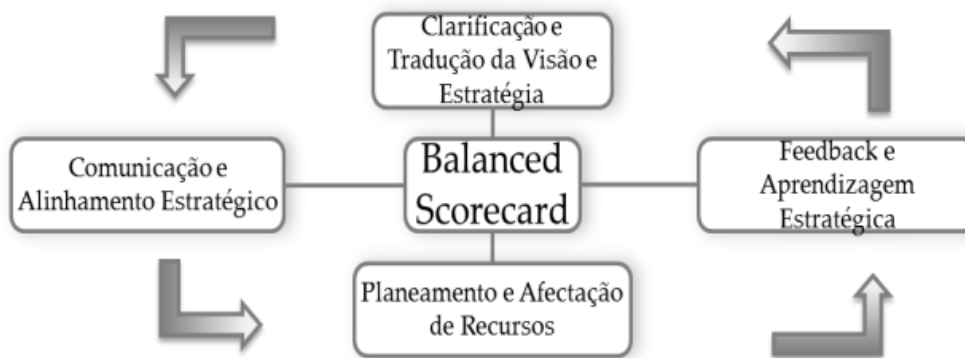


Figura 5 – Etapas para a implementação do Balanced Scorecard
Fonte: Adaptado de Kaplan & Norton (1996)

Deste modo, Epstein e Manzoni (1998), consideram que o *Balanced Scorecard*, distingue-se de outros modelos de avaliação de desempenho, uma vez que:

- Apresenta num único documento, um conjunto de indicadores que transmitem uma visão mais completa do desempenho estratégico e operacional da organização;
- É um documento sucinto e que está ligado ao sistema de informação da organização;
- Os indicadores de desempenho são selecionados com base na sua ligação com a visão e estratégia da organização;

Um dos erros mais comuns no desenvolvimento do *Balanced Scorecard* está no estandardizar do modelo, isto é, utilizam-se modelos já criados do BSC, enquanto que deveria ser a própria organização a desenvolver e adaptar o BSC ao seu negócio. Este processo necessita dois ou mais anos para ser finalizado, pois vai sofrendo várias correções (Kaplan & Norton; 1996).

4.1.3 Vantagens e Limitações

Tal como sugere Ferreira (2000), o *Balanced Scorecard* apresenta várias vantagens, como por exemplo ser uma ferramenta simples, intuitiva, consistente, bem articulada e estruturada. O autor acrescenta ainda que um dos benefícios mais relevante está na implementação do BSC, isto porque muitas vezes a sua implementação origina debates sobre a visão e estratégia da organização. Outra das vantagens é o de detetar de forma mais rápida os pontos a serem melhorados na definição de estratégias e ainda possibilitar a criação de sinergias e união de grupo, uma vez que todos têm um papel importante no modelo (Gomes, 2019; Leal, 2015).

Para além dos benefícios anteriormente referidos, o BSC encontra-se mais próximo da realidade das empresas, isto porque não utiliza apenas medidas financeiras, o que contribui para uma visão geral de toda a organização (Pereira, 2013). Ribeiro (2005) complementa, salientando que o *Balanced Scorecard* revela onde se deve competir, quais os clientes a conquistar e o que é necessário fazer para gerar valor para os mesmos.

Apesar das múltiplas vantagens, o BSC apresenta algumas limitações. Bontis *et al.* (1999) aponta como uma das limitações a dificuldade da implementação do BSC, isto porque através do número restrito de perspetivas, esta ferramenta torna-se rígida, havendo algumas medidas multiperspetivas. Outra limitação, está associado aos recursos necessários que precisa, uma vez que a organização tem de adaptar ferramentas de gestão apropriadas, sendo necessário muitas vezes dar formação aos colaboradores, para além do tempo despendido para o desenvolver (Pereira, 2013). Ainda assim, acredita-se que a implementação do BSC traga mais benefícios do que a não existência do mesmo.

4.2 Indicadores de Desempenho

4.2.1 Conceito

Devido às constantes mudanças, o mundo empresarial tem vindo a modificar-se cada vez mais, tornando os mercados mais competitivos e por consequência gerando múltiplos desafios. De acordo com Fernandes (2004), uma organização é o reflexo das decisões tomadas pelo seu gestor. As informações disponibilizadas diariamente são cruciais para que uma empresa tenha sucesso. Para isso, as organizações necessitam de adaptar e

monitorizar o seu desempenho (Basílio, 2018). De modo a monitorizar o seu desempenho, os indicadores de desempenho tornam-se fundamentais nesse processo.

Os *Key Performance Indicator*, também designados pela sigla em inglês, KPI são ferramentas de gestão que permitem que um gestor consiga verificar o nível de desempenho de uma organização (Basílio, 2018). Em português, indicadores chave de desempenho, são elementos críticos para qualquer empresa, que têm como objetivo transmitir informação de forma sucinta e resumida (Peterson, 2006). Representam um conjunto de medidas focadas nos aspetos da *performance* organizacional no presente e no sucesso futuro (Basílio, 2018).

Tal como sugerem Jakelski & Lebrasseur (1997) os indicadores chave de desempenho possibilitam os gestores a redefinir em que áreas devem focar-se de modo a melhorar a sua *performance*. Assim, os indicadores são usados de modo a avaliar o desempenho relativamente aos objetivos definidos e controlar os aspetos críticos (Oliveira, 2017). Segundo Caldeira (2016), os indicadores chave de desempenho assumem um elemento de consenso na organização, uma vez que permitem a quantificação objetiva dos resultados. Estes indicadores têm como propósito facilitar a compreensão dos valores referentes às atividades e os fluxos operacionais das organizações (Machado, 2004). Ao definir um conjunto de KPIs possibilitará verificar a *performance* e as áreas que precisam de intervenção (Basílio, 2018).

Atualmente, existem inúmeros indicadores envolvendo diferentes variáveis desde qualidade dos produtos, satisfação dos clientes ou participação no mercado (Neves, 2012). É frequente, as empresas adotarem KPIs reconhecidos pelo setor, o que por vezes não refletem os objetivos da organização. Os indicadores tendem a variar consoante o tamanho da organização e prioridades de negócio, o que significa que não existe uma lista de KPIs universal, mas sim indicadores específicos para cada objetivo que a empresa pretende atingir (Monteiro, 2018). Neste sentido, a eficácia dos indicadores irá depender da combinação feita entre eles (Pereira, 2012). É fundamental as organizações terem os seus objetivos bem delineados, uma vez que é o ponto de partida para criação de indicadores de desempenho eficazes. É de realçar a importância na escolha dos indicadores, isto porque a incorreta seleção dos indicadores poderá prejudicar o sucesso da mesma (Pereira, 2012). Para a seleção de indicadores de desempenho é necessário limitar um número de indicadores, mas que permita uma visão clara do desempenho da empresa, bem como da verificação da sua posição (Neves, 2012). Para definir um

indicador de desempenho é necessário um processo cuidadoso. Tal como sugere Basílio (2018), definir um indicador chave é uma tarefa complexa, sendo que cada empresa possui características e objetivos diferentes. Desta forma, a adoção de KPIs genéricos utilizados por outras empresas poderá levar à tomada de más decisões e consequentemente a prejuízos.

4.2.2 Caraterísticas

De acordo com Fernandes (2004), um indicador deve expressar de uma forma clara e simples uma determinada situação. Searcy *et al.* (2008), referem que o processo de desenho de indicadores é evolutivo e dinâmico. Assim, cada organização deve reservar tempo para a seleção de indicadores de desempenho, de modo a verificar as suas necessidades, envolvendo gerentes, analistas e chefes.

Para o desenvolvimento dos indicadores, é necessário numa primeira fase criar bons objetivos estratégicos. Frequentemente, utiliza-se a metodologia SMART, de modo a refletir as características necessárias para a sua criação. Esta metodologia engloba os seguintes aspetos:

- Específicos – para uma área ou objetivo;
- Mensuráveis - devem ser quantificáveis;
- Atingíveis – ser possível de alcançar;
- Relevante - ser importante para o negócio;
- Tangíveis – deve ter um prazo adequado;

Depois de definidos os objetivos, procede-se ao desenvolvimento dos indicadores de desempenho. Parmenter (2007), estabeleceu características para os KPIs, sendo elas:

- São medidas não financeiras;
- São medidos com regularidade;
- Envolvem a atuação das chefias;
- São de fácil compreensão para os colaboradores;
- Atribuem responsabilidades tanto para uma pessoa ou equipa;
- Têm impacto significativo e positivo no desempenho;

Eckerson (2009) complementa, referindo que devem ser:

- Reduzidos, isto é, quanto menos KPI melhor;
- Alinhados, para que não ponham em risco outros indicadores;
- Correlacionados, têm que estar relacionados entre si
- Validados, isto é, devem ser testados de forma a prevenir que os colaboradores não os possam influenciar

Relativamente à sua apresentação, Caldeira (2016) sugere que devem ser apresentados através de uma ficha, com um padrão *layout*, possibilitando a compreensão dos colaboradores. O mesmo autor, propõe os seguintes elementos:

Nº do indicador	INDICADOR	Nome do indicador
Para que serve?		Definição do indicador
Como se calcula?		Fórmula de cálculo
Onde se vai buscar a informação?		Onde se vai buscar a informação
Quando se deve apurar?		Diária/Semanal/Mensal/Trimestral
Qual a polaridade?		Positiva ou negativa
Notas adicionais		Notas relevantes para o indicador
Visualização		Tipos de gráficos a utilizar

Figura 6 - Exemplo de uma ficha de um indicador
Fonte: Caldeira, 2016

4.2.3 Tipos de indicadores

É possível verificar várias classificações ao longo da literatura. Parmenter (2007), classifica os indicadores da seguinte forma:

- *Performance Indicators* (PIs) ou Indicadores de Desempenho, providenciam informação para que a organização possa aperfeiçoar o seu desempenho operacional;

- *Key Result Indicators* (KRIs) ou Indicadores Chave de Resultados, permitem recolher informação a respeito do que foi feito até ao momento num determinado processo, avaliando o sucesso atingido;
- *Key Performance Indicators* (KPIs) ou Indicadores Chave de Desempenho, comunicam como fazer aumentar o desempenho;

Na ótica de Gilles (2015), existem diferentes níveis de desempenho:

- Estratégicos – indicadores primários, onde são analisados pela administração, fazendo uma breve análise sobre os objetivos, a missão e a visão da organização;
- Táticos - indicadores secundários, neste caso analisados pela gestão de cada departamento, relacionando o ambiente intrínseco da organização, como os produtos, serviços, fornecedores e clientes
- Operacionais – indicadores analisados pelos especialistas de cada área, fornecendo mais detalhes para a perceção dos resultados dos indicadores táticos e estratégicos

Assim pode-se verificar que existem diferentes classificações de indicadores, sendo a principal diferença a finalidade das informações fornecidas (Pinheiro, 2011).

4.3 Dashboards

De acordo com Bucher (2020) os dashboards, referem-se a painéis dinâmicos, que proporcionam de uma forma fácil a compreensão das informações nele disponibilizadas através de indicadores e métricas.

Segundo Few, (2004) um *dashboard* define-se como sendo “*uma representação visual das informações mais importantes necessárias para atingir um ou mais objetivos, consolidada e organizada num único ecrã de modo a que a informação possa ser monitorizada rapidamente*”. Para Caldeira (2010) esta ferramenta é vista como um veículo de comunicação, essencialmente de visualização gráfica, compostos por gráficos ou tabelas, que ajudam no apoio da tomada de decisão. O mesmo autor considera as seguintes particularidades:

- É um instrumento de monitorização;
- Mostra o ponto de situação dos principais *drivers* da atividade da organização;

- Composto por um único ecrã/página de modo a transmitir instantaneamente a informação;
- Comunica a informação preferencialmente através de gráficos;
- Combina eficazmente a informação sob diferentes dimensões com vista a expor relações que seriam difíceis de detetar individualmente;
- Utiliza técnicas de *design* para produzir um *layout* simples, claro e elegante.

No que se refere à sua tipologia, existem diversos tipos, consoante a necessidade da organização. Few (2006) considera a existência de 3 tipos: estratégicos, operacionais e analíticos. Para o autor os *dashboards* estratégicos, consistem em informações estratégicas, nomeadamente, indicadores de *performance* e informação comparativa com períodos passados. Exemplo disso, é números de vendas, dados financeiros e o desempenho geral. No caso dos *dashboards* operacionais, apresentam as métricas que devem ser acompanhadas em tempo real, de modo a otimizar o trabalho, monitorizando atividades do dia-a-dia. Já os *dashboards* analíticos, são referentes à análise de dados possibilitando encontrar padrões, tendências e até mesmo relacionamentos entre os dados.

Caldeira (2014) considera esta ferramenta um instrumento privilegiado para a comunicação da sua *performance*, destacando algumas vantagens quanto à sua utilização:

- Monitorizar o desempenho dos principais indicadores;
- Aumentar a transparência na comunicação dos resultados;
- Simplificar o processo de monitorização;
- Reduzir o tempo de deteção de situações adversas;
- Eliminar o tempo despendido no tratamento da informação analisada;

Para o seu desenvolvimento, Caldeira (2010) considera 3 etapas:

1. **Preparação inicial:** consiste na identificação dos objetivos do projeto, perceção do negócio e da estratégia da empresa;
2. **Selecionar, relacionar e posicionar a informação:** desenho do dashboard, definem-se os indicadores que se pretende monitorizar e o *layout* do dashboard.
3. **Operacionalizar a monitorização:** consiste em colocar os dashboard a funcionar

5. Resultados e Discussão

Neste capítulo, são identificados os indicadores mais relevantes de acordo com as necessidades da entidade de acolhimento e posteriormente a sua análise. A análise dos indicadores refere-se aos dados de 2021. Inicialmente será explicado como foi feita a seleção dos indicadores e em seguida é apresentado o *dashboard* e feita uma análise.

5.1 Escolha dos Indicadores

Com a implementação do BSC, pretende-se fornecer uma visão geral da ABIMOTA à administração. Numa primeira fase, foi necessário conhecer a organização, e para isso a entidade de acolhimento fornecer vários documentos. Através da revisão da literatura foi possível identificar KPIs que poderiam ser implementados na organização. Após este estudo realizou-se uma reunião com o Secretário – Geral da ABIMOTA de forma a selecionar quais os indicadores mais apropriados para a organização.

Como resultado dessa reunião, foram identificados os principais indicadores que contribuiriam para traduzir a sua visão e objetivos, e deste modo elaborou-se uma tabela inserindo os diferentes indicadores em cada uma das perspetivas. A tabela seguinte apresenta a proposta de implementação do BSC:

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

	Objetivos	Indicadores	O que traduz
Financeira	Crescimento	Gastos e Rendimentos	Proporção dos gastos e rendimentos
		Taxa de Crescimento	Permite analisar a evolução do volume de negócio
	Impulsionar o crescimento rentável	EBITDA	Mede a produtividade e a eficiência
		Margem EBITDA (%)	Mede a rentabilidade, e a capacidade em gerar fluxos de caixa (cash-flows)
Clientes	Angariar novos associados e Clientes	Nº de associados	Evolução do número de associados
		Variação dos associados	Crescimento do nº de associados
		Nº de clientes	Crescimento do nº de clientes
		Clientes Nacionais/ Estrangeiros	Analisa o nº de clientes nacionais e estrangeiros
	Garantir a satisfação dos Clientes	Satisfação dos Clientes	Verifica qual a perceção que os clientes têm da organização
	Aumentar a área geográfica tanto dos clientes como dos associados	Área geográfica dos clientes e dos associados	Verifica onde se localizam os clientes e os associados
Processos Internos	Avaliação das Formações	Satisfação da Formação	Permite avaliar a perceção que os formandos têm do serviço de formação
	Aumento de Produtividade	Produtividade	Avalia o trabalho realizado pelos colaboradores ao longo do mês
Aprendizagem e Crescimento	Recursos ajustados, motivados e qualificados	Horas de Formação	Identifica o nº de horas de formação assegurando o desenvolvimento de competências e conhecimentos
		Nº de Colaboradores	Evolução do nº de funcionários ao longo dos anos
		Satisfação dos Colaboradores	Reflete a perceção que os colaboradores têm da organização
		Entrada e Saída dos Funcionários	Expressa a rotatividade dos colaboradores num determinado período de tempo
		Acidentes de Trabalho	Reflete o nível de segurança no trabalho

Tabela 1 - Objetivos e Indicadores da Organização
Fonte: Elaboração Própria

A escolha dos indicadores para a Perspetiva Financeira foram: os Gastos e Rendimentos, a Taxa de Crescimento, o EBITDA e a Margem EBITDA (%). A taxa de crescimento tem como principal objetivo aferir o crescimento da organização, permitindo avaliar o volume de negócio ao longo dos anos. Este indicador permitirá analisar a evolução económica da ABIMOTA. Os Gastos e os Rendimentos permite analisar a proporção dos gastos e rendimentos. Caso os gastos sejam maiores do que o rendimento traduzirá num resultado negativo para a organização. Relativamente ao EBITDA (Resultados antes de juros, impostos, depreciações e amortizações), analisa o

desempenho da organização medindo a produtividade e a eficiência da mesma. Complementarmente, a margem EBITDA, resulta do quociente entre o EBITDA e o volume de negócios, permitindo medir a rentabilidade, e a capacidade em gerar fluxos de caixa (cash-flows).

Na seleção dos indicadores para a Perspetiva dos Clientes, definiu-se o número de associados, número de clientes, bem como se são nacionais ou não, a satisfação dos mesmos e a área geográfica tanto dos clientes como dos associados. Nesta perspetiva, considerou-se incorporar os associados uma vez que a ABIMOTA é uma associação e desta forma, os seus associados têm um peso relevante para a sua sobrevivência. Assim, o número de associados irá permitir ver o seu crescimento, tal como o número de clientes. No que se refere à satisfação dos clientes, este indicador reflete o nível de satisfação do cliente, ou seja qual a perceção que o cliente tem da organização. Relativamente à área geográfica, um dos objetivos da ABIMOTA é expandir-se não só em Portugal como também no estrangeiro. Desta forma, torna-se importante verificar a localização tanto dos clientes como dos associados.

Na perspetiva dos Processos Internos, considerou-se apenas dois indicadores: a satisfação da formação e a produtividade. O indicador satisfação da formação, resulta da necessidade da organização verificar o nível de satisfação dos formandos, em resultado do serviço prestado da Formação. No que diz respeito à produtividade, este indicador torna-se muito relevante, porém o mais complexo de implementar. Uma vez que se trata de laboratórios, este indicador foi adaptado a essa realidade. Desta forma, em vez de considerar o quociente entre o número de ensaios realizados e o total de ensaios realizados, considerou-se o tempo que cada ensaio demora sobre o número de horas de trabalho, isto porque nem todos os ensaios têm a mesma duração e por isso não permitiria uma análise realista, desta forma permitirá aferir as horas feitas pelos colaboradores de cada laboratório e assim perceber se existiram meses em que o volume de trabalho foi menor ao número de horas dos colaboradores.

Para a perspetiva Aprendizagem e Crescimento, foram selecionados os indicadores: Horas de Formação, Número de Colaboradores, Satisfação dos Colaboradores, Entrada e Saída dos Funcionários e finalmente Acidentes de Trabalho. O indicador Horas de Formação permite assegurar o desenvolvimento de competências e conhecimento dos seus colaboradores e desta forma, possibilita um constante crescimento profissional. O Número de Colaboradores possibilita analisar a evolução do número de

peças que passaram na organização. De forma a complementar este indicador, considerou-se a Entrada e Saída dos Funcionários, permitindo aferir a rotatividade dos colaboradores num período de tempo. Um elevado fluxo de entradas e saídas de funcionários, tem impacto na organização, isto porque pode prejudicar não só o ambiente interno como também implica um esforço adicional da organização no que se refere a formação e acolhimento. Um outro indicador importante é a Satisfação dos Colaboradores, refletindo a percepção que os colaboradores têm da organização, como motivação e ambiente.

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

	Indicadores	O que traduz	Fórmula de Cálculo	Periodicidade	Meta
Financeira	Gastos e Rendimentos	Proporção dos gastos e rendimentos	Gastos e Rendimentos	Mensal	Rend.>Gastos
	Taxa de Crescimento Anual	Permite analisar a evolução do volume de negócio	Crescimento face ao período anterior	Anual	10%
	EBITDA	Mede a produtividade e a eficiência	Lucro Operacional Líquido + Depreciações + Amortizações	Mensal	+
	Margem EBITDA (%)	Mede a rentabilidade, e a capacidade em gerar fluxos de caixa (cash-flows)	$\frac{EBITDA}{Volume\ de\ Negócios} * 100$	Anual	30%
Clientes	Nº de associados	Evolução do número de associados	Contagem dos associados	Anual	10%
	Nº de clientes	Crescimento do nº de clientes	Contagem dos clientes	Anual	10%
	Clientes Nacionais/ Estrangeiros	Analisa o nº de clientes nacionais e estrangeiros	Contagem dos clientes Nacionais e Estrangeiros	Anual	
	Satisfação dos Clientes	Verifica qual a percepção que os clientes têm da organização	\sum dos inquéritos de satisfação clientes	Anual	3,5
	Área geográfica dos clientes e dos associados	Verifica onde se localizam os clientes e os associados	Localização dos associados e clientes	Anual	
Processos Internos	Satisfação da Formação	Permite avaliar a percepção que os formandos têm do serviço de formação	\sum dos inquéritos de satisfação	Anual	90%
	Produtividade	Avalia o trabalho realizado pelos colaboradores ao longo do mês	$\frac{N^\circ\ de\ ensaios\ realizados\ por\ mês\ (horas)\ /\ horas\ trabalhadas\ no\ mês * 100}{}$	Mensal	>80% - LD >60% - LE/LS
Aprendizagem e Crescimento	Horas de Formação	Identifica o nº de horas de formação assegurando o desenvolvimento de competências e conhecimentos	$\frac{Total\ de\ horas\ de\ formação}{n^\circ\ de\ colaboradores}$	Anual	40h/colaborador
	Nº de Colaboradores	Evolução do nº de funcionários ao longo dos anos	Contagem do nº de colaboradores	Anual	
	Satisfação dos Colaboradores	Reflete a percepção que os colaboradores têm da organização	\sum dos inquéritos de satisfação	Anual	7
	Entrada e Saída dos Funcionários	Expressa a rotatividade dos colaboradores num determinado período de tempo	Variação Entrada e Saída dos Funcionários	Anual	Menos de 2 saídas
	Acidentes de Trabalho	Reflete o nível de segurança no trabalho	Nº de acidentes de trabalho	Anual	<2 acidentes ao ano

Tabela 2- Balanced Scorecard da organização
Fonte: Elaboração Própria

5.2 Dashboards Desenvolvidos

Após a seleção dos indicadores, seguiu-se a escolha do tipo de ferramenta que se iria utilizar para a elaboração dos *dashboards*. Existe uma grande variedade de opções para a análise de dados, contudo optou-se pela ferramenta da *Microsoft*, o *Power BI*. São várias as vantagens da utilização desta ferramenta, permitindo a visualização dos relatórios em tempo real tanto no *smartphone* como em computador e ainda integrar várias fontes de dados. Para além disso, é uma ferramenta que está em constante atualização, permitindo criar tabelas e gráficos dinâmicos. De seguida são apresentados os *dashboards* de cada perspetiva: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

5.2.1 Perspetiva Financeira

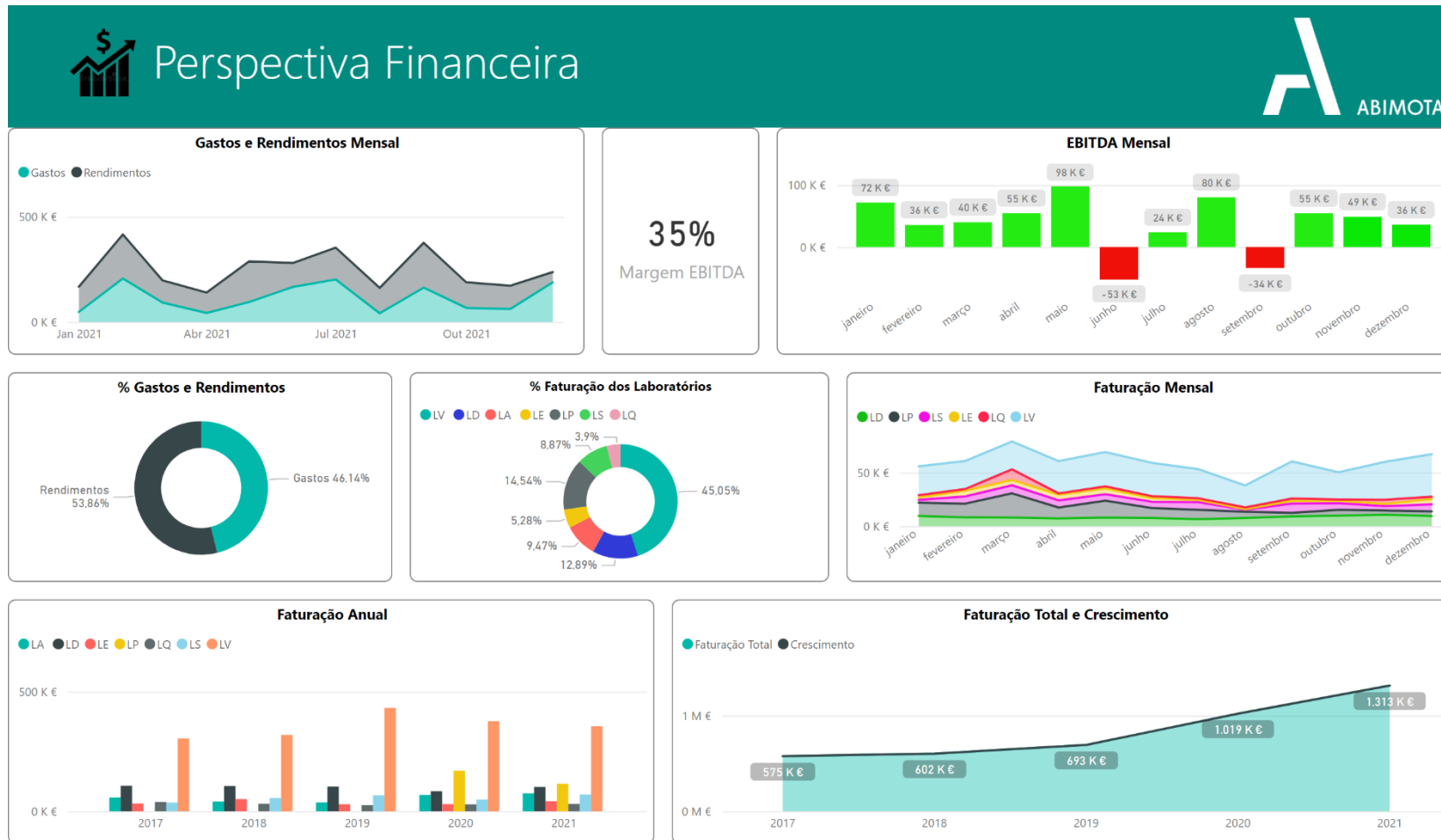


Figura 7 - Dashboard Perspetiva Financeira
Fonte: Elaboração Própria

O *dashboard* relativo à perspetiva financeira tem como principal objetivo refletir qual a situação da organização. Analisando a figura 7, no canto inferior direito contempla **a Faturação Total e Crescimento**. A ABIMOTA tem demonstrado um crescimento sustentável ao longo dos últimos anos. Verifica-se que no ano de 2021, conseguiu superar o seu volume de negócios face ao ano anterior, com um crescimento superior a 28%, fixando-se nos 1.313.214 €. Este crescimento deve-se ao facto do aumento de interesse do setor das 2 Rodas, que tem vindo a aumentar em todo o mundo, isto porque a questão da mobilidade sustentável e alterações climáticas torna-se cada vez mais importantes face aos desafios globais. Em apenas 4 anos a organização aumento cerca de 128%, ou seja, passou de 575.301 € para 1.313.214 € e prevê-se que este crescimento continue para o ano de 2022.

Olhando mais em pormenor e tendo em conta os gráficos **Faturação Anual e % Faturação dos Laboratórios** verifica-se que o laboratório que traduz maior rendimento para a ABIMOTA refere-se ao Laboratório LV (com 45,05%), seguindo-se o LP (14,54%), e o LD (12,89%). O ano de 2019 foi o melhor ano do Laboratório LV.

Já no gráfico **Faturação Mensal**, como era expetável verifica-se uma oscilação da faturação nos vários meses ao longo do ano. Todos os laboratórios tiveram o seu máximo em março, o seu mínimo em agosto, podendo-se dever ao período pandémico que se viveu e período de férias, respetivamente.

Da análise efetuada aos gráficos **Gastos e Rendimentos Mensal e % Gastos e Rendimentos**, consta-se que os rendimentos (53,86%) são superiores aos gastos (46,14%), o que se traduz num resultado positivo para a organização. Olhando mais em detalhe, verifica-se que tal como era previsível, uma oscilação nos diferentes meses. Os rendimentos mais altos foram relativos ao mês de setembro e em contrapartida o mais baixo em dezembro. Quanto aos gastos, o mês onde verifica-se maior gastos foi em fevereiro, e menores gastos foi em agosto.

Quanto ao **EBITDA**, com base nos dados apresentados, situou-se em cerca de 458 mil euros, com uma **Margem EBITDA** de 35%. O valor do EBITDA mais alto foi em maio, e o mais baixo em junho.

5.2.2 Perspetiva dos Clientes

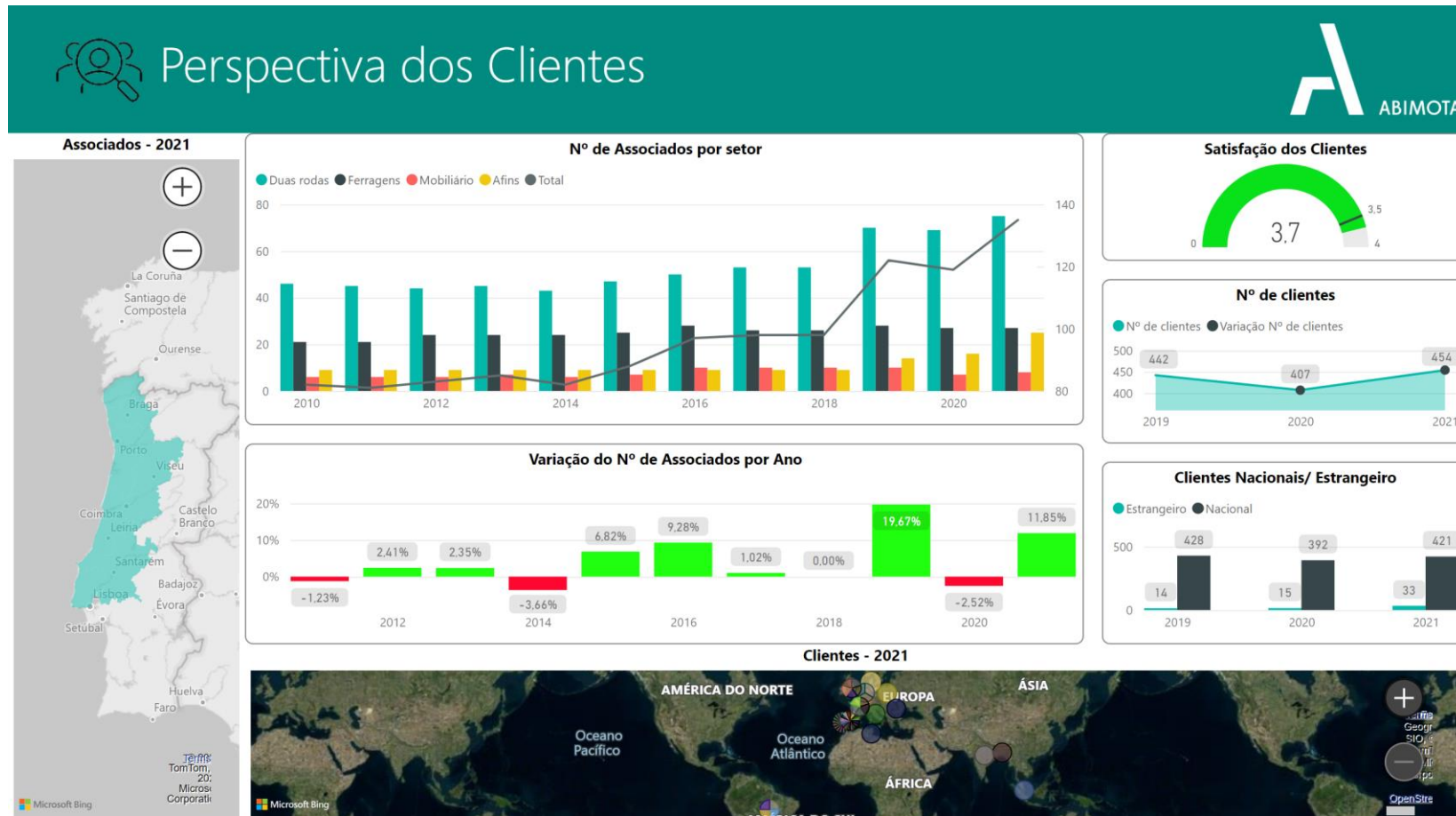


Figura 8 - Dashboard Perspetiva dos Clientes
Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à Perspetiva dos Clientes, e analisando a figura 8, pretendia-se que revela-se a forma como o cliente vê a organização bem como o seu aumento. Uma vez que se trata de uma associação, o número de associados torna-se igualmente importante e por isso também se considerou nesta perspetiva. Assim, através do gráfico **Nº de Associados por setor**, pode-se concluir que o número de associados tem vindo a aumentar significativamente, sendo que em 2010 eram 82 associados, aumentando para 135 em 2021. Isto significa que a sua notoriedade tem vindo a crescer. Relativamente aos setores em 2021, pertenciam 75 empresas ao setor das 2 Rodas, 27 do setor das Ferragens, 8 do setor do Mobiliário e 25 do setor Afins. Pode-se constatar que o setor onde existem mais empresas associadas é o setor das 2 Rodas, sendo o setor principal da área de atuação da ABIMOTA. Verifica-se uma tendência ascendente em todos os setores, em particular nos setores das 2 Rodas e Afins. O setor das 2 Rodas passou de 47 associados para 75 associados desde 2015 a 2021. Em 2021 o setor Afins apresentou um acréscimo significativo comparativamente aos outros anos, tendo aumentado de 9 em 2010 para 25 em 2021. Em apenas 4 anos, este setor apresenta uma tendência ascendente aumentado 177,78%, ou seja, 16 novos associados. O setor do Mobiliário é de todos o que apresentou um menor aumento de associados, comparativamente aos outros setores. Ainda neste seguimento e olhando para a Variação do Nº de Associados por ano de uma forma geral verifica-se um aumento em quase todos os anos, excluindo os anos de 2011, 2014, 2018 e 2020, isto porque desvincularam-se alguns associados. Constata-se que no ano de 2019, obteve-se um aumento de associados, tendo aumentado 19,67% comparativamente com 2018. 2014, foi o ano em que houve um maior número de desvinculados, diminuindo 3,66% face a 2013. No que se refere à meta traçada para 2021 (aumento de 10% do número de associados), verifica-se que este objetivo foi conseguido, podendo mesmo dizer que foi ultrapassado.

Relativamente ao **Número de Clientes**, este indicador torna-se num dos mais relevantes, isto porque uma empresa pode deter recursos qualificados e equipamentos, contudo não conseguir ter a capacidade de atrair e fidelizar os clientes. Verifica-se uma oscilação dos últimos anos, tendo uma variação negativa de 2019 para 2020 e positiva de 2020 pra 2021. Conclui-se que houve uma tendência decrescente de 2019 (442 clientes) para 2020 (407 clientes), diminuindo 7,92%, podendo dever-se à situação pandémica do Covid-19. Em contrapartida, no ano de 2020 para 2021 aumentou 11,55%, fixando-se 454 clientes. Uma vez que a meta definida era de 10%, conclui-se que relativamente ao

aumento do número de clientes este indicador está acima do definido. Ainda a respeito dos clientes, mas analisando o gráfico **Clientes Nacionais/Estrangeiro** verifica-se que existem mais clientes nacionais do que estrangeiros. Constata-se uma ligeira diminuição do número de clientes nacionais (em 2019 com 428 clientes e em 2021 com 421 clientes nacionais). Em contrapartida, o número de clientes estrangeiros aumentou ao longo dos anos, tendo em 2019, 14 clientes estrangeiros e em 2021 aumentado para 33 clientes. No que se refere à **Satisfação dos Clientes**, este indicador traduz o nível de satisfação e lealdade dos clientes. O método escolhido foi a realização de um inquérito a cada cliente, através da ferramenta *Microsoft Forms*. A amostra foi de 29 clientes, onde verifica-se que a satisfação foi de 3,7 em 4, o que significa que o resultado foi acima do que estava previamente definido, 3,5.

De forma, a complementar a informação referente aos clientes, foram adicionados 2 gráficos, onde é possível verificar onde se localizam tanto os clientes como os associados. No que diz respeito à localização dos **Clientes**, é possível verifica-se que os clientes encontram-se em vários países, mais especificamente em 11 países diferentes, como por exemplo Bélgica, Espanha, Brasil e Polónia, entre outros. Já na localização dos **Associados** localizam-se ao longo de Portugal, tendo maior incidência no Centro e Norte de Portugal.

5.2.3 Perspectiva dos Processos Internos

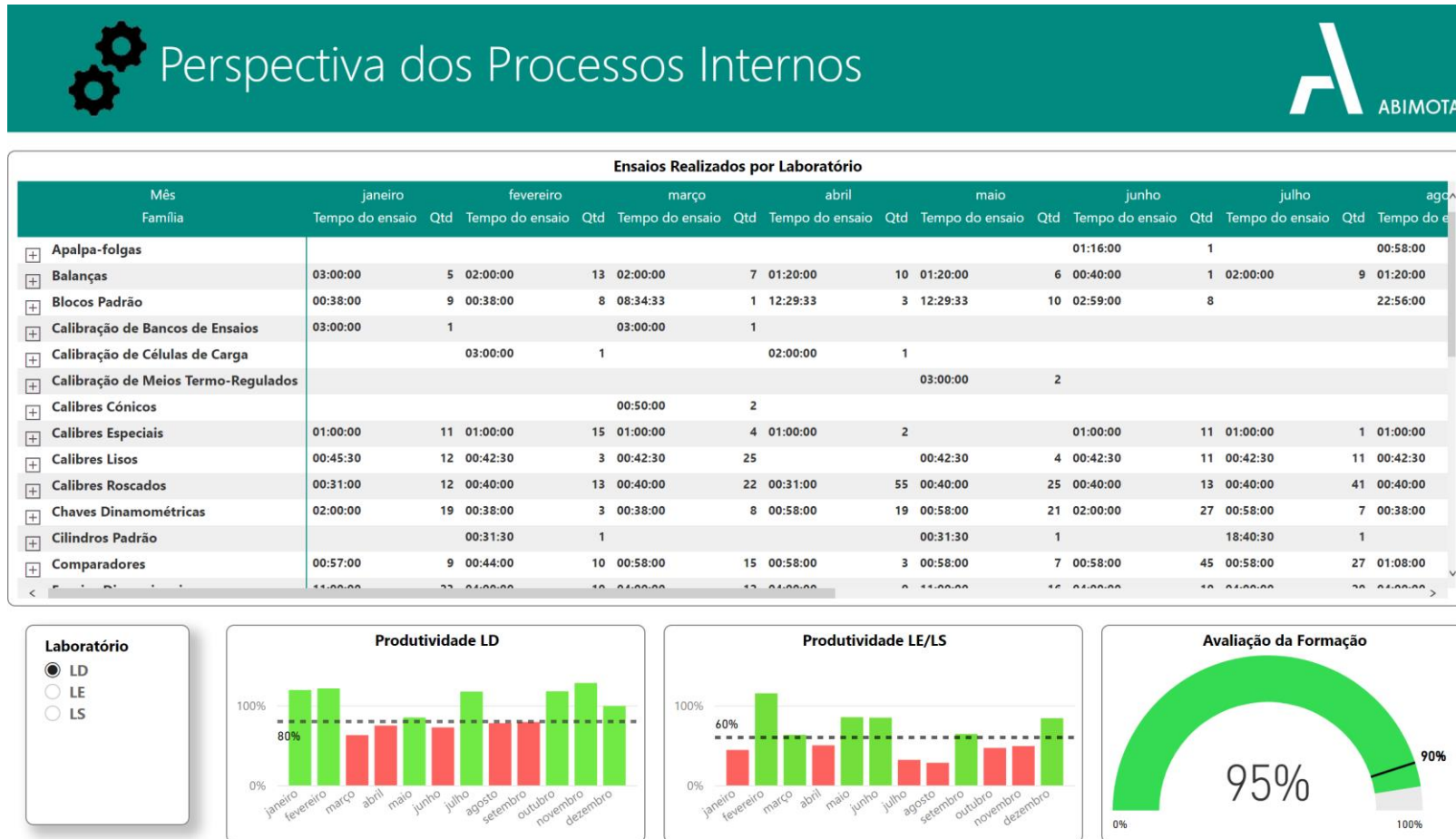


Figura 9 - Dashboard Perspectiva dos Processos Internos
Fonte: Elaboração Própria

Para a realização do indicador produtividade, teve-se inicialmente de medir o tempo de cada ensaio dos diferentes laboratórios. Inseriu-se no *dashboard* dos Processos Internos esses tempos, sendo possível verificar no mesmo dashboard os diferentes tempos de cada laboratório. Através da análise do gráfico de **Produtividade LD**, pode-se perceber que a produtividade relativamente ao laboratório LD está bastante elevada. É importante realçar que os valores relativamente à produtividade em alguns meses são superiores a 100%, isto porque foi determinado quanto tempo cada ensaio individualmente demora. Uma vez que o técnico faz todos os ensaios de uma só vez relativamente à mesma máquina irá otimizar o processo, pois já tem por exemplo todo o material necessário à sua disposição não perdendo tempo a ir buscar o material. Para este cálculo, foi retirado os tempos das reuniões mensais, deslocações, calibrações internas, férias e pausas. Foi definido como meta que a produtividade deveria ser igual ou superior a 80%. Constata-se que à exceção dos meses de março, abril, junho, agosto e setembro a produtividade conseguiu atingir a meta estabelecida. O melhor mês foi o de novembro e o pior refere-se a março, com uma produtividade de 63%. A média global do laboratório é de 96%, o que significa que está dentro da meta previamente definida.

Quanto à **Produtividade LE/LS** a média ao longo do ano encontra-se em 62%. A meta inicialmente definida era de 60%, conseguindo alcançá-la. Verifica-se que com a exceção dos meses de janeiro, abril, julho, agosto, outubro e novembro a sua produtividade este abaixo dos 60%. Isto significa que o número de horas dos ensaios realizados é inferior ao número de horas totais de trabalho.

Relativamente à **Avaliação da Formação**, encontra-se acima do esperado. Para aferir a satisfação que os formandos têm deste serviço, recorreu-se de igual modo à ferramenta *Microsoft Forms*. Definiu-se como meta que a satisfação dos formandos fosse de 90%, sendo que a sua avaliação foi de 95%. Isto significa que a organização conseguiu superar o seu objetivo inicialmente traçado.

5.2.4 Perspetiva Aprendizagem e Crescimento



Figura 10 - Dashboard Perspetiva Aprendizagem e Crescimento
Fonte: Elaboração Própria

Uma das preocupações das organizações prende-se na gestão de pessoas, refletindo-se na criação de condições de trabalho favoráveis e no ambiente que está inserido, isto porque a atividade de uma organização depende diretamente dos seus colaboradores. Olhando para a figura 10 a que se refere à perspetiva Aprendizagem e Crescimento, do lado superior direito verifica-se que a organização em análise tinha 16 funcionários, do qual 35,29% eram do sexo feminino, e por sua vez 64,71% do sexo masculino.

Nos últimos anos, a ABIMOTA tem vindo a diminuir o número de colaboradores, tal como se pode verificar no gráfico **Total de Colaboradores por Ano**. Verifica-se uma tendência descendente a 2017, caindo 11,11%, de 18 colaboradores para 16 colaboradores em 4 anos. Relativamente, às **Entradas e Saídas dos Colaboradores**, no ano 2018, 2020 e 2021 verifica-se o mesmo número de entradas e saídas. No ano de 2021 entraram 2 pessoas e em contrapartida saíram 2, o mesmo acontece em 2020. Já no ano de 2019 o número de saídas é superior ao número de entradas, ou seja, não se verificou um aumento de funcionários.

Para além do nível de satisfação dos clientes, o nível de **Satisfação dos Colaboradores**, é também de extrema importância, uma vez que traduz como é o ambiente interno de uma organização. O método para a realização deste indicador foi também através do inquérito, sendo facultado aos 16 colaboradores da ABIMOTA. É possível verificar que a maioria dos colaboradores está satisfeito com o local onde trabalha. O objetivo seria alcançar uma satisfação de 7 em 10 o que se conseguiu, sendo por isso um resultado positivo.

Relativamente ao **número de horas de formação** sofreu um decréscimo em 2020, podendo ser explicado devido à situação pandémica que se viveu. Contudo, em 2021 ocorreu o maior número de horas de formação interna, contabilizando um total de 564 horas. Comparativamente com 2018, em 2021 aumentou cerca de 109 horas face a 2018. Este número de horas de formação, refere-se a diferentes áreas. Tal como se verifica no gráfico circular **Formação Interna**, a área da informática é o que tem maior adesão com cerca de 36,92%, em segundo lugar, tem-se a formação ligada ao ambiente com 23,08% em terceiro, segurança no trabalho com 20%, seguindo-se a qualidade com 12,31% e finalmente com 7,69% a formação ligada à gestão e administração.

Em Portugal a legislação do trabalho obriga que as organizações assegurem no mínimo 40 horas de formação aos seus funcionários, de forma a possibilitar melhorar as suas competências e conhecimentos. A ABIMOTA possibilitou que os seus colaboradores participassem em média 35 horas de formação. Face às 40 horas mínimas que a legislação do trabalho obriga, verifica-se que a organização está fora das horas mínimas (cartão **média de horas de formação**).

O indicador relativo aos acidentes de trabalho indica o nível de segurança no trabalho, e por sua vez se as medidas preventivas aplicadas estão a ser eficazes. No que diz respeito à segurança no trabalho, e olhando para o gráfico referente aos **Acidentes de Trabalho**, o número de acidente ocorridos é baixo. Realizando uma análise anual ao longo dos anos, verifica-se que apenas em 2017 e 2021, ocorreu 1 acidente de trabalho em cada ano. Isto significa que as medidas de segurança adotadas pela empresa estão em correto funcionamento dado o número de acidentes ocorridos.

6. Conclusão

A realização deste estágio curricular, permitiu-me colocar em prática os conhecimentos obtidos ao longo do percurso académico e ainda adquirir novos conhecimentos e competências. O principal objetivo era a criação de indicadores de desempenho que traduzissem a situação da organização. Recorreu-se à metodologia de gestão *Balanced Scorecard*, para a seleção dos indicadores de desempenho de forma a ir ao encontro das necessidades da ABIMOTA.

O gestor precisa de compreender as informações disponibilizadas, de modo a tomar as melhores decisões. Assim, a implementação de uma ferramenta de gestão como é o caso do *Balanced Scorecard*, possibilita avaliar a empresa em várias perspetivas: Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.

Analisando os resultados obtidos, verifica-se que a ABIMOTA, se encontra num período de crescimento sustentável. Ao nível dos clientes e associados conclui-se uma tendência ascendente sendo que o nível de satisfação dos clientes se encontra acima do esperado. De igual modo, a satisfação dos colaboradores também se encontra com um resultado positivo, demonstrando que os colaboradores se encontram motivados e satisfeitos com as condições oferecidas pela organização. Quanto aos processos internos, verifica-se que a média da produtividade vai ao encontro dos objetivos delineados.

Algumas das dificuldades sentidas ao longo do estágio foram na implementação do BSC, em particular no indicador produtividade, uma vez que para o seu cálculo é necessário conhecer os tempos de cada ensaio, dado esse que não existia, e por isso teve-se de proceder à recolha dessa informação, tendo-se despendido para tal, várias horas de estágio.

Como sugestão de trabalhos futuros, aponto a necessidade de avaliar o impacto que os presentes indicadores têm na ABIMOTA, e aferir da necessidade de novos ou substituição dos indicadores desenvolvidos.

7. Bibliografia

- Basílio, A. (2018). Indicadores de Desempenho no Terceiro Sector: o caso da Santa Casa da Misericórdia de Constância. Projeto de Mestrado em Sistemas de Informação de Gestão, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- Bontis, N., Dragonetti, N.; Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources. *European Management Journal*, vol. 17 n.º 4: 391-402.
- Bucher, D. (2020) Monitorização do processo de negócio com recurso a Dashboards: o caso do CTCV – Centro Tecnológico da Cerâmica e do Vidro. Relatório de Estágio de Mestrado em Sistemas de Informação de Gestão, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- Caldeira, J. (2010). Dashboards - Comunicar Eficazmente a Informação de Gestão. Almedina.
- Caldeira, J. (2014). Monitorização da Performance Organizacional. Actual Editora
- Caldeira, J. (2016). 100 Indicadores de Gestão. Lisboa. Almedina
- Dinis, A. (2010) Avaliação do desempenho: Balanced Scorecard Um caso prático. Relatório de Estágio de Mestrado em Economia, Universidade de Aveiro
- Eckerson, W. (2009). Performance management strategies: How to create and deploy effective metrics. TDWI
- Epstein, M. & Manzoni, J. (1998). Implementing Corporate Strategy: from Tableaux de Bord to Balanced Scorecard, *European Management Journal*, Vol. 16, Nº2
- Fernandes, D. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista Da FAE*, Vol. 7, Nº 2
- Few, S. (2004). Dashboard Confusion. *Perceptual Edge*
- Few, S. (2006). *Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data*. O'Reilly
- Gilles, P. (2015). Key Performance Indicators (KPI) – O guia definitivo para a sua empresa, Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/key-performance-indicators-kpi/> Acedido a 8 de Janeiro de 2022

- Gomes, J. (2019). O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica: uma proposta de aplicação, Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial, Universidade do Minho
- Henriques, N. (2017). Balanced Scorecard nas PME: Estudo de caso na empresa “Go Outdoor”, Projeto de Mestrado em Gestão Empresarial, Instituto Politécnico de Coimbra
- Jakelski, D. & Lebrasseur, R. (1997). Implementing continuous improvement in the North American mining industry. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 55
- 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
- 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. (2008). *The Execution Premium – Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business School Press
- Leal, J. (2015). *Balanced Scorecard – Implementação em Associações Mutualistas Portuguesas*, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças, Instituto Politécnico do Porto
- Manica, J. (2009). Estudo descritivo dos indicadores de avaliação do desempenho estratégico em empresas sedeadas na Região Autónoma da Madeira. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Instituto Superior de Economia e Gestão
- Marconi, M. & Lakatos, E. (1999). *Técnicas de pesquisa*. 3. São Paulo: Atlas
- Mendes, A. (2015) *O Balanced Scorecard: Estudo de Caso da Empresa Hidromethos, Lda*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Finanças, Escola Superior de Gestão e Tecnologia de Santarém
- Monteiro, B. (2018). *Análise dos Indicadores de Gestão de Recursos Humanos na empresa Frutorra Pimenta, Lda*. Relatório de Estágio de Mestrado em Gestão Empresarial, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

- Neves, A. (2012). O uso de indicadores chave de desempenho para avaliar a eficiência dos sistemas de gestão, Projeto de Mestrado em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e Segurança, Instituto Superior de Educação e Ciências
- Oliveira, M. (2017). Metodologia de seleção e organização de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) para o Shop Floor, Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica, Instituto Superior Técnico
- Olve, N., Roy, J. & Wetter, M. (2000). Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral – Guia Prática del Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000
- Paiva, A. (2020). Aplicação de um Balanced Scorecard como Instrumento de Gestão numa PME, Projeto de Mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra
- Parmenter, D. (2007). Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs. Third Editions, Wiley
- Pereira, C. (2013). Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações. Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar. Dissertação de Mestrado em Finanças Empresariais, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão
- Pereira, V. (2012). Divulgação dos Indicadores Chave de Desempenho nos relatórios de gestão das empresas cotadas na Euronext Lisbon; Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Relato de Gestão; Instituto Politécnico de Leiria
- Peterson, E. (2006). The Big Book of Key Performance Indicators. First Edition.
- Pinheiro, J. (2011). Indicadores-chave de Desempenho (Key Performance Indicators) aplicados à construção, Dissertação de Mestrado em Engenharia Civil, Instituto Superior Técnico
- Ribeiro, N. (2005). O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público, Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho
- Rodrigues, V. (2014). Implementação de um Balanced Scorecard numa PME, Dissertação de Mestrado em Finanças, Universidade Católica Portuguesa
- Searcy, C., McCartney, D. & Karapetrovic, S. (2008). Identifying Priorities for Action in Corporate Sustainable Development Indicator Programs, Business Strategy and Environment, 17, pp. 137-148

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

Silva, J. (2005). Avaliação do desempenho organizacional, Dissertação de Mestrado em Gestão de Operações, Universidade de Aveiro

Silva, P. (2018). Implementação do Balanced Scorecard a uma empresa na área da Construção Civil, Projeto de Mestrado em Gestão, Instituto Politécnico de Leiria

Anexos

Anexo 1 – Questionário Satisfação dos Colaboradores

ABIMOTA

Satisfação dos Colaboradores 2021

O presente questionário tem como objetivo avaliar o grau de satisfação dos colaboradores com a organização e com as atividades que desenvolvem. É importante que responda com o máximo rigor e honestidade, de modo a ser possível apostar numa melhoria contínua.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Duração aproximadamente 3 minutos

* Obrigatório

1

Há quanto tempo desempenha a sua função atual? *

Introduza a sua resposta

2

Existe uma boa relação entre todos os colegas? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muito Insatisfeito

Muito Satisfeito

3

Considera que existe um ambiente de trabalho sem conflitos? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muito Insatisfeito

Muito Satisfeito

4

No exercício da sua atividade utiliza máquinas/equipamentos de trabalho? *

Sim

Não

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

5

Está satisfeito/a com as instalações (ex. gabinetes, refeitório, WC...)? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muito Insatisfeito

Muito Satisfeito

6

O seu local de trabalho apresenta alguma(s) das seguintes condições? *

- Limpeza deficiente
- Arrumação deficiente
- Humidade
- Correntes de ar
- Calor/frio
- Mau estado das instalações sanitários
- Luz artificial permanente
- Nenhuma
- Outro

7

No exercício da sua atividade: *

- Está muito tempo em pé
- Está muito tempo numa postura penosa ou fatigante
- Efectua deslocações a pé frequentes ou de longa duração
- Levanta ou desloca objetos pesados
- Realiza tarefas repetitivas e monótonas de curta duração
- Tem posturas extenuantes
- Nenhum
- Outro

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

8

No seu local de trabalho, considera que está sujeito a algumas destas situações? *

- Risco ergonómico
- Risco de exposição a ruído excessivo
- Risco de exposição a poeiras
- Risco de exposição a vibrações
- Risco de quedas
- Risco de eletrocussão
- Risco de queimaduras
- Riscos de contaminação por agentes biológicos (bactérias, vírus, ...)
- Stresse
- Nenhuma
- Outro

9

As sugestões feitas pelos colaboradores são aceites e estimuladas por parte da organização? *

- Sim
- Não

10

Recebe formação para melhorar o desempenho da sua função? *

- Sim
- Não

11

Sente realização pessoal na função em que ocupa na organização? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muito Insatisfeito Muito Satisfeito

12

O grau de satisfação dos colaboradores é uma das prioridades da organização? *

- Sim
- Não

13

Utiliza os equipamentos de proteção individual (EPI): *

- Sim
- Não

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

14

Que formação gostaria de frequentar no domínio da segurança e saúde no trabalho? *

Introduza a sua resposta

15

Existem, na empresa, simulações de procedimentos a utilizar em caso de emergência (simulacros)? *

- Sim
- Não
- Não sei

16

Que aspetos positivos menciona do seu posto de trabalho? *

Introduza a sua resposta

17

Que aspetos negativos menciona do seu posto de trabalho? *

Introduza a sua resposta

18

Tem alguma sugestão de modo a melhorar o seu local de trabalho? *

Introduza a sua resposta

19

Em termos globais sente-se motivado por trabalhar na empresa? *

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Muito Insatisfeito

Muito Satisfeito

20

Nome *

Introduza a sua resposta

21


E-mail *


Introduza a sua resposta

Anexo 2 – Questionário Satisfação dos Clientes

Inquérito de Avaliação da Satisfação dos Clientes

A melhoria do serviço que prestamos só é possível se podermos contar com a colaboração daqueles que, no dia-a-dia, utilizam os nossos Serviços Gerais e Laboratórios.
Agradecemos que responda a este questionário, não demora mais de 2 minutos e o seu valor é enorme.

Secção 1 

Secção 2 

Dados de Preenchimento

1

Empresa

Introduza a sua resposta

2


Responsável pelo preenchimento do formulário

Introduza a sua resposta

3

E-mail

Introduza a sua resposta

Secção 3 

ABIMOTA

Fazemos uma listagem dos serviços que prestamos, agradecemos que preencha a avaliação dos serviços que utilizou. Neste grupo irá encontrar os seguintes serviços:
- Atendimento,- Contabilidade- Formação,- Internacionalização / Feiras- Comunicação

4

Já usufruiu de algum destes serviços?

- Sim
- Não

Secção 4

...

Atendimento

Já usufruiu deste serviço?

5

Pergunta

- Sim
- Não

6

Avalie o nosso trabalho numa escala de 1 a 4 em que 1 - Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

	1	2	3	4
Qualidade do atendimento telefónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de resposta às solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da informação disponibilizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7

Sugestões de melhorias

Introduza a sua resposta

Secção 5

...

Contabilidade

Já usufruiu deste serviço?

8

Pergunta

- Sim
- Não

Secção 6

...

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

Contabilidade

Avalie o nosso trabalho numa escala de 1 a 4 em que 1 - Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

9

Contabilidade

	1	2	3	4
Qualidade do atendimento telefónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de resposta às solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da informação disponibilizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10

Sugestões de melhorias

Introduza a sua resposta

Secção 7

...

Formação

Já usufruiu deste serviço?

11

Pergunta

- Sim
 Não

Secção 8

...

Formação

Avalie o nosso trabalho numa escala de 1 a 4 em que 1 - Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

12

Formação

	1	2	3	4
Qualidade do atendimento telefónico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de resposta às solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

disponibilizada

Nível de satisfação global

13

Sugestões de melhorias

Introduza a sua resposta

Secção 9

...

Internacionalização / Feiras

14

Já usufruiu deste serviço?

Sim

Não

Secção 10

...

Internacionalização / Feiras

Avalie o nosso trabalho numa escala de 1 a 4 em que 1 - Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

15

Internacionalização / Feiras

1

2

3

4

Qualidade do atendimento telefónico

Qualidade da informação disponibilizada

A ABIMOTA está a contribuir de forma eficaz para o processo de Internacionalização da sua Empresa

As ações de Internacionalização foram úteis para a sua Empresa

Nível de satisfação global

16

Sugestões de melhorias

Introduza a sua resposta

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

Secção 11

...

Comunicação

17

Já usufruiu deste serviço?

- Sim
 Não

Secção 12

...

Comunicação

Avalie o nosso trabalho numa escala de 1 a 4 em que 1 - Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

18

Comunicação

	1	2	3	4
Qualidade da informação disponibilizada no site	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da informação disponibilizada na rede social - Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da informação disponibilizada na rede social - LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade da informação disponibilizada na Newsletter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19

Sugestões de melhorias

Introduza a sua resposta

Secção 13

...

Laboratório de Ensaios da ABIMOTA

Se utiliza os serviços do Laboratório de Ensaios da ABIMOTA esta secção é para si. Caso não utilize pode submeter o formulário e agradecemos o tempo que disponibilizou para avaliar os nossos serviços.

20

Já usufruiu de algum destes serviços?

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

- Sim
 Não

Secção 14

...

Laboratório de Ensaios de Materiais

Realização de ensaios de:
-determinação da composição química de ligas metálicas,
- Dureza,
- Tração
- Determinação das características mecânicas dos materiais, entre outros

21

Já usufruiu destes serviços?

- Sim
 Não

Secção 15

...

Laboratório de Ensaios de Materiais

22

Avalie o nosso trabalho numa escala de 1 a 4 em que 1 - Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

	1	2	3	4
Atendimento e capacidade de resposta às solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de envio dos orçamentos/propostas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazo de execução dos trabalhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza dos relatórios de ensaio / certificados de calibração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Secção 16

...

Laboratório de Ensaios de Superfícies

Ensaios de caracterização das superfícies e de revestimentos de materiais, nomeadamente o seu acabamento superficial.

23

Já usufruiu destes serviços?

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

- Sim
 Não

Secção 17

...

Laboratório de Ensaios de Superfícies

24

Avalie o nosso trabalho numa escala de 1 a 4 em que 1 - Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

	1	2	3	4
Atendimento e capacidade de resposta às solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de envio dos orçamentos/propostas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazo de execução dos trabalhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza dos relatórios de ensaio / certificados de calibração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25

Sugestões de melhorias

Introduza a sua resposta

Secção 18

...

Laboratório de Ensaios Químicos

Ensaios nas áreas de águas residuais, ruído e acústica, ambiente e de higiene e segurança no trabalho.

26

Já usufruiu destes serviços?

- Sim
 Não

Secção 19

...

Laboratório de Ensaios Químicos

27

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

Avalie o nosso trabalho numa escala de 1 a 4 em que 1 - Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

	1	2	3	4
Atendimento e capacidade de resposta às solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de envio dos orçamentos/propostas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazo de execução dos trabalhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza dos relatórios de ensaio / certificados de calibração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28

Sugestões de melhorias

Introduza a sua resposta

Secção 20

Laboratório de Ensaios de Produtos

Ensaios em Veículos Motorizados (condições de segurança em componentes; avaliação do comportamento funcional; medição de ruído, entre outros);

Bicicletas e/ou Componentes;

Ensaios de Conformidade (capacetes de protecção;equipamentos de jogo para parques infantis;fechaduras e puxadores;portões de garagem;chapas de matrícula, entre outros)

29

Já usufruiu destes serviços?

Sim

Não

Secção 21

Laboratório de Ensaios de Produtos

30

Avalie o nosso trabalho numa escala de 1 a 4 em que 1 - Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

	1	2	3	4
Atendimento e capacidade de resposta às solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de envio dos orçamentos/propostas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazo de execução dos trabalhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Análise e Construção de Indicadores de Desempenho

Clareza dos relatórios de ensaio / certificados de calibração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31

Sugestões de melhorias

Introduza a sua resposta

Secção 22

...

Laboratório de Metrologia

Calibrações de equipamentos e Controlo Dimensional

32

Já usufruiu destes serviços?

- Sim
 Não

Secção 23

...

Laboratório de Metrologia

33

Avalie o nosso trabalho numa escala de 1 a 4 em que 1 - Nada Satisfeito, 2- Pouco Satisfeito, 3- Satisfeito e 4- Muito Satisfeito

	1	2	3	4
Atendimento e capacidade de resposta às solicitações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de envio dos orçamentos/propostas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prazo de execução dos trabalhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza dos relatórios de ensaio / certificados de calibração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência técnica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nível de satisfação global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34

Sugestões de melhorias

Introduza a sua resposta

Obrigada pela colaboração!



IMABI097-1

Anexo 3 - Produtividade

LD	H por mês	H por mês (reuniões à segunda e pausa)	h por mês 2 funcionários	Deslocações; Calibrações interna; Férias	H trabalhadas	H trabalhadas/ H totais - Produtividade
Janeiro	160	134	268	159	190	119%
Fevereiro	160	134	268	191	232	121%
Março	184	152	304	243	153	63%
Abril	168	142	283	181,5	136	75%
Mai	168	142	283	210,5	179	85%
Junho	160	134	268	208	151	73%
Julho	176	149	298	154	181	118%
Agosto	176	149	298	227	177	78%
Setembro	176	149	298	184	146	79%
Outubro	160	134	268	140	165	118%
Novembro	168	142	284	180	231	128%
Dezembro	168	142	284	218	217	100%

LE/LS	H por mês	H por mês (reuniões e pausa)	h por mês 2 funcionários	Deslocação; calibrações interna; Férias; Manutenção, arquivo	Horas trabalhadas LS e LE	Produtividade
Janeiro	160	134	268	230	102	44%
Fevereiro	160	134	268	231	270	117%
Março	184	152	304	267	169	63%
Abril	168	142	283	269	135	50%
Mai	168	142	283	247	211	85%
Junho	160	134	268	191	162	85%
Julho	176	149	298	260	83	32%
Agosto	176	149	298	152	43	28%
Setembro	176	149	298	264	170	64%
Outubro	160	134	268	190	89	47%
Novembro	168	142	284	250	123	49%
Dezembro	168	142	284	226	190	84%

Anexo 4 - Avaliação Formação

Formador:	Formandos	Questões														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	1															
	2															
	3															
	4															
	5															
	6															
	7															
	8															
	9															
	10															
	11															
	12															
	13															
	14															
	15															
	16															
	17															
	18															
	19															
	20															
	21															
	22															
	23															

Questões

- Qual o interesse dos assuntos abordados para a função que desempenha?
- Qual a sua opinião em relação à duração do curso?
- Na sua opinião o curso cumpriu os objectivos?
- Capacidade Técnica?
- Capacidade Pedagógica?
- Capacidade de motivação dos formandos?
- Relacionamento com os Formandos?
- Tipo de Linguagem utilizada?
- Exemplos utilizados?
- Documentação distribuída?
- Meios audiovisuais?
- Instalações e condições ambientais?
- A coordenação da acção foi eficiente?
- Os conteúdos programáticos foram os adequados?
- Os métodos pedagógicos foram os adequados?

Avaliação da Utilidade da Acção

Pond.

0.3 1 - Qual o interesse dos assuntos abordados para a função que desempenha?

0.3 2 - Qual a sua opinião em relação à duração do curso?

0.4 3 - Na sua opinião o curso cumpriu os objectivos?

Avaliação da Utilidade da Acção: _____

1

Avaliação do Formador

Pond.

0.2 4 - Capacidade Técnica?

0.2 5 - Capacidade Pedagógica?

0.15 6 - Capacidade de motivação dos formandos?

0.15 7 - Relacionamento com os Formandos?

0.15 8 - Tipo de Linguagem utilizada?

0.15 9 - Exemplos utilizados?

Avaliação do Formador: _____

1

Avaliação da Organização e Funcionamento

Pond.

0.35 10 - Documentação distribuída?

0.35 11 - Meios audiovisuais?

0.3 12 - Instalações e condições ambientais?

Organização e funcionamento: _____

1

Coordenação

Pond.

0.3 13 - A coordenação da acção foi eficiente?

0.35 14 - Os conteúdos programáticos foram os adequados?

0.35 15 - Os métodos pedagógicos foram os adequados?

Coordenação: _____

1

Avaliação Formador / Acção

Pond.

0.05 1 - Qual o interesse dos assuntos abordados para a função que desempenha?

0.05 2 - Qual a sua opinião em relação à duração do curso?

0.1 3 - Na sua opinião o curso cumpriu os objectivos?

0.05 4 - Capacidade Técnica?

0.05 5 - Capacidade Pedagógica?

0.1 6 - Capacidade de motivação dos formandos?

0.1 7 - Relacionamento com os Formandos?

0.05 8 - Tipo de Linguagem utilizada?

0.05 9 - Exemplos utilizados?

0.05 10 - Documentação distribuída?

0.1 11 - Meios audiovisuais?

0.1 12 - Instalações e condições ambientais?

0.05 13 - A coordenação da acção foi eficiente?

0.05 14 - Os conteúdos programáticos foram os adequados?

0.05 15 - Os métodos pedagógicos foram os adequados?

Avaliação final do Formador / Acção: _____