

Pedro Miguel Moreira Aguiar

**FERRAMENTAS NA GESTÃO DE PROJETOS NA
MOBINOV**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre
em Gestão de Empresas

Orientador: Professor Doutor Victor Manuel Domingos Tavares

Instituto Superior de Administração e Gestão

PORTO, JULHO DE 2023

Declaração de Honra

Eu, Pedro Miguel Moreira Aguiar abaixo-assinado, estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191260022, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 17/06/2023



AGRADECIMENTOS

Ao meu professor e orientador, Professor Doutor Victor Tavares, por todo o apoio, orientação, disponibilidade e, sobretudo, pela sua compreensão para que tudo corresse da melhor forma, durante todo o percurso académico, orientador de estágio, assim como o presente relatório.

Ao Dr. Fernando Machado diretor geral da MOBINOV, pela oportunidade dada, assim como todo o conhecimento e acompanhamento prestado na duração do estágio, assim como os colegas de trabalho da MOBINOV por todo o acompanhamento e espírito de equipa demonstrado.

Aos meus pais e irmão por todo o apoio, incentivo, e sacrifício para que tudo isto fosse possível, encorajando-me sempre a lutar por um futuro melhor.

A todos os docentes da instituição, que diretamente ou indiretamente impactarem o caminho percorrido na obtenção do meu mestrado.

A todos os meus companheiros do mestrado, com quem conquistei batalhas e cadeiras, com muitas horas de estudo, trocas de ideias e muitos bons momentos durante esta nossa etapa.

A todos os meus amigos de carisma pessoal, que de certa forma se privaram da minha companhia para que este momento chegasse.

Ao meu colega de trabalho pela sua constante motivação e apoio.

"The only limit to our realization of tomorrow will be our doubts of today." - Franklin D. Roosevelt

RESUMO

A elaboração do presente relatório surge no âmbito da unidade estágio curricular realizado para a obtenção do grau de mestre em Gestão de empresas, pelo ISAG – Instituto Superior de Administração e Gestão, do Porto, assim como de apresentar de forma sustentada a importância da utilização de ferramentas de gestão numa entidade. O estágio foi realizado na MOBINOV que é a Associação da Indústria Automóvel em Portugal, o cluster da indústria Automóvel Português.

Metodologicamente, o presente relatório assenta em três abordagens complementares, de forma a compreender a gestão de projetos da MOBINOV. Numa primeira fase, foi realizada a revisão de literatura sobre os temas mais relevantes das ferramentas de gestão, de seguida foi elaborada uma análise detalhada da entidade em estudo, assim como as suas práticas e processos, são apresentadas e desenvolvidas todas as atividades realizadas durante o estágio, realizado no período entre 09/2020 a 12/2020, de modo a as interligar com a revisão da literária contextualizando a sua aplicabilidade e o objetivo do estágio que é a implementação de ferramentas de apoio a gestão do Cluster.

No decorrer do estágio foram desempenhadas funções de apoio à gestão e gestão de projetos, através de uma variedade de funções e responsabilidades que abrangeram diferentes aspetos, o que permitiu adquirir uma visão bastante abrangente das suas operações e desafios, que poderão ser enfrentados através das ferramentas implementadas, como o *Scrum* através do Trello, criação de um *Balance Scorecard*, criação de um fluxograma, entre outras, com o objetivo de melhorar processo e aumentar a sua produtividade.

O presente relatório analisa a necessidade da implementação de ferramentas ajustadas as suas necessidades de gestão, objetivando a melhoria de processos e a sua eficiência.

Palavras-Chave: Cluster, Ferramentas de Gestão, Projetos, Scrum, Balance Scorecard.

ABSTRACT

The preparation of this report arises within the scope of the curricular internship unit carried out to obtain a Master's degree in Business Management from ISAG - Instituto Superior de Administração e Gestão, located in Porto. Its purpose is to present, in a well-founded manner, the importance of using management tools within an organization. The internship took place at MOBINOV, which is the Association of the Automotive Industry in Portugal, characterized as a knowledge and skills aggregator platform within the automotive industry.

Methodologically, this report is based on three complementary approaches to understanding project management at MOBINOV. In the first phase, a literature review was conducted on the most relevant topics of management tools. Subsequently, a detailed analysis of the organization under study was carried out, including its practices and processes. I then presented and developed all the activities performed during the internship, linking them with the literature review and contextualizing their applicability.

Throughout the internship, I carried out support functions in management and project management, encompassing a variety of roles and responsibilities that covered different aspects of the organization. This provided me with a comprehensive understanding of its operations and challenges, which could be addressed through the implemented tools such as Scrum through Trello, the creation of a Balanced Scorecard, the development of a flowchart, among others. The objective was to improve processes and increase team productivity.

This report analyzes the need for the implementation of tools tailored to the organization's management needs, aiming at process improvement and efficiency.

Keywords: Cluster, Management Tools, Projects, Scrum, Balanced Scorecard.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO.....	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	VIII
LISTA DE QUADROS E FIGURAS	IX
LISTA DE APÊNDICES.....	X
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO	3
2.1. INDÚSTRIA AUTOMÓVEL	3
2.2. CLUSTER	3
2.3. FUNDOS COMUNITÁRIOS	4
2.4. GESTÃO DE PROJETOS	6
2.5. FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROJETOS	9
2.5.1. <i>Gráfico de Gantt</i>	10
2.5.2. <i>Metodologia Ágil – Scrum</i>	12
2.5.3. <i>Metodologia Scrum</i>	13
2.5.4. <i>Balance Scorecard</i>	17
3. DIAGNOSTICO DA EMPRESA/PROBLEMÁTICA DA EMPRESA “MOBINOV (ASSOCIAÇÃO DO CLUSTER AUTOMÓVEL DE PORTUGAL)”	20
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	20
3.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	21
3.3. MODELO DE NEGÓCIO.....	22
3.4. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	22
3.5. RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO	23
3.5.1. <i>Recursos Humanos & Financeiros</i>	23
3.5.2. <i>Associados</i>	24
3.6. PROJETOS COMUNITÁRIOS.....	25
3.7. MARKETING MIX	26
3.8. ANÁLISE SWOT	28
4. METODOLOGIAS, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO.....	30

4.1. METODOLOGIA	30
4.2. APRESENTAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	30
4.2.1. <i>Comunicação</i>	33
4.2.2. <i>Mapa Estratégico</i>	34
4.2.3. <i>Projetos</i>	36
4.2.4. <i>Assembleia Geral</i>	37
4.2.5. <i>Balance Scorecard</i>	37
4.2.6. <i>Melhoria de Processos (Fluxograma)</i>	44
4.2.7. <i>Ferramentas de Gestão e Modelos de Gestão de Projetos</i>	45
4.2.8. <i>Trabalhos Administrativos</i>	50
5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO DESENVOLVIDO.....	51
6. CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56
WEBGRAFIA.....	60
APÊNDICES.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EU- União Europeia

I&D- Investigação e Desenvolvimento

IA- Indústria automóvel

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequenas e Medias Empresas

RH- Recursos Humanos

SI&I- Estratégia de Investigação e Inovação

SNI&I- Sistema Nacional de Investigação e Inovação

SWOT- Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

KPI'S- Indicador-chave de desempenho

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

TABELA 3.1- ORGANOGRAMA (ÓRGÃOS SOCIAIS)	21
TABELA 3.2- TABELA DE QUOTAS	24
TABELA 3.3- ASSOCIADOS (20/11/2022)	25
TABELA 3.4- ANÁLISE SWOT	29
TABELA 4.1- MAPA DE INDICADORES (BSC).....	39
TABELA 4.2- INSERÇÃO DE DADOS DE INDICADORES.....	40
TABELA 4.3- FERRAMENTA REUNIÕES MEMBROS.....	48
FIGURA 2.1- CICLO DE VIDA DE UM PROJETO	7
FIGURA 2.2- 5 FASES NA GESTÃO DE PROJETOS.....	7
FIGURA 2.3- EXEMPLO DE UM GRÁFICO DE GANTT.....	11
FIGURA 2.4- FLUXO DO SCRUM.....	17
FIGURA 2.5- RELAÇÃO DO BALANCE SCORECARD E AS SUAS PERSPETIVAS...	18
FIGURA 3.1- MODELO DE NEGÓCIO MOBINOV	22
FIGURA 4.1- SCRUM BOARD	32
FIGURA 4.2- COMUNICAÇÃO EVENTO AVEIRO TECH WEEK	34
FIGURA 4.3- NEWSLETTER MOBINOV	34
FIGURA 4.4- MAPA ESTRATÉGICO.....	35
FIGURA 4.5- APRESENTAÇÃO DA ASSEMBLEIA GERAL MOBINOV	37
FIGURA 4.6- BALANCE SCORECARD MOBINOV	43
FIGURA 4.7- FLUXOGRAMA	45
FIGURA 4.8- TRELLO DIGITAL " MOBINOV TEAM".....	47
FIGURA 4.9- CALCULADORA DE ENGAGEMENT.....	49
FIGURA 4.10- ATIVIDADES FERRAMENTA MIRO	50

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A- <i>BALANCE SCORECARD</i> (BSC)	61
APÊNDICE B- BSC (MAPA DE INDICADORES).....	63
APÊNDICE C- DADOS (BSC)	65
APÊNDICE D- FERRAMENTA REUNIÕES REALIZADAS 2020 E CALCULADORA DE <i>ENGAGEMENT</i>	68
APÊNDICE E- FLUXOGRAMA	69

1. INTRODUÇÃO

Numa era em que o mundo empresarial está em constante evolução e altamente competitivo, de forma a se destacar e manter uma constante evolução, as empresas necessitam de se adaptar e aprimorar a sua oferta de valor para com o seu mercado. Durante a realização do estágio na MOBINOV - Associação da Indústria Automóvel em Portugal, o cluster português da indústria automóvel, foi-me facultada a oportunidade de integrar a equipa de gestão de projetos, objetivando a promoção, o crescimento, valorização e a competitividade do setor automóvel internacionalmente, fazendo com que Portugal seja posicionado como uma referencia na indústria automóvel, com o referido objetivo, a associação é uma plataforma agregadora de conhecimento e competências, que através de projetos financiados por fundos comunitários e agendas mobilizadores promove a cooperação e coordenação dos seus membros para o seu crescimento e internacionalização. Com a integração na associação e sua equipa de gestão de projetos para a realização deste estágio foi-me dada a oportunidade de explorar e utilizar diversas ferramentas de gestão. O presente relatório, visa apresentar as ferramentas utilizadas pelo cluster, assim como retratar o seu impacto na gestão dos seus projetos.

Com o objetivo retratar uma análise da importância e evolução das ferramentas de gestão de projetos na MOBINOV, tendo por base a experiência e conhecimento prático adquirido durante a realização do estágio, assim como as considerações e abordagens teóricas das práticas recomendadas de autores. Serão assim abordadas ferramentas e metodologias de gestão, comunicação, planeamento, controlo e colaborativas, que em conjunto otimizam os processos e incrementam a eficiência das equipas na gestão de projetos.

O presente relatório, de uma forma geral, procura evidenciar a importância da implementação de metodologias e ferramentas na gestão de processos, garantindo uma maximização de resultados, eficiência e valor acrescentado para as entidades. Desta forma, o presente relatório apresenta-se com a seguinte estrutura. O Capítulo 2. (*Breve Enquadramento Teórico e Científico*), abordando os principais temas divididos por subcapítulos, tais como, a indústria automóvel, cluster, gestão de projetos, ferramentas de gestão de projetos, Gráfico de *Gantt*, Metodologia Ágile – *Scrum* e *Balance Scorecard*. De forma a familiarizar o leitor do presente relatório sobre a atividade da MOBINOV, foi elaborado um extenso diagnóstico da entidade, onde pode ser encontrada uma análise interna distribuída pelos seguintes pontos, apresentação da

entidade, sua estrutura organizacional, modelo de negócio, estratégia empresarial, recursos da organização, grupos de trabalho, marketing Mix e análise SWOT.

O capítulo 4. designado de Metodologias, Atividades Desenvolvidas e Contributos para a organização, é apresentado o método de estudo utilizado na elaboração do presente relatório, assim como a apresentação das atividades desenvolvidas e contributos para com a entidade, com a realização do presente estágio, terminando com o Capítulo 5 com uma reflexão e autoavaliação do trabalho desenvolvido e a importância da sua realização para o meu sucesso futuro.

Em suma, este relatório tem por base observações diretas e experiências pessoais vivenciadas na realização do estágio, do qual espero retratar de forma sustentada a importância do uso de ferramentas na gestão para entidade, relatando a sua adoção, justificando-a através das problemáticas solucionadas com a integração das mesmas. Adicionalmente de forma a aprimorar os feitos do presente estágio foram também implementadas ferramentas, que pelo reduzido espaço temporal em que o estágio incidiu, não foram possíveis completar, mas que certamente irão impactar positivamente a estratégia futura do cluster.

2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

2.1. Indústria Automóvel

A indústria automóvel caracteriza-se como um setor de grande importância, sendo importante clarificar o facto de, a esta indústria não fazerem apenas parte as empresas de venda de veículos ou peças acabadas, mas também toda a cadeia de valor envolvente como a indústria produtora desses mesmos componentes e as entidades de Investigação e desenvolvimento que tenham como finalidade o setor automóvel (Castelo & Santos, 2014).

Caracterizado por um mercado deveras exigente e competitivo, a indústria automóvel é constituída por construtores automóveis, pela indústria produtora, designados como integradores de sistemas, onde estão presentes fornecedores de moldes, ferramentas, especialistas de componentes, como refere Fernando (2016), podendo constatar que para além dos montadores, existe uma grande escada de empresas produtoras de vários setores até se conceber o produto final.

Um setor distinguido na sua dimensão e competitividade, não apenas a nível nacional, mas sim a nível global, fazendo parte de uma grande cadeia de valor, esta necessita de ser competitiva através da investigação e desenvolvimento de produtos ou mesmo processos produtivos. Todo esse desenvolvimento têm um impacto direto em diversos setores das indústrias de aço, máquinas e equipamentos, componentes eletrónicos, metal, plástico, borracha e entidades de investigação e desenvolvimento (Montero et al., 2020).

2.2. Cluster

Segundo Bastos (2015), clusters é a junção de empresas que operam diretamente ou indiretamente para o mesmo setor e se encontram na mesma região, criando laços empresariais com vista a promover a inovação e a competitividade.

A definição de cluster automóvel define-se pela criação e incremento de laços entre o construtor automóvel e os produtores de componentes, num determinado espaço geográfico, sendo o papel do cluster dinamizar essa relação, assim como potencializar projetos de investigação e desenvolvimento (I&D) das empresas, mantendo o setor competitivo e especializado, acompanhando a evolução da indústria (Vale, 2012).

São enumeras as vantagens da associação ao cluster da sua indústria, para a própria empresa como para todo o tecido empresarial, vantagens essas como uma maior facilidade ao acesso de componentes, diversidade de fornecedores, novos canais de

informação, parcerias de I&D, oportunidades de recrutamento, entre outros, mantendo o mesmo propósito, a cooperação entre si (Bastos, 2015).

Na mesma perspetiva Belso-Martinez e Expósito-Ianga (2014) explicam que a ajuda dos membros do cluster pela sua localização geográfica desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de novas tecnologias de inovação, referindo ainda que de modo empírico demonstra características de transferência de conhecimento técnico e conhecimento empresarial.

Existem diferentes características que podem aumentar a prospeção de um cluster tendo em conta a sua dimensão (Scarpin et al., 2012):

- Número de membros e o seu volume de vendas;
- Extensão geográfica do país onde se insere;
- Capacidade de alcance do cluster em absorver membros do setor;
- Força da comunicação interna e externa, de modo a se posicionar competitivamente;
- Relações com os organismos de estado.
- Desenvolvimento de projetos ou atividades dinamização;

Todas as características referidas acima podem ser classificadas como fatores potencializadores do cluster, e analisando a sua importância, concluímos que para se manter competitivos estes devem conter uma elevada capacidade de retenção e captação de novos membros, que através de grupos de trabalho, teoricamente resultará de forma incremental no desenvolvimento da indústria.

Notória é a importância do papel do governo, que passa pela criação de políticas e estratégias que tenham por base a resolução de problemáticas ou entraves no seu desenvolvimento, na atividade de *lobbying* com o cluster irá analisar e as dificuldades, necessidades ou pontos de melhoria e tentarão definir ou ajustar as políticas estrategicamente.

2.3. Fundos Comunitários

Os fundos estruturais são verbas disponibilizadas pela União Europeia, distribuídas por cinco fundos Europeus Estruturais e de Investimento e geridos pela comissão europeia em conjunto com os países pertencentes a EU (Constantino, 2001).

Com a sua entrada em vigor desde 1957, o seu principal objetivo é aumentar a capacidade de desenvolvimento e alavancar a economia, reduzindo assim as

disparidades, e criando riqueza aumentando a qualidade de vida dos seus residentes (Maria & Abreu, 2020). Não só impulsionando o crescimento sustentável e corrigindo as diferenças, reduzir as inconformidades regionais, a política de distribuição assenta em pilares como os baixos níveis de PIB (produto Interno Bruto), recessão das indústrias regionais, e a densidade populacional o mecanismo tende por colmatar as discrepâncias existentes pelo cofinanciamento (Maria & Abreu, 2020).

Apresentados na sua página (*Comissão Europeia, sítio oficial*, 2021) estão os canais onde são distribuídos os fundos estruturais, assim como as lacunas que estas pretendem combater. Dessa distribuição, para o presente estudo, é importante fazer referência ao “Apoio ao desenvolvimento económico”, que se difundem de 5 canais:

- Investigação e inovação;
- Tecnologia Digitais;
- Apoio à economia
- Gestão sustentável de recursos naturais;
- Pequenas e Medias Empresas

A criação dos fundos estruturais objetiva a capacitação e alavancagem das entidades para competir nos mercados globais, mais desenvolvidos, assemelhado a um mecanismo de estabilidade, que reduz o esforço de investimento direto, de diversos setores ou estruturas, e alavanca o desenvolvimento de setores promissores através da investigação e capital necessário, que de outra forma se seria impossível de suportar pelas entidades (Bessa & Estanque, 2013).

Segundo Vitorino (2019) a disponibilização de fundos contribui fortemente para o financiamento das empresas, impactando positivamente na sua estratégia com a criação de vantagens na competitividade e sua sustentabilidade, diminuindo a sua necessidade de recorrer a capital próprio ou de recorrer a instituições financeiras.

A natureza dos fundos estruturais de investimento cedidos pela EU, podem ser divididos em dois tipos: Fundo Perdido e reembolsáveis. No que toca aos fundos perdidos estes são facultados sem que a empresa tenha a necessidade de proceder ao seu reembolso, ao contrário dos fundos reembolsáveis em que o capital disponibilizado terá de ser na totalidade ou parcialmente ressarcido, dependendo do tipo de investimento, ao fim do período de carência estabelecido, não deixando de ser um instrumento de financiamento bastante atrativo (Vitorino, 2019).

Em concordância com as teorias acima apresentadas, Constantino (2001) realça a importância da utilização destes instrumentos para o aumento da competitividade e equilíbrio financeiro face ao mercado global. Este refere ainda que face á sua análise o

incremento da competitividade económica está diretamente ligado às conquistas de mercados externos, por parte das empresas.

Com um fundo de 25 mil milhões de euros, rege atualmente o programa de Fundos PT2020, canalizado para o desenvolvimento, económico, social, territorial e político, desenvolvendo um crescimento sustentável, inteligente e inclusivo presente na estratégia da Europa até ao ano de 2020.

A gestão e atribuição de fundos comunitários em Portugal é realizada através de 4 pilares, gestão de recursos, competitividade e internacionalização e a sustentabilidade. Todos os processos de candidatura serão iniciados a partir do balcão 2020, onde serão preenchidos os formulários necessários, assim como apresentada o projeto de acordo com o programa selecionado, esta plataforma no caso de aprovação é onde será realizada toda a gestão documental e de afetação por parte do requerente (*Portugal 2020, 2021*).

2.4. Gestão de Projetos

Com o tema de base a gestão de projetos, esta poderá ser descrita através de vários processos, técnicas, metodologias e ferramentas, sejam estas direcionadas à organização onde se insira, ao seu planeamento, métodos de negociação, ferramentas de medição, sistemas de informação, e outros. Este tema insere-se num processo que soma muitas variantes derivadas da gestão que de diferentes modos influenciam os seus objetivos, e dessa maneira merecem o seu estudo para que o gestor consiga atingir os objetivos finais, através do uso correto das melhores ferramentas. De acordo com o Guia PMBOK, a gestão de projetos é caracterizada pelo desempenho da pessoa encarregue e da maneira como aplica o conhecimento e utiliza as ferramentas na sua execução (Rodrigues Silva et al., 2016).

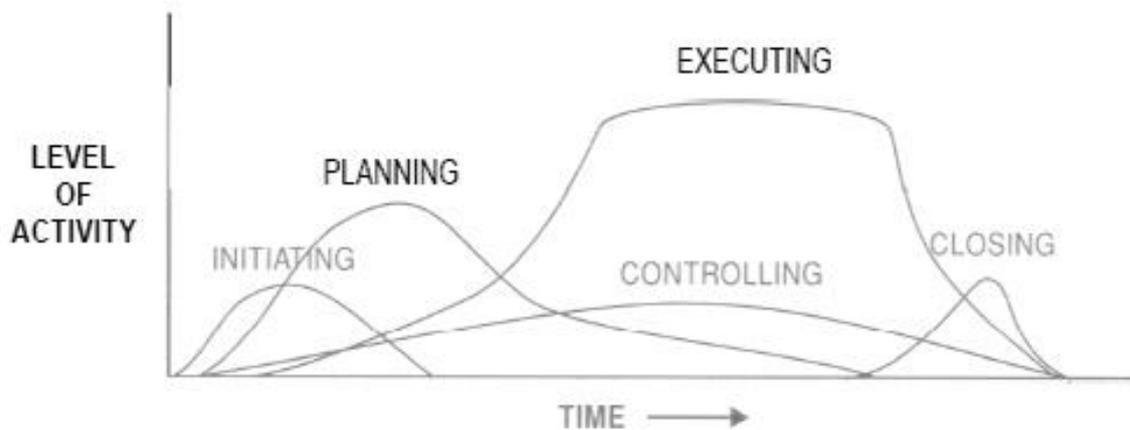
Para Vicente da Silva et al. (2023) a gestão de projetos é definida como um sistema utilizado pelas entidades de forma a organizar, controlar, atribuir e orientar todas as tarefas para que sejam cumpridos os objetivos, que influenciará as suas métricas de performance e facilitará a sinalização de processos pouco eficientes e possíveis melhorias, que contribuirão para o desenvolvimento de novos processos que contribuam para a contínua melhoria da performance de futuros projetos.

Segundo Roldão (1992), especifica que a gestão de projetos é caracterizada pelo processo de planeamento, execução e controlo do próprio projeto, descrevendo-a como temporária, com um início e um fim bem definidos obedecendo normalmente a um plano

definido, atingindo assim o objetivo final de acordo com um prazo e custo estabelecidos, tudo isto realizado através da mobilização dos vários recursos necessários como recursos humanos e materiais.

Idêntico ao ciclo de vida de um produto, temos o gráfico representativo do ciclo de vida de um projeto, passando por 4 fases, o início onde é estruturada a ideia, a fase número dois onde é organizado e preparado, a fase três onde são executados todos os KPI's planeados, e o encerramento que caracteriza a entrega do produto final ou acabado (Braz, 2015).

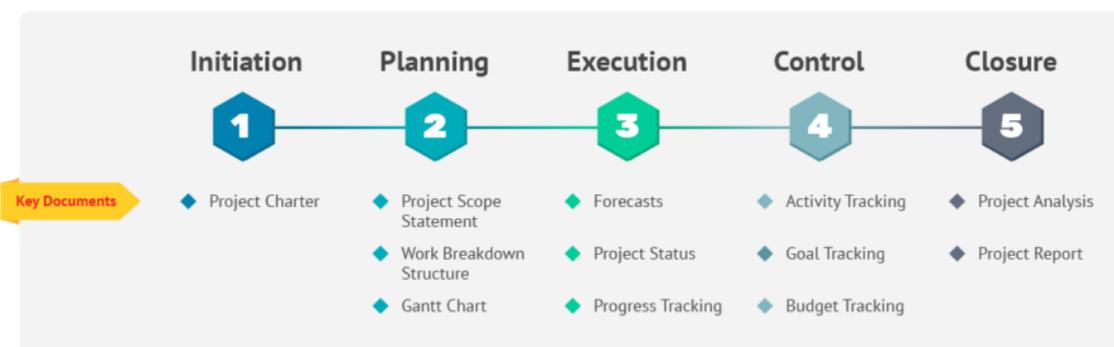
Figura 2.1- Ciclo de vida de um projeto



Fonte: bussiness2community website

A Figura 2.1- Ciclo de vida de um projeto demonstra todas as fases do ciclo de vida de um projeto de acordo com a estrutura de quatro fases, mas identifica também os recursos necessários de controlo de qualidade para que não existam supressas em todo o processo e a gestão se consiga adaptar, conforme defende Cohen (2018), identificando um guia detalhado de 5 fases representados na Figura 2.2.

Figura 2.2- 5 fases na gestão de projetos



Fonte: bussiness2community website

Na análise do guia acima apresentado, podemos verificar o destaque que Cohen (2018) dá ao processo de controlo, observando o desempenho do projeto em pontos como a qualidade, prazos e plano orçamental estão a ser cumpridos, de forma que se necessário seja realizado um ajuste para no encerramento do projeto e seja cumprido todo o plano.

Caracterizada por Mougouei (2017), a gestão de projetos deve ser interpretada como o estudo da ciência, que se encontra ligada entre o conjunto de práticas e o conhecido gráfico de *Gantt*. Este autor faz destacar que foram criados, ao longo da prática em estudo, vários padrões para a correta orientação e implementação dos projetos, padrões esses que passam pela existência de princípios básicos, normativas que servirão de referência na criação de modelos de gestão, que este usou no seu estudo.

A abordagem convencional da gestão de um projeto baseia-se em critérios básicos como os custos, a sua duração e qualidade, fatores esse que apenas podem ser medidas na sua conclusão, determinando o seu desempenho face aos objetivos (Hall & Frcpc, 2012). Pollack e Algeo (2015) dão ênfase a necessidade de conhecimento e habilidades existentes por parte das equipas inseridas nos projetos, interligando esse conhecimento as estratégias de comunicação, relacionamento da equipa e sua motivação, mesmo o ênfase da estratégia de gestão de empresas estar no relacionamento e envolvimento dos recursos humanos do projeto, este vai de encontro com outros autores aqui citados, estabelecendo como o modelo tradicional o uso de técnicas quantitativas para uma melhor gestão, alçada ao sentimento de controlo dos objetivos definidos, através do cronograma, orçamento estabelecido e métricas de parâmetros de qualidade.

Posta a concetualização do que é a gestão de projetos, é importante relacionar o seu estudo mais prático e direcionado com as suas operações e tomas de decisão, inserindo-se a formulação e alinhamento estratégico que está por de trás da competitividade entre mercados e indústrias, sendo o especto de diferenciação e estrutura que levará os projetos a atingir os objetivos definidos, sejam estes quantitativos ou qualitativos. Assim sendo, Lewis (2003), num contexto de competitividade entre empresas e mercados, define-se como evidencia, a diferenciação estabelecida na utilização e discussão dos processos operacionais, enfatizando a importância do alinhamento estratégico.

Face aos contantes desafios impostos pela mercado competitivo impactado por fatores como a crescente transformação, questões sociais, económicas e tecnológicas, as técnicas de gestão que visam responder aos anteriormente mencionados desafios, as

entidades necessitam de ser precisas e se manter alinhadas com as forças do mercado, de forma a acompanharem tanto a evolução da concorrência como a satisfação dos seus clientes, tornando os seus processos eficientes e com o melhor desempenho possível (Vicente et al., 2023).

Segundo Mougouei (2017), a falta do uso das técnicas e ferramentas na gestão de projetos consiste num grande problema das organizações, que as direciona para o desperdício desnecessário na mobilização dos seus recursos. Com o conhecimento empresarial que correm nos dias de hoje, ligado e baseado em pesquisas científicas a seleção de padrões a aplicar durante o planeamento e na gestão fazem todo o sentido, levando a uma aceitação global. Ainda Mougouei (2017), descreve que a gestão de projetos através de padrões faz as organizações beneficiar de uma visão mais alargada, seja pela sua história, comparação e análises, abrangência, detalhes ou derivada dos elementos presentes em todo o processo.

2.5. Ferramentas de Gestão de Projetos

Existe uma planoplia de ferramentas desde o planeamento á gestão de negócios e processos, sendo que um gestor, deve procurar sempre as que melhor se adequem ao seus processos e seus objetivos para com a entidade (Sant' et al., 2023). A utilização de ferramentas na gestão de projetos demonstra um aumento significativo no desempenho das empresas, como demonstra um estudo realizado por Sane (2020), que independentemente do seu tamanho, as empresas que implementam ferramentas e técnicas para gerir os seus projetos apresentam uma maior eficácia e qualidade nos seus processos, o que em contrapartida é notório o desempenho relativo a quem não as utiliza.

Newing (2004) define a gestão de topo através do seu controlo de processos na utilização de ferramentas, que mantendo um nível próximo com todos os processos de desenvolvimento, conseguirá detetar desalinhamentos de acordo com a planificação e de seguida as ajustar da forma necessária.

Contudo a transição do modelo tradicional para o modelo ágil pode ser complexa, esta mudança é sempre ajustada às necessidades e aos processos já existentes na entidade, através da mudança em métodos, ferramentas, processos, relação interna da equipa e cultura, que as impactaram não só a eficiência das equipas, mas também a estratégia da empresa (Yoshikawa et al., 2020)

De acordo com Srivannaboon (2005), podem ser caracterizadas como ferramentas de gestão de projetos todos os procedimentos ou técnicas utilizadas pelas empresas para

que os objetivos sejam alcançados. Explica ainda que estas ferramentas devem ser utilizadas de modo a espelhar a estratégia definida, de modo a facultar ao seu gestor ou *Product Owner* dados de análise, dados esses que passam por custos, qualidade, tempo entre outras que o mesmo ache necessário.

Abordando a ferramenta mais utilizada na gestão de projetos, Geraldi e Lechter (2012), referencia a continua utilização do diagrama de *Gantt* ao longo dos anos, ultrapassando novas ferramentas e técnicas ao longo de mais de 100 anos, o mesmo persiste como uma ferramenta essencial para o planeamento e controlo de projetos. Com esta ferramenta é possível espelhar uma realidade de tempo e objetivos a ser cumpridos face aos recursos necessários a ser implementados (Geraldi & Lechter, 2012).

Com uma crescente importância está a metodologia ágil de software, que através de várias diretrizes como o aumento da interação entre pessoas e processos, a utilização de software, colaboração entre várias entidades, e a rápida mudança são as vantagens deste modelo que levam os profissionais a adaptar esta metodologia ao seu modelo.

2.5.1. Gráfico de *Gantt*

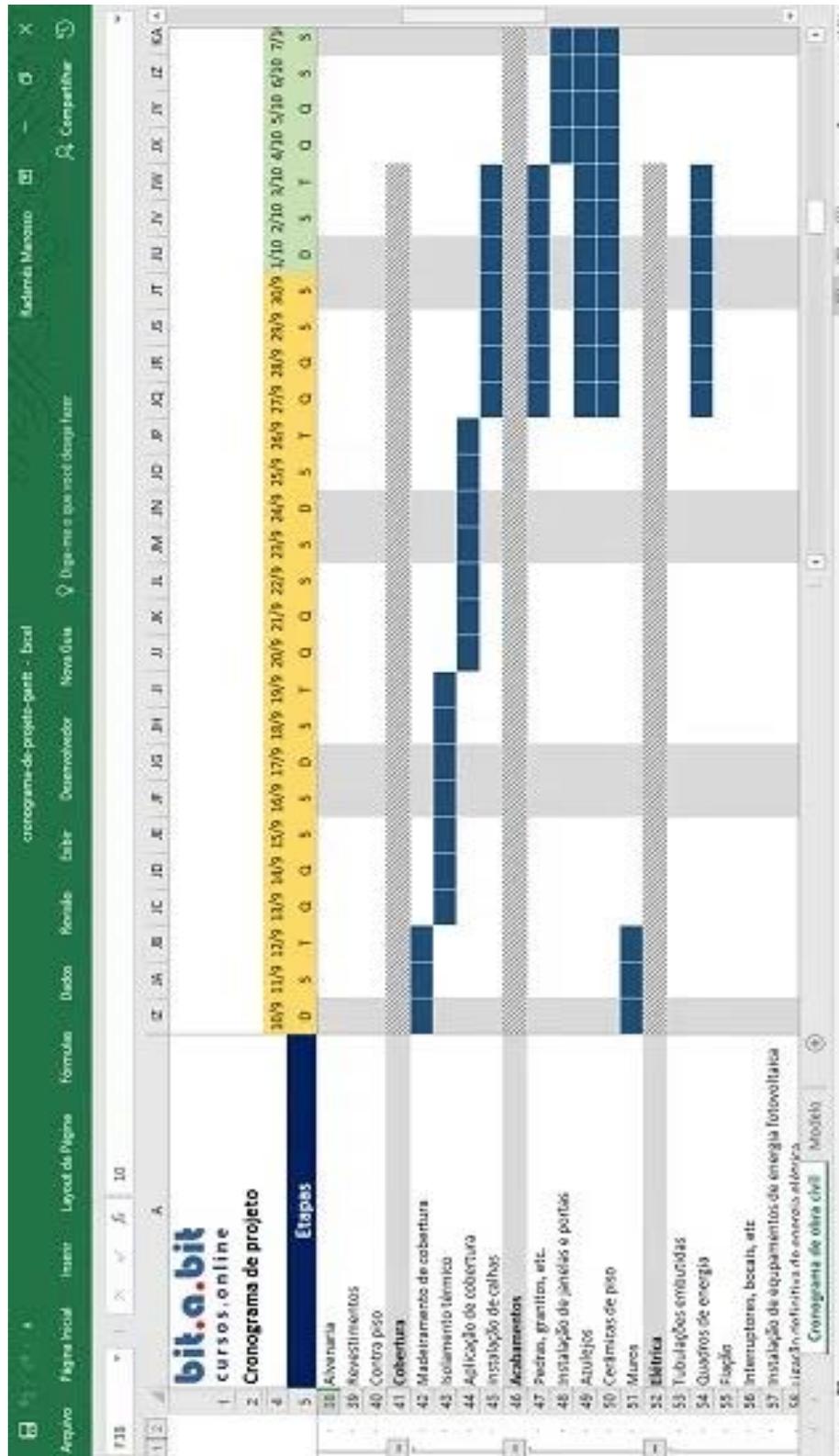
A utilização desta ferramenta dá início a partir da fase de planeamento, sendo que acompanha todo até que sejam entregues o produto ou os resultados pretendidos.

O gráfico de *Gantt* é utilizado na gestão de projetos, de forma a planear a ordem de trabalhos por empresa, tarefas, e pessoas, embora seja esta a sua finalidade as empresas como ferramenta podem adaptar a mesma à medida das suas necessidades, mais generalizada ou mais específica com ordem de trabalhos.

Segundo Geraldi e Lechter (2012) o gráfico de *Gantt* é diretamente ligado ao máximo de tarefas a realizar face ao período definido, seguido de 6 princípios para a sua elaboração, como tempo, objetivos, determinação, análise, responsabilidade e sequência. Assim sendo explica, que o tempo é definido face a data de início e o tempo necessário para a execução de trabalhos analisando os recursos necessários para que seja possível entregar na data-limite, seguido dos objetivos onde são realizados os relatórios da ordem de trabalhos e dos seus tempos de execução real, a determinação onde são definidas as prioridades das tarefas de modo a não existirem falhas de execução do planeado, a analítica onde o plano de execução é estruturado em tarefas, seguindo a responsabilidade que irá atribuir as tarefas anteriores aos seus responsáveis para que não existam dúvidas, é criado o Gráfico de *Gantt* onde é definida uma linha de sequencias temporais para a realização das tarefas, semelhante ao termo comum de

“ordem de trabalhos”, que num processo ótimos levará a entrega do produto ou conclusão do objetivo na período estimado (Figura 2.3).

Figura 2.3- Exemplo de um gráfico de Gantt



Fonte: Cronograma de projeto com gráfico Gantt em Excel - Bit a bit, (2017)

Para Geraldi e Lechter (2012) a utilização do gráfico de *Gantt* apresenta-se como uma ferramenta limitada, criada pela inovação dos projetos, que face à sua análise, durante a elaboração das tarefas e o cumprimento dos prazos, de uma forma realista, estes não se tratam de processos rotineiros, e que com a evolução tecnológica sentida hoje em dia o cumprimento desses prazos não serão alcançados destabilizando todo o processo. Refere ainda que face a essa limitação, os gestores de projetos podem recorrer a gestão ágil de projetos.

De grande importância referir que utilização desta ferramenta apenas dá início numa fase de planeamento, sendo que acompanhará todo o processo até que sejam entregues o produto ou os resultados pretendidos, orientando os gestores ou *product owners* durante todo o processo.

2.5.2. Metodologia Ágil – *Scrum*

À medida que o tecido empresarial evolui, as empresas sentem a necessidade de se tornarem competitivas internamente. A metodologia Ágil vem combater essa necessidade, dinamizando os vários departamentos, deixando para trás os processos massivos e sobrecarga dos recursos através da implementação de abordagens simples como planeamento, comunicação, sprints, e uso de software. Uma metodologia que integra as consideradas boas práticas e o trabalho em equipa que visa os melhores resultados e conseqüentemente o incremento da competitividade da entidade (Ramírez et al., 2019)

A crescente adoção de abordagens de gestão de projetos assentes na metodologia Ágil objetiva os melhores resultados, agilidade nos processos e aumento da sua performance, fatores necessários face às constantes mudanças e incertezas das entidades na alocação de recursos e gestão de investimentos necessários para manterem a sua competitividade (Vicente et al., 2023).

A metodologia Ágil foi criada no ano de 2001 com o lançamento do chamado Manifesto Ágil, onde descrevia um conjunto de abordagens com vista a melhorar os processos internos das empresas de software (Costa et al., 2005). Esta Manifesto foi criado devido aos problemas sentidos pelas equipas de software no desenvolvimento de projetos.

Brad et al. (2016) retrata o surgimento da metodologia como uma reação das empresas aos processos designados de tradicionais, orientados pela documentação tornavam os processos produtivos cansativos e pouco eficazes. Este paradigma, baseado em

valores e princípios tem como objetivo melhorar os processos de desenvolvimento e se refletirá no produto final.

O manifesto Ágil estabelece quatro valores e doze princípios, de forma a estabelecer prioridades, aumentar eficiência e flexibilidade nos projetos (*Manifesto for Agile Software Development*, 2001). Valores esses que Diniz et al. (2011) apresenta:

- **Indivíduos e interação:** desempenho como equipa e a comunicação entre ela aumenta a qualidade do produto final.
- **Software funcional:** redução de documentação excessiva, muitas vezes errada, gerando apenas a necessária e específica.
- **Colaboração com o cliente:** A necessidade de criação de um software através do cumprimento de parâmetros e prazos que geram pouca qualidade, fazendo com que a comunicação e ajuste de necessidades levem a um produto com eficiência e qualidade.
- **Responder à mudança:** À face do planeamento dos projetos, durante a sua execução existirá a necessidade de ajustes ou mudanças, que exigirá uma rápida adaptação das equipas.

Ao longo do tempo vão aparecendo vários processos associados à metodologia ágil como o *Dynamic Systems Development Method* (DSDM), *Extreme Programming* (XP), *Crystal Methods*, *Lean Development* (LD), *Feature-Driven Development* (FDD) e o mais conhecido e utilizado pelas empresas no ramo de tecnológico o *Scrum*.

2.5.3. Metodologia *Scrum*

O *Scrum* é uma metodologia ágil, que surge com o principal objetivo de definir papéis e agilizar processos, criado a pensar nas empresas de software. Este modelo ao contrário dos restantes, pela sua simplicidade consegue ser adaptado para a gestão de projetos em outras áreas que através da sua *Framework*, a adaptam e gerem os seus processos (Silva, 2017).

Para a correta análise desta metodologia, é necessário que estejam presentes algumas nomenclaturas e definições específicas do *Scrum*. Costa et al. (2005) refere o vocabulário necessário para uma correta abordagem da presente metodologia em estudo:

Backlog: Lista de tarefas a realizar, detalhadas e organizadas por prioridade de execução.

Scrum: Reunião realizada diariamente, para avaliação dos progressos e dos entraves encontrados.

Scrum team: Conjunto de pessoas que integram a equipa de desenvolvimento, do presente sprint.

Sprint: Período definido para a realização das tarefas, que conseqüentemente levará à realização de uma reunião de revisão do Sprint.

Sprint Backlog: É a análise e a reestruturação do *backlog* face as tarefas realizadas e ao *backlog* anterior.

Os papéis do *Scrum* estão diretamente ligados à atribuição de responsabilidades, com a divisão de 3 papéis, o *Product Owner*, que de uma forma simples e clara é o cliente, este representa a ideia do produto final impactando o *backlog* com dados, funcionalidades, dados, entre outros fatores, de mercado. Seguimos com o *Scrum Master* que protege os interesses do *Product Owner* e alinha o processo com a equipa através da sua presença, comunicação e cooperação, garantindo a qualidade do produto e satisfação do *Product Owner*, finalizando como último, mas de grande importância das equipas, que levando a cabo a gestão do *Product Owner*, ao longo dos diversos sprints leva a cabo o desenvolvimento do projeto (Diniz et al., 2011).

Para a correta implementação do *Scrum* é necessário estabelecer algumas regras, de modo a não existirem dúvidas quanto a processos e a sua responsabilidade. De acordo com Silva (2017), a estrutura para a utilização do modelo de definição de papéis, a existência de cerimônias e artefactos. Em concordância com o autor anterior, Diniz et al. (2011), explica que estes processos são necessários para o fluxo do *Scrum*, facilitando a gestão e todos os processos que esta envolve.

Para Costa et al. (2005), as regras para uma correta execução são a utilização do *Backlog*, *Sprint* e *Scrum Meeting*, que potencializarão a comunicação entre equipa, a execução de tarefas dentro do prazo e a retrospectiva face ao *backlog*, e assim dar continuidade ao fluxo de tarefas respondendo a 3 perguntas:

1. Quais as tarefas realizadas desde o último sprint?
2. Quais as dificuldades sentidas?
3. Qual a percepção ou planeamento até ao próximo sprint?

Como referido pelo autor anterior, a correta execução desta metodologia leva à existência dos eventos designados de cerimônias. Estes eventos são realizados dentro do ciclo de desenvolvimento, e definem-se em 4 tipos: *Sprint planning*, *daily sprint*, *sprint review* e *sprint retrospective* (Diniz et al., 2011).

O *sprint planning* (sprint de planeamento) está dividido em 2 fases, a primeira onde o *Product owner* define as prioridades, define os objetivos por prioridade criando um *backlog*, e a segunda fase onde o *Scrum master* e a sua equipa realizam o planeamento do sprint e criam os itens do *backlog* através da estruturação das tarefas mais pequenas ordenadas por prioridade, que serão elaboradas pela equipa até ao final do sprint, de seguida temos as *daily meeting* como o próprio nome diz realizadas diariamente, com a duração de 15 minutos onde a equipa analisa o realizado, os entraves na sua realização e o que planeia fazer de seguida. *Sprint de review* é uma reunião onde participam todos os elementos da metodologia *scrum*, com o objetivo de analisar o desenvolvimento que resultou das tarefas executadas durante o sprint, podendo existir a necessidade da realização de ajustes que irão gerar um novo *backlog* para o sprint seguinte. Por fim temos o *Sprint retrospective* que se dá no seguimento da *sprint review*, onde são avaliadas as conquistas ou entraves sentidos, de forma que estas falhas sejam colmatadas e de um constante ciclo de melhoria se trate (Isidro & Fidelis, 2011).

Respondendo a estas questões, as equipas estão a fornecer informação para o elemento gestor do projeto (*Scrum Master*) e este poderá lidar com possíveis entraves na sua equipa.

De modo que esta interação seja o mais real possível, devem ser tidos em consideração três componentes, por parte de todos os elementos, estes aspetos apoiarão toda a estrutura do modelo. Segundo Silva (2017), existindo transparência em todos os processos e resultados devem ser conhecidos, para que em equipa tenha uma visão mais abrangente do trabalho de cada um e se possa entreajudar influenciando o produto final, seguido de uma introspeção onde interliga os artefactos e a sua inspeção de forma a que em caso de desvios estes sejam rapidamente corrigidos, o que liga ao ultimo elemento de adaptação, que no caso da ocorrência dos desvios acima referidos a equipa tenha a capacidade de se adaptar e os corrigir rapidamente, minimizando o impacto que possa ter no projeto ou na criação de novos desvios.

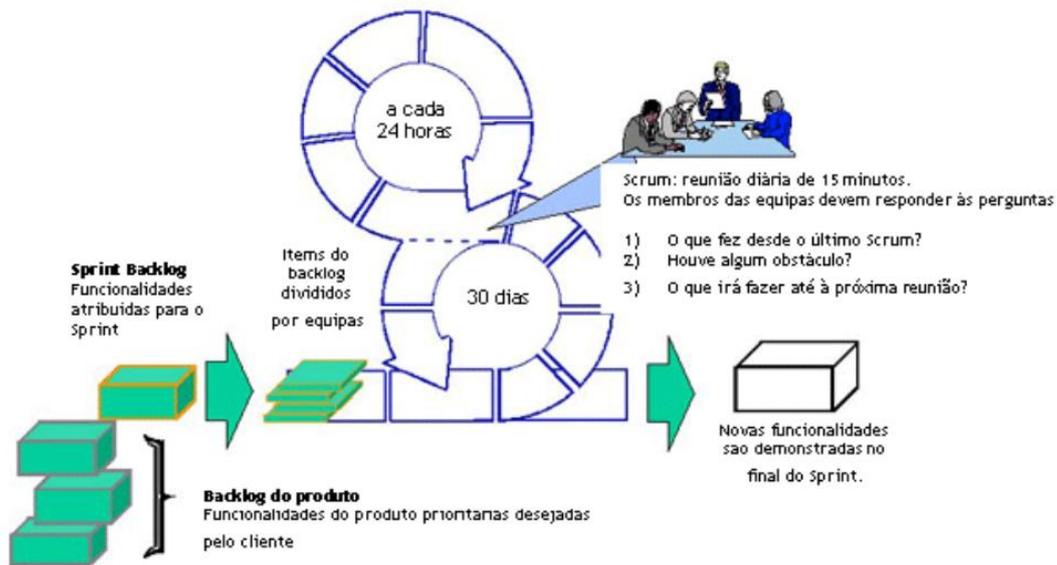
Segundo Diniz et al. (2011), existem dois tipos de artefactos, o *Product Backlog* e o *Sprint Backlog*. Definindo o *Product Backlog* como a lista de funcionalidades atribuídas ao produto, esta deve ser complementada com estudos de caso e funcionalidades necessárias que o produto necessita de ter, sendo que as mesmas serão organizadas por prioridade, criando assim o *backlog* do produto. O segundo artefacto é o *Sprint Backlog* onde são desdobradas as funcionalidades descritas no ponto anterior, e são estruturadas em tarefas de menor dimensão, indicando a equipa o que fazer e o seu estado, para que no final seja criado o produto final.

De acordo com Isidro e Fidelis (2011), na metodologia *Scrum* é necessário acrescentar mais um artefacto designado de *Burndown* (gráfico) é a ferramenta que permitirá a todos os elementos verificar o estado atual do projeto, captando a viabilidade do cumprimento de prazos e o esforço necessário por parte da equipa. Já para Silva (2017), existem 4 tipos de artefactos, que nada contradizem os autores anteriores, apenas acrescentam a necessidade o artefacto de incremento, que se traduz no produto final do presente sprint, onde todos os integrantes podem verificar o trabalho realizado, contemplando todo o desenvolvimento do produto, poderão surgir necessidades de ajustes ou incremento de funcionalidades.

Isidro e Fidelis (2011), alinha o método de definir processos de desenvolvimento ágeis e graduais a esta metodologia, explicando que através da sua implementação através do uso de diversas ferramentas, serão melhorados pontos importantes quando se fala em produtividade, como em cooperação e comunicação.

De forma a sintetizar a metodologia *Scrum*, Costa et al. (2005) demonstra através da imagem abaixo apresentada, o ciclo do processo *Scrum*, não de forma detalhada como a presente análise anterior, este mostra os aspetos importantes que é o foco da disponibilização e manutenção das ferramentas necessárias para a equipa desenvolver o melhor produto de acordo com o planeado, através das contantes interações deste processo, permite a existência de uma maior flexibilidade, por parte dos clientes (*Product Owner*), do gestor (*Scrum Master*) e dos membros que integram as equipas, que ao longo do projeto partilham conhecimento, e discutem necessidades e alcançam objetivos, sprint após sprint, adaptação a adaptação, é chegado ao produto final, como pode ser analisado na figura 2.4 presente abaixo.

Figura 2.4- Fluxo do Scrum



Fonte: SCRUM Um modelo Ágil para Gest...

De forma a sintetizar, Isidro e Fidelis (2011) define o uso da metodologia Ágil como uma solução para que de uma forma organizada exista comunicação, facilidade de adaptação e o cumprimento de prazos objetivando a qualidade desejada.

Em suma, para Ramírez et al. (2019) a utilização da metodologia scrum têm vantagens que vão desde a transparência, adaptabilidade, continuo feedback, uma fácil e organizada gestão dos entregáveis e uma fácil resolução de problemáticas que possam aparecer, sendo uma metodologia bastante eficiente e impulsionadora de entidades em diversas áreas.

2.5.4. Balance Scorecard

Bruil (2018), diz-nos que o aparecimento do *Balance Scorecard* surge como um sistema de avaliação corporativa com relação direta entre a avaliação de resultados e a estratégia da empresa. Direcionada para a vertente comercial, com o passar dos anos e as suas diferentes adaptações, este modelo começou a ser utilizado pelas instituições de estado e sem fins lucrativos melhorando o seu modelo de gestão estratégica.

De acordo com Chang (2021), o estudo do *Balanced Scorecard* possui diversas metodologias de pesquisa, sendo que o objetivo principal a análise de métricas financeiras e não financeiras, estas podem ser adquiridas de variadas formas e abranger diversos aspetos do desempenho da entidade. Como distinção, podem ser dados dois exemplos, um em que a empresa utiliza esta ferramenta para avaliar os ativos intangíveis do negócio, já por outro lado, algumas empresas utilizam métodos mistos,

em que combinam ativos intangíveis, adicionando dados de entrevistas e questionários, de forma a avaliar os seus serviços.

O *Balanced Scorecard* descreve-se como uma ferramenta de gestão com o principal objetivo de proporcionar uma visão global e integrada do desempenho da empresa ou organização, tendo em consideração os fatores considerados intangíveis, que ligados com a estratégia da empresa terão impacto no seu resultado a medio longo prazo (Russo, 2006).

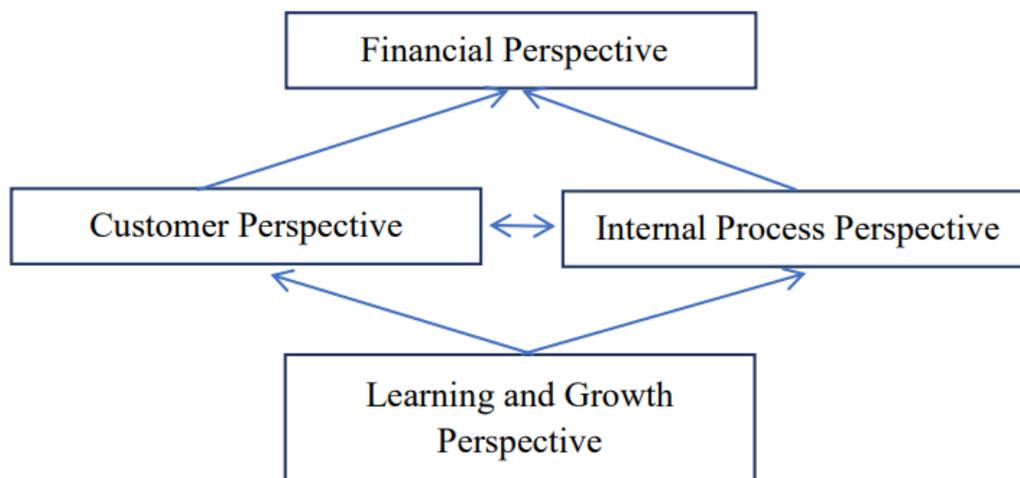
Assim sendo, são estabelecidas 3 novas perspetivas não-financeira (Figura 2.5):

Cientes: onde se pretende analisar fatores de fidelização e satisfação;

Processos internos: Objetiva a sua agilização e excelência que se traduzirá nos serviços prestados;

Aprendizagem e Desenvolvimento organizacional: Com a análise da progressão e desenvolvimento dos colaboradores que diretamente impactam na continua melhoria de serviços e ambiente laboral vivido na empresa.

Figura 2.5- Relação do Balance Scorecard e as suas perspetivas



Fonte: In e Esha (2022)

De forma a analisar a ligação das perspetivas não financeiras, In e Esha (2022) explica que, com o desenvolvimento das pessoas existentes nas organizações e ambiente sentido no local de trabalho, essas irão impactar positivamente os processos internos, seja pelas competências adquiridas ou sua produtividade, que por correlação irão

impactar diretamente na qualidade sentida pelo cliente, que se traduzirá nas perspetiva financeira, ou seja, como refletido na Figura 2.5, todas as perspetivas estão diretamente relacionadas, demonstrando a necessidade da sua análise e inclusão na estratégia da empresa.

De acordo com Sarigül e Coşkun (2021), este instrumento tem como objetivo traduzir a estratégia da empresa em números, garantindo a consecução e o acompanhamento dos objetivos definidos, nunca apenas numa perspetiva financeira, mas numa harmonia entre ela e as ações estratégicas definidas.

Sendo este modelo uma ferramenta para implementar a estratégia definida, todo o seu processo de criação e desenvolvimento antecede de uma análise estratégica onde é realizado um diagnóstico da situação da organização e a formulação estratégica de acordo com os seus objetivos e visão (Russo, 2006)

3. DIAGNOSTICO DA EMPRESA/PROBLEMÁTICA DA EMPRESA “MOBINOV (ASSOCIAÇÃO DO CLUSTER AUTOMÓVEL DE PORTUGAL)”

3.1 Apresentação da Empresa

A MOBINOV é a Associação do Cluster Automóvel de Portugal, criada em 2016, esta foi uma iniciativa por parte de duas entidades, a Associação Automóvel de Portugal (ACAP) e a Associação de Fabricantes para a indústria Automóvel (AFIA).

Fisicamente presente em Matosinhos, no edifício Ceia, e com escritórios em Lisboa, o cluster conta atualmente com 64 membros, diversas parcerias estratégicas e apoio do Estado Português, com quem trabalha ativamente para o desenvolvimento e crescimento das empresas portuguesas.

A sua proposta de valor é associada a uma plataforma agregadora de conhecimento e competências diretamente ligada a indústria automóvel, na sua estrutura onde estão presentes fabricantes de peças para o setor automóvel, empresas construtoras, entidades privadas de formação contemplando também as atividades conexas como associações empresariais, instituições de ensino e Investigação pertencentes ao SNI&I (Sistema Nacional de Incentivos e Investigação).

Como cluster automóvel português, a MOBINOV foca-se na promoção e valorização da competitividade internacional dos seus membros no setor, seja através do *networking* ou pela inserção em projetos desenvolvimentos por esta direta, ou indiretamente, com parceiros nacionais e Internacionais, tenta fomentar e transformar o setor de modo a impactar positivamente o mercado. Toda a tomada de ação por parte do cluster tem como objetivo tornar Portugal como uma referência do setor em inovação, investigação, desenvolvimento, fabricação, testagem e prestação de serviços de excelência na gigante indústria que é o setor automóvel.

Um grande marco para esta associação, objetivo esse presente desde a sua criação, é o reconhecimento com o selo de excelência de gestão na gestão do Cluster, tendo sido este atribuído em agosto de 2020 pelo secretariado Europeu de análise de Clusters, através da análise de mais de 1.100 organizações aferiu a MOBINOV pela suas excelência atribuindo o selo de Bronze, denominado de “*Cluster Management Excellence Label Bronze – Striving for Cluster Excellence*”, distinção que manterá até 31 de agosto de 2022, e que mostra o bom trabalho e a evolução da associação.

A MOBINOV é uma entidade cujo seu processo produtivo está diretamente interligado com o acesso a fundos disponibilizado por entidades como Compete2020, Portugal2020

e União Europeia (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional), que através de candidaturas este desenvolve ou integra projetos de dinamização dos seus membros e indústria, ou seja, mesmo esta associação ter autonomia financeira não têm a capacidade de criação de projetos próprios, tendo a necessidade de ser cofinanciada.

3.2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional desta associação tem três categorias: Efetivos, Aderentes ou Honorários.

Os efetivos que podem ser pessoas singulares ou coletivas, como empresas, instituições e associações empresariais que exerçam ou representem atividades no ramo da indústria automóvel.

Aderentes são pessoas singulares ou coletivas com interesses diretos ou parcialmente ligadas á indústria que poderá contribuir com o seu conhecimento, especialidade, ou relação de forma a cooperar com os objetivos da associação.

Honorários são membros que através da Assembleia geral se atribui o designado estatuto a pessoa singular ou coletiva pelas competências demonstradas auferindo todos as qualidades necessárias das duas categorias anteriores (Figura 3.1).

Tabela 3.1- Organograma (órgãos sociais)

Assembleia Geral			
Presidente (Instituto Politécnico de Setúbal)	Vice-presidente da A.G (INEGI)	Secretário da A.G (ERT)	Secretario da A.G (CIVETE)
Conselho administrativo			
Presidente (ACAP)	Vice-Presidente (AFIA)	Tesoureiro (IST)	Vogal do C.A (Mioplásticos, SA)
Vogal do C.A (ATEC)	Vogal do C.A (CEiiA)	Vogal do C.A (ZF Group)	Vogal do C.A (Schimidt Light Metal)
Vogal do C.A (Renault Cacia)	Vogal do C.A (Mitsubichi Fuso Truck Europe)	Vogal do C.A (Simoldes Plásticos)	Vogal do C.A (Toyota Caetano)
Conselho Fiscal			
Presidente (EPEDAL)	Secretário (Instituto politécnico de Leiria)	ROC (Horwath)	

Visão

“Portugal com uma Indústria Automóvel competitiva e reconhecida ao nível do desenvolvimento de soluções tecnológicas e da industrialização de componentes, módulos, sistemas e veículos.”(Mobinov, 2021)

Posicionamento

O cluster automóvel MOBINOV encontra-se posicionado como uma associação de referência no setor automóvel, com o objetivo de inovar e dinamizar os *players* da indústria automóvel para que estas possam juntamente envolver e demonstrar as suas capacidades no mercado interno e externo, através das ligações e projetos desenvolvidos e integrantes do cluster.(Mobinov, 2021)

Segmentação

O modelo de segmentação presente nesta associação é de B2B (*business to business*), atuando como o nome diz entre empresas ou entidades, podem ser identificadas como do mesmo setor ou que se interligam pela necessidade conjunta de funcionamento. Estes aspetos de interligação podem ser definidos pela necessidade de inovação em processos produtos, matéria-prima, desenvolvimento de novas tecnologias, ou inovação.

Especificando o nicho de segmento da MOBINOV, esta encontra-se sempre mais direcionada a IA (Indústria Automóvel) encontrando o seu público-alvo em associações da Indústria, fabricantes de componentes automóveis, empresas do sistema científico-tecnológico nacional, entidades não empresariais ligadas ao SNI&I (Sistema nacional de Investigação e Inovação) e empresas de assemblagem automóvel e outras empresas que diretamente estejam ligadas tanto ao processo produtivo como de investigação, que diretamente ou indiretamente possam ser frutuoso para a Indústria automóvel.(Mobinov, 2021)

3.5. Recursos da Organização

3.5.1. Recursos Humanos & Financeiros

A estrutura de recursos humanos desta associação é constituída por um Secretário-geral, Fernando Machado, e dois colaboradores, Isabel Oliveira que é administrativa, gestora de projetos e clientes, e Tomás Fernandes gestor de projetos e clientes.

Tabela 3.2- Tabela de Quotas

Tipo de Associados	Valor por empresa (€)	
	Joia	Quota
Empresas		
Volume de negócios		
<1 M €	800,00 €	800,00 €
1M € - 10 M €	1600,00 €	1600,00 €
10 M € - 100 M €	2400,00 €	2400,00 €
>/=100 M €	3200,00 €	3200,00 €
Associações	4 000,00 €	4 000,00 €
Entidades não empresariais do SI&I	200,00 €	200,00 €
Outros Associados	200,00 €	200,00 €

Fonte: Elaboração própria

3.5.2. Associados

Como referido anteriormente os membros da MOBINOV, constituem um total de 66 membros, dos quais se diferenciam não só por volume de negócio, mas também por área de atuação.

Tabela 3.3- Associados (20/11/2022)

Associações	ACAP; Afia; Associação Portuguesa de Fundição
Empresas	3DRIVERS; B.PLY, Brose; Bureau Veritas; Cablerias Group; Copefi; Grupo Copo; Setlevel, Grupo Simoldes; Eletrofer; Epedal; ERT, MicroPlastivos; Opco, Grupo Schmidt Light Metal, SCPLAST; Texla; TMG; Toolpresse; Yazaki, Renault Cacia; AApico; Fobric, Controlar; Aspock, NM3DIberico; Continental; Grupo ZF; Fehst; Grupo MRA, TRUMPF; CLT Services; Hydro; Follow Inspiration; Faurecia; Borgstena; C2C New Cap; Pixartidea; Grupo DRT; SGS; Fluidotrónica; Cenertec;
Construtores	Toyota Caetano Portugal, S.A.; Fuso; CaetanoBus;
Entidades não empresariais (SCT)	CEiiA; Citeve; INESC TEC; Inegi; IPN; ISQ; LNEG; CENTI; Centro de Computação Gráfica; itecons;
Ensino Superior & Academia	Universidade Técnica de Lisboa; Politécnico de Leiria; IPS, Universidade de Aveiro; ISEL; Atec; Universidade de Coimbra; IDESCOM;

Fonte: Elaboração própria

3.6. Projetos Comunitários

A MOBINOV encontra-se num segmento que visa a criação de soluções para a indústria automóvel, através da partilha de conhecimento e desenvolvimento de projetos, que assentam numa base de grupos de trabalho com os objetivos de alargamento e consolidação da indústria, especialização da Indústria e desenvolvimento Tecnológico e Informação e promoção.

No momento do presente estágio estavam em execução os seguintes projetos:

- Recipe Mobility;
- GO MOBINOV 2;
- Observatório Do Automóvel;
- Train 4.0;
- Portugal To World Mobility;

- H2020 Go International;

3.7. Marketing Mix

Serviços

Presente no mercado, a MOBINOV conta com um vasto leque de serviços e vantagens direcionadas a dinamização e desenvolvimento da indústria.

Assim sendo, a MOBINOV oferece:

- Possibilidade de participação em projetos financiados (Nacionais e Internacionais)
- Participação em eventos;
- Informação de relevância á indústria;
- *Networking* privilegiado;
- Representação das empresas em Feiras e eventos;
- Participação em Grupos de trabalho e Workshops;
- Impacto na estratégia nacional da Indústria automóvel;
- Oportunidades de Formação e captação de RH;
- Acesso a área reservada do Cluster;
- Representação em viagens que visam a IA;

Preço

Relativamente á estratégia de preços, na MOBINOV, sendo uma associação, é praticado o pagamento de uma joia na hora da entrada e quotas anuais, cujo respetivo valor é aferido a partir do volume de negócios da empresa no momento da entrada, montante esses acordados em assembleia geral.

Distribuição

No que diz respeito à distribuição, é definida através do conhecimento que retrata através dos vários canais de comunicação com os seus membros, sendo uma plataforma agregadora de valor, esta é feita através de tarefas como, reuniões com o seu gestor de cliente, eventos, agenda semanal (*Newsletter*) e destaques na sua nova área reservada.

Os formatos de distribuição referidos anteriormente, tem como função manter os seus membros informados de novidades da indústria, possibilidade de se inserirem em grupos de trabalhos, workshops, novos projetos financiados e oportunidades de formação.

De destacar que apenas existe definida uma política de distribuição, que visa aumentar a perceção de valor do cluster para os seus membros, assim como analisar e adequar as oportunidades do cluster a cada membro, através de uma reunião dois em dois meses.

Comunicação

Relativamente á comunicação da MOBINOV, a sua grande força são os meios digitais, nomeadamente o seu website, redes sociais, e Mailchimp (*Newsletter*). De grande importância destacar que as redes sociais são uma ferramenta importante para a MOBINOV devido a integração de projetos internacionais, onde esta está encarregue da sua comunicação através da exposição de eventos, marcos, candidaturas e resultados.

Analisando as suas redes sociais aferimos os seguintes dados, o Facebook com 812 seguidores, Twitter com 61 seguidores e LinkedIn com 814 seguidores, no que toca a base de dados para o envio da newsletter esta conta com mais de 200 emails segmentados por publico alvo (essencialmente membros e outras empresas da indústria automóvel).

Embora o meio digital seja a força da associação, a comunicação tradicional (offline) é deveras importante, que através de eventos, próprios ou participativos, representam uma grande importância devido a capacidade de interação com potenciais ou já existentes membros, que através do contacto mais pessoal podem fortalecer laços e surgir novas iniciativas.

Pessoas

Relativamente aos recursos humanos, a MOBINOV, representada pelos seus órgãos sociais esta conta com 3 elementos na sua equipa de trabalho, um secretário-geral e dois gestores de projetos/clientes.

Processos

Os processos consistem em mecanismos de prestação dos serviços da MOBINOV, sendo que se tratando de uma associação, esta apenas tem estabelecidos como processos a entrega de valor pela associação das empresas ou entidades ao cluster, a entrega de informação privilegiada através da sua newsletter e as reuniões com uma periodicidade bimensal.

- Entrada de um novo membro: Este processo consiste na realização entre as duas partes, apresentando a MOBINOV e os seus serviços, elucidando o valor do cluster e esclarecendo possíveis dúvidas, caso existe interesse, segue-se o

envio da ficha de inscrição anexados dos estatutos deste. Na entrega dos documentos necessários, estes serão submetidos ao conselho de administração que os analisará e contemplará com a decisão final, que levará ao pagamento da joia e da quota anual.

- Newsletter: Esta é enviada semanalmente, onde podem ser encontradas informação privilegiada da indústria, notícias, eventos, e oportunidades para os seus membros.
- Reuniões: As reuniões são agendadas através de um contacto do gestor com uma periodicidade mínima bimensal, onde este irá analisar, adequar as oportunidades do cluster ao membro, apresentando a evolução das ordens de trabalho, finalizando com um questionário de satisfação e pontos de melhoria, de forma que este consiga melhorar o seu serviço.

Evidencias físicas

Como evidencias físicas, a MOBINOV apresenta a sua sede em Lisboa, (avenida Torre de Belém, 29 1400-342 Lisboa), e um escritório em Matosinhos (Edif. CEiiA, Av. D. Afonso Henriques 1825, 4450-17 Matosinhos) onde se encontra toda a equipa de gestão de projetos e onde são realizadas as reuniões com os membros e alguns eventos. Como referência, o escritório de Matosinhos encontra-se presente dentro de um edifício pertencente a uma entidade de investigação por motivos estratégicos.

3.8. Análise SWOT

De modo a analisar a associação foi realizada uma análise SWOT onde se identificam os fatores internos e externos, assim como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças existentes que devem ser contempladas na estratégia da associação, de forma a demonstrar um conhecimento profundo no desenvolvimento do seu negócio assim como melhorar lacunas existentes, potenciando uma prospeção do negócio baseado na diferenciação.

Tabela 3.4- Análise SWOT

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias Nacionais e internacionais; • Participação em eventos de diversas indústrias; • Certificação de gestão cluster de excelência (bronze); • Contínuo incremento do volume de negócios das empresas do setor; • Parcerias estratégicas; • Networking e lobbying com grandes players. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido volume de negócios das empresas associadas; • Clusters europeus em grande crescimento; • Idade do Cluster; • Dificuldade na comunicação de proposta de valor; • Recursos financeiros; • Exposição no mercado interno;
Fatores Externos	<i>Opportunities (O)</i>	<i>Threats (T)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução da importância dos Clusters; • Aumento do número de exportações do setor; • Impacto do setor automóvel no PIB • Aumento das empresas direcionadas ao setor automóvel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clusters europeus • Fragilidade da indústria devido à situação pandémica; • Pouca especialização em áreas de Inovação no setor automóvel; • Falta de partilha de conhecimento por parte dos associados; • Clusters europeus com forte presença e maior proposta de valor.

Fonte: Elaboração própria

4. METODOLOGIAS, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

4.1. Metodologia

No decorrer do presente capítulo serão abordados diferentes temas e conceitos que sustentarão de modo empírico a análise das práticas realizadas explícitas nos capítulos seguintes. Indo de acordo às atividades desenvolvidas, problemática da organização e ao tema de investigação abordado, serão abordados temas como o setor, a tipologia da empresa, as suas práticas, e os pontos chaves necessários para a elaboração do seu diagnóstico.

Com vista a estabelecer o elo das atividades a realizar com a sua vertente técnico-científica, foi realizada uma revisão de literatura, envolvendo vários temas e teorias, com foco nos conceitos e aspetos metodológicos, as teóricas empíricas que antecedem os temas em estudo e melhor se farão compreender.

Assim, foi adotada uma metodologia qualitativa mista de estudo de caso, tendo por base a interpretação, registo e análise das observações diretas e experiências vivenciadas na realização do estágio, com particular incidência nas pesquisas documentais, que estabelecem o enquadramento técnico-científico deste relatório.

Tendo por base o rigor académico, visou-se cumprir todas as normas académicas, de forma assertiva, garantindo desta forma a melhor articulação entre o tema e o caso em estudo. Em suma, na sua realização foi realizada uma revisão da literatura, que envolveu o tema principal e os temas associados ao mesmo. Tanto na realização da revisão como de toda a envolvente empírica desenvolvida neste trabalho foram utilizados artigos, livros e publicações disponibilizadas por plataformas como ABI/INFORM, PROQUEST, RCAAP e B-ON.

4.2. Apresentação das Atividades Desenvolvidas

No âmbito da obtenção do grau de mestre em gestão de empresas foi realizado um estágio na MOBINOV, de forma que o estudante relacionasse a componente teórica estudada ao contexto empírico que é o mercado de trabalho.

Nesse contexto, no presente estágio foi-me dada a oportunidade de integrar uma associação única no mercado nacional, criada em 2016, apenas se encontra na fase de crescimento, criando oportunidades para o estagiário aplicar o conhecimento adquirido

no seu percurso académico e apresentar melhorias assim como ajudar nas tarefas do dia a dia da associação.

Neste contexto e face a integração na equipa da associação da MOBINOV foi encontrada uma equipada bastante dinâmica, regida por valores como o trabalho em equipa, profissionalismo, proatividade, flexibilidade e espírito de inovação, valores esses fomentados pelo secretário-geral desta associação, que demonstra destreza no que diz respeito a alteração dos métodos de gestão ou a utilização de novas ferramentas que se alinhem ao objetivo traçado pela associação.

De forma a contextualizar as atividades desenvolvidas no estágio onde me inseri, é importante que exista uma perceção por parte do leitor o que são as funções deste cluster.

Como referido anteriormente, a MOBINOV tem como principal objetivo promover o valor das empresas portuguesas ligadas a indústria automóvel, de forma a aumentar o seu grau competitivo e o nível de internacionalização do setor. Nesse contexto, a grande força do cluster é a presença em projetos financiados, pelo fundo Compete2020, Portugal2020 e União Europeia (Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional).

A presença nestes projetos, pode ser feita através de duas formas, a primeira onde o cluster cria juntamente com os seus membros um projeto, subcontratando a elaboração da sua candidatura a entidades como KPMG, Deloitte, ou integra os projetos de outras entidades, através de convite.

Ao momento da realização do estágio, a MOBINOV encontrava-se presente em 3 projetos financiados, todos eles internacionais. Na elaboração das candidaturas, as entidades que dela fazem parte é atribuída um conjunto de tarefas a realizar, descrita através de pontos, mas que se definem através de um gráfico de Gantt, no decorrer da duração do projeto onde se inserem, as tarefas terão de ser cumpridas conforme planeado e aprovado em candidatura.

É importante destacar, que desde o início do presente estágio até ao seu final, a MOBINOV apenas se encontrava presente em projetos colaborativos, tendo como função a disseminação e elaboração de tarefas como elaboração do plano de comunicação, digital e presencial descrita nos projetos, desde o desenvolvimento do seu Website, gestão de redes sociais, planeamento e organização de eventos. O motivo pelo qual esta apenas se encontrava em projetos colaborativos é o encerramento do projeto GO MOBINOV no início do ano de 2020, e se encontrar na fase de espera pela aceitação de um novo projeto.

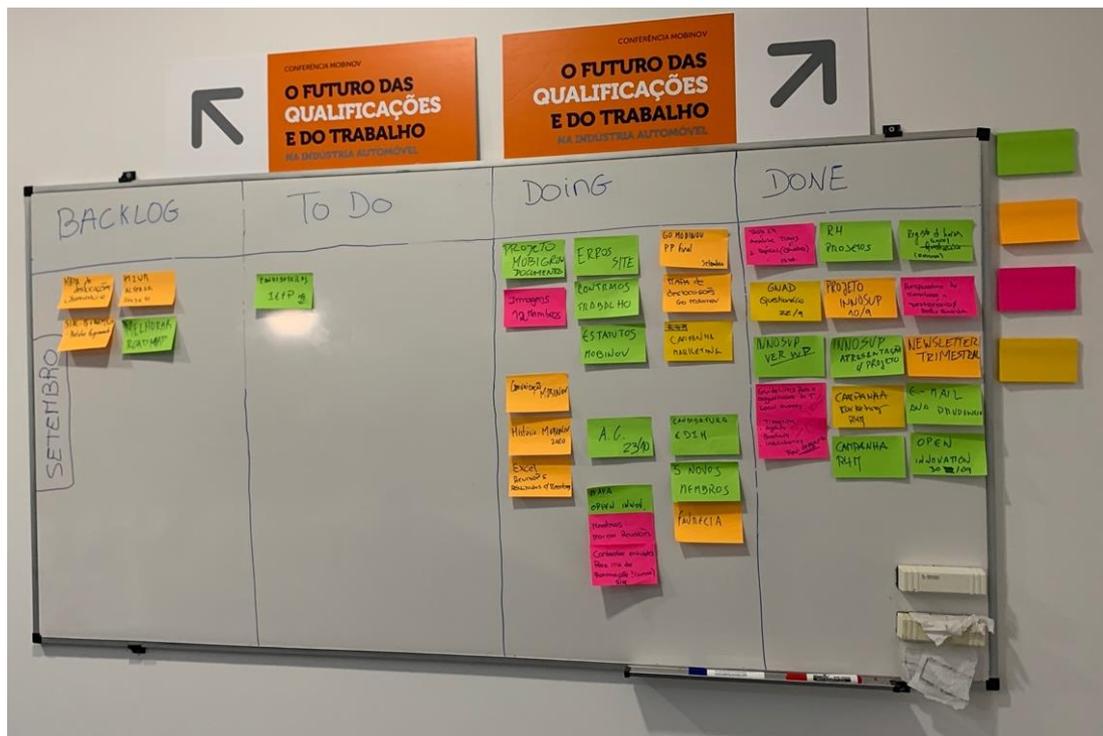
Com o início do meu estágio foi implementada a metodologia Ágil, com vista a melhoria de processos, esta foi proposta pelo secretário-geral da associação, visando a melhoria de processos, representação de tarefas, uma maior adaptação da equipa um incremento na comunicação através dos *daily sprints*.

De modo a analisar a correta utilização desta metodologia, foi realizada a revisão literária acima apresentada, será de seguida apresentado o caso de utilização do *Scrum* pela MOBINOV, para que de forma a ir de encontro com a abordagem qualitativa, se realiza o estudo de caso.

A utilização desta metodologia por parte da MOBINOV dá início com a implementação do Quadro Scrum, evidenciado na Figura 4.1

Figura 4.1, e o agendamento de reuniões diárias ao início da manhã.

Figura 4.1- Scrum Board



Fonte: Elaboração própria

As tarefas, expostas no quadro *scrum* podem surgir de diferentes lugares, sendo que o presente quadro absorve todas as tarefas dos diversos projetos, o *backlog* é produzido através de uma reunião mensal, onde se realiza o plano de trabalhos a realizar no respetivo mês, através do seguimento das tarefas anteriores, e de acordo com as necessidades a nível de projetos que definidos em candidatura necessitam de ser colocados no *backlog* com 1 mês de antecedência. Sendo importante referir que a

disposição das tarefas é consoante a ordem de execução, a partir do canto superior esquerdo.

A partir daí, e sucedendo as reuniões, os gestores deverão dar seguimento as tarefas, que passaram os diferentes estágios de *TO DO* (para fazer), *Doing* (a fazer) e *Done* (Feito), até que no final do mês sejam recolhidas as tarefas realizadas.

No que toca a realização do *Daily sprint*, de acordo com a metodologia, este faz cumprir todos os requisitos, onde todos os colaboradores respondem as três perguntas de forma rápida e clara, “o que foi realizado?” “o que pretendem realizar?” e “Quais foram os entraves sentidos” posta esta análise todos os presentes tentam combater os entraves sentidos para que em equipa os objetivos sejam cumpridos.

Devido as necessidades de ajuste da associação face ao teletrabalho, existiu a necessidade de se começar a utilizar o quadro *Scrum* online, através de uma ferramenta chamada Trello, onde a equipa, devido a sua versatilidade, começou a utilizar de uma forma generalizada as datas de conclusão das tarefas, destacando que as *daily sprint* começaram a ser via Microsoft Teams.

Na utilização da metodologia *Scrum*, no presente estudo de caso, não são definidos nenhum papel *Scrum*, sendo que de maneira indireta, os membros são o *Product Owner* e o secretário-geral o *Scrum Master*, devido a sua posição no organograma da associação.

Face ao estudo realizado, podemos verificar que a metodologia ágil *Scrum* não está 100% implementada nesta organização, contudo, as metodologias ágeis foram criadas a pensar nas necessidades das empresas de software, e como refere Silva (2017), devido á sua simplicidade, esta metodologia pode ser implementada em outras estruturas de gestão de projetos.

De forma a colmatar a falta do planeamento na utilização da metodologia ágil, e pela fácil interpretação dos parceiros globais, o planeamento é realizado através do gráfico de *Gantt*, considerada uma ferramenta essencial na gestão temporal de projetos, esta pode ser utilizada de duas formas, através de objetivos a cumprir num período de tempo, ou apenas como referência do tempo dos diferentes projetos.

4.2.1. Comunicação

A comunicação é um ponto muito importante para esta associação, devido á sua responsabilidade de disseminação do conteúdo dos projetos, ou pela força que esta tem

em demonstrar a existência do cluster, sendo que a MOBINOV conta com apenas 5 anos de idade, e o seu ciclo de vida se encontra apenas em crescimento, é necessário que a esta exponha a sua importância e conhecimento numa perspetiva de angariar novos membros, e consequentemente alcançar os seus objetivos estratégicos.

Podemos então diferenciar a comunicação realizada pela MOBINOV em duas categorias: a comunicação realizada visando os projetos, e a comunicação da interna do cluster.

A comunicação realizada para os projetos, é definida pelos seus papéis de integração, como explicito no ponto anterior, no momento em que o estágio ocorreu, a MOBINOV apenas integrava projetos de outras entidades, na qual o seu papel era realizar as funções definidas em candidatura que envolviam a elaboração do Website, criação e manutenção das redes sociais, disseminação de eventos e ferramentas ligadas aos projetos e por fim o planeamento e organização de eventos.

Figura 4.3- Comunicação Evento Aveiro Tech Week



Fonte: Elaboração própria

Figura 4.2- Newsletter Mobinov



Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Mapa Estratégico

A elaboração do Mapa estratégico sucedeu da retrospectiva realizada pela equipa, de forma a colmatar a necessidade de mostrar os produtos/serviços e o trabalho realizado pelo cluster para com a indústria e os seus associados, necessitava de algo palpável

que se pudesse usar em reuniões e apresentações, onde o recetor, mais especificamente os membros do cluster, o possíveis novos associados, conseguissem rapidamente perceber quais são as tipologias do projeto, assim como as diferentes áreas de atuação.

Assim sendo, foi realizado em formato de folheto, designado de mapa estratégico, como se pode verificar na imagem abaixo apresentada.

Figura 4.4- Mapa estratégico



Fonte: Elaboração própria

O Mapa estratégico, é utilizado como uma ferramenta de comunicação, produzida em português e Inglês, este é analisado e explicado aos seus membros em forma de planificação, explicando os projetos já realizados, os decorrentes e futuros, mostrando todo o trabalho desenvolvido pela associação, e assim identificar possíveis integrações dos membros nos projetos em curso ou futuros, este serve também como forma de reter e identificar o interesse destes nas diversas áreas, que serão levadas em atenção, no momento da realização de grupos de trabalho, facilitando ao cluster a realização de propostas, tendo em mente as necessidades e os interesses dos seus membros.

Neste mapa está também presente o carimbo de Cluster de excelência atribuído á MOBINOV, e os seus parceiros mostrando as competências e as afluências de *networking* a disposição dos membros.

4.2.3. Projetos

O desenrolar da atividade do cluster assenta no desenvolvimento de diversos projetos nacionais e internacionais, podendo estes ser colaborativos ou diretos, que significa que foram elaborados pelo cluster desde a sua candidatura até á sua execução.

Com tipologias ou eixos diferentes, estes projetos assentam nos mesmos objetivos, que o aumento da competitividade do setor da indústria automóvel através da inovação investigação e outros. O papel do cluster assenta no desenvolvimento e acompanhamento de projetos que permitam as empresas realizar essas atividades com uma redução dos seus custos através dos fundos obtidos, assim como a aquisição do *Know-How* partilhado entre os integrantes dos projetos.

Para que isto seja possível, o cluster através da sua plataforma agregadora de conhecimento e seus instrumentos de gestão promove o *networking* e aumenta a abertura na troca de informação para os seus membros.

Ao momento a que foi realizado o estágio, o cluster integrava maioritariamente projetos de investigação e inovação, que assentam no desenvolvimento entre cluster dos vários países da união europeia, onde através de várias atividades têm como objetivo definir a estratégia para o futuro da indústria automóvel, assim como ideia de inovação e possíveis parcerias colaborativas entre os seus membros.

Face a ordem de trabalhos e os projetos inseridos ao momento do estágio, foram realizadas reuniões colaborativas, onde através de ferramentas como MIRO, os presentes conseguem realizar grupos de trabalho e *Workshops* onde apresentam as suas estratégias e propostas de valor face aos desafios apresentados, que são sentidos por parte dos membros. Nestes grupos de trabalhos estão presentes pilares da indústria a que todos devem ter atenção como sustentabilidade financeira, educação, *networking*, inovação entre outros, que são analisados e discutidos para que em suma seja construída uma estratégia de sucesso assim como pilares para o a criação de novos projetos em prol do futuro da indústria.

De forma a assistir à preparação de novos projetos, foram desenvolvidos vários documentos, de apresentação do cluster, sua estratégia de gestão e modelo de negócio para que entidades externas pudessem realizar as candidaturas.

4.2.4. Assembleia Geral

No decorrer do presente estágio, foi realizada a assembleia geral, da qual foi necessário a elaboração da apresentação (Figura 4.5). Esta assembleia teve como objetivo a apresentação dos resultados e atividades realizadas nos anos 2019 e 2020, discussão e votação do relatório de contas, apresentação do plano estratégico para 2021, análise/discussão e votação dos estatutos, análise e votação de joias, apresentação de associados, apresentação do plano estratégico com os projetos realizado, entre outros.

Esta atividade agregou bastante valor, sendo a primeira assembleia geral foi necessário entender todos os procedimentos e regras para a sua correta elaboração e registo de informação sobre os temas abordados no seu decorrer, assim como a apresentação do Mapa Estratégico realizado no âmbito do presente estágio.

Figura 4.5- Apresentação da Assembleia Geral MOBINOV



Fonte: Elaboração própria

4.2.5. Balance Scorecard

Face á tipologia de processos desempenhados pelos seus colaboradores, assim como o portefólio de serviços do cluster, face ao reconhecimento interno do valor agregado que esta associação coloca ao dispor dos seus membros, foi proposto o desenvolvimento de um *Balance Scorecard*, de forma a analisar se a estratégia estaria a ser incorporada no plano de atividades a realizar internamente, que até ao momento

apenas era analisada de um ponto de vista financeiro e de objetivos muito generalizados.

O seu desenvolvimento, realizado tendo por base um estudo empírico, teve por base as 4 perspetivas dos seus criadores, a perspetiva financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Para que esta ferramenta pudesse ser o mais fidedigna e funcional possível, foi realizado um *brainstorming* com toda a equipa, com o objetivo principal de caracterizar os objetivos estratégicos da associação assim como os seus fatores críticos, direcionados sempre para cada perspetiva, onde foram levantadas diversas questões pertinentes. De grande importância ressaltar que através de uma simples troca de ideias, assente na estratégia da empresa foi notório a maneira como os colaboradores passaram a interligar as suas ações para com o objetivo, deixando de ser por vezes mais uma tarefa que impactará o resultado final, capacitando-os com uma vista mais generalizada do seu modelo de negócio.

No seguimento dessa reunião, tendo por base os objetivos estratégicos, os seus fatores críticos e as atividades desenvolvidas pelo cluster, foram elaborada uma sequencia de indicadores que permitirão analisar o progresso realizado e traçar novas metas, sempre numa ótica estratégica e em prol da visão da Associação, que é tornar Portugal numa industria automóvel competitiva e reconhecida a nível do desenvolvimento de soluções tecnológicas e da industrialização de componentes, módulos, sistemas e veículos, sendo a MOBINOV uma plataforma agregadora de conhecimento que facilita o *networking* e capacita os seus membros com conhecimento, estudos, grupos de trabalho, acompanhamento, entre outros, serviços contemplados nos indicadores que se traduzirão a sua evolução .

Tabela 4.1- Mapa de Indicadores (BSC)



MAPA DE INDICADORES

Perspetiva	Ref.	Designação	Resp.	Medida	Frequência	Fonte de informação	Objetivo	Resultado Acumulado	Desvio Anual
Financeira	1.1	Volume de negócios	FM	Valor de prestação de serviços	Mensal	Contabilidade	10000	-	-
			FM	valor cota e joias	Mensal	Contabilidade	80000	-	-
	1.2	Rácios financeiros	FM	Autonomia financeira	Mensal	Contabilidade	50%	-	-
			FM	Necessidades de fundo de Maneio	Mensal	Contabilidade	-	-	-
			FM	Solvabilidade	Mensal	Contabilidade	-	-	-
	1.3	Financiamento	FM	Taxa de financiamento Público vs Privado para as atividades (orçamento)	Mensal	Orçamento	40%	-	-
			FM	Taxa de financiamento Público vs Privado para as atividades (execução)	Mensal	Contabilidade	40%	-	-
	1.4	Sustentabilidade financeira	FM	Capacidade de autofinanciamento	Mensal	Contabilidade	19240	-	-
			FM	Resultado Líquido do Exercício	Mensal	Contabilidade	4459	-	-
			FM	EBITDA	Mensal	Contabilidade	19240	-	-
Clientes	2.1	Satisfação dos associados	TF	Satisfação dos associados (Inquérito)	Anual	Dados dos inquéritos	9	-	-
			TF	Satisfação da realização dos eventos (Inquérito)	Anual	Dados dos inquéritos	9	-	-
			TF	N.º de Manifestações de insatisfação ou reclamações	Anual	email e inquéritos	0	-	-
	2.2	Associados	TF	N.º de novos associados	Mensal	Fichas de inscrição	5	1	-4
			TF	N.º de associados	Mensal	Listagem de associados	60	55	-5
	2.3	Comunicação	TF	N.º saídas de associados	Mensal	Listagem de associados	0	1	1
			IO	Reuniões com associados	Mensal	Mapa de reuniões	120	9	-111
			IO	Comunicação com os associados (N.º)	Trimestral	Newsletter e e-mail	60	56	-4
			IO	Escala de engagement (N.º)	Mensal	Classificação do gestor de clientes	7	-	-
			IO	Comunicação com o mercado (N.º)	Trimestral	Newsletter	4	0	-4
Processos Internos	3.1	Envolvimento dos associados	FM	Participação em Grupos de trabalho (N.º)	Anual	Lista de inscrições/ presenças	30	-	-
	3.2	Gestão	FM	Tarefas realizadas (N.º)	Mensal	Scrum board	240	22	-218
			FM	N.º de oportunidades inseridas (membros)	Mensal	Area Reservada	6	-	-
			FM	N.º de atividades inseridas (membros)	Mensal	Area Reservada	10	-	-
	3.3	Realização de eventos	TF	N.º de Formações inseridas pelos membros	Mensal	Area Reservada	10	-	-
			TF	Realização de eventos (N.º)	Anual	Relatório e contas	4	-	-
	3.4	Internacionalização	TF	Participação nos eventos - Associados (empresas/outras) N.º	Anual	Lista de inscrições/ Associados	90	-	-
			TF	Participação nos eventos - não associados (empresas/outras) N.º	Anual	Lista de inscrições/ Associados	400	-	-
			TF	Iniciativas com vista à internacionalização (N.º)	Anual	Relatório anual	3	-	-
			TF	Iniciativas para captação de investimento (N.º)	Anual	Relatório anual	1	-	-
	3.5	Projetos	TF	Participação em projetos internacionais (empresas, associações, I&D...) - N.º	Anual	Relatório anual	1	-	-
			TF	Projetos (N.º)	Anual	Relatório anual	2	-	-
			TF	Projetos com envolvimento de associados (N.º)	Anual	Relatório anual	1	-	-
			TF	Projetos (valor)	Anual	Relatório anual	9000000	-	-
			TF	Grupos de trabalho (N.º)	Anual	Relatório anual	3	-	-
			IO	Iniciativas de promoção do Cluster (no mercado) - N.º	Anual	Redes sociais, Google add, Mailchimp	4	2	-2
IO			Reuniões com os órgãos do estado N.º	Anual	Registo de reunião	10	5	-5	
IO			Referenciação na comunicação social	Anual	Clipping	6	3	-3	
3.6	Promoção e envolvimento	IO	Visualização de site	Anual	Back office do site	10000	-	-	
		IO	Seguidores redes sociais novos	Anual	Redes sociais	21	21	0	
		IO	N.º formações	Anual	Plano de Formação	30	-	-	
		IO	Dias de Formação	Anual	Plano de Formação	2	25	23	
Aprendizagem e crescimento	4.1	Formação	IO	Orçamento de Formação	Anual	Plano de Formação	300€	-	-
			IO	N.º de colaboradores abrangidos	Anual	Plano de Formação	3	1	-2
			IO	Atividades dinamica do local de trabalho	Mensal	Agenda semanal	1	2	1
			IO	Índice de satisfação dos colaboradores	Trimestral	Inquérito	>7	9	-
	4.2	Workplace	IO	Índice de motivação dos colaboradores	Trimestral	Inquérito	>7	8	-
			IO	N.º Colaboradores	Anual	Plano de Formação	2	3	1
4.3	Perfil da equipa	IO	Qualificação (médio)	Anual	Plano de Formação	nível 6	9	-	

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 4.1, presente acima presente, podemos entrar o *Dashboard* do *Balance Scorecard* realizado, onde se pode analisar a caracterização das perspetivas através de designações que são as áreas de atuação que impactarão os objetivos. De forma a agilizar processos, no momento em que foram traçados os objetivos definiu-se a pessoa encarregue pelo preenchimento do presente mapa assim como acompanhar o cumprimento das tarefas, reduzindo assim a possibilidade de ocorrerem desvios dos objetivos traçados.

De forma a facilitar a inserção dos dados foi elaborado um quadro, presente na Tabela 4.2, no mesmo livro de Excel com os indicadores por mês, para que a pessoa responsável os tenha sempre disponíveis e consiga recolher a informação de forma a os comparar ao longo do tempo.

Tabela 4.2- Inserção de dados de Indicadores


 MOBINOV :: Cluster Automóvel

 PORTUGAL

	Medida	Janeiro	fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Ago	Sete	Out	Nov	Dez	Da
		iro	reir	ço	l	o	ho	o	sto	mbr	ubr	emb	emb	do
		o	o							o	o	ro	ro	s
F	Valor de prestação de serviços													-
M														
F	valor cota e joias													-
M														
F	Autonomia financeira													-
M														
F	Necessidades de fundo de Maneio													-
M														
F	Solvabilidade													-
M														
F	Taxa de financiamento Público vs Privado para as atividades (orçamento)													-
M														
F	Taxa de financiamento Público vs Privado para as atividades (execução)													-
M														
F	Capacidade de autofinanciamento													-
M														
F	Resultado Líquido do Exercício													-
M														
F	EBITDA													-
M														
T	Satisfação dos associados (Inquérito)													-
F														
T	Satisfação da realização dos eventos (Inquérito)													-
F														
T	N.º de Manifestações de insatisfação ou reclamações													-
F														
T	N.º de novos associados						1	1	1	1				1
F														
T	N.º de associados	54	54	53	53	53	54	55	56	57	57	57	57	55
F														
T	N.º saídas de associados	1	1											1
F														
I	Reuniões com associados											9		9
O														
I	Comunicação com os associados (N.º)	4	3	10	11	1	3	3	4	4	4	8	1	56
O														
I	Escala de engagement (N.º)													-
O														
I	Comunicação com o mercado (N.º)	1	-	6	8	2	1	1	-	3	1	5		0
O														
F	Participação em Grupos de trabalho (N.º)													-
M														
F	Tarefas realizadas (N.º)								20	25	24	18		22
M														

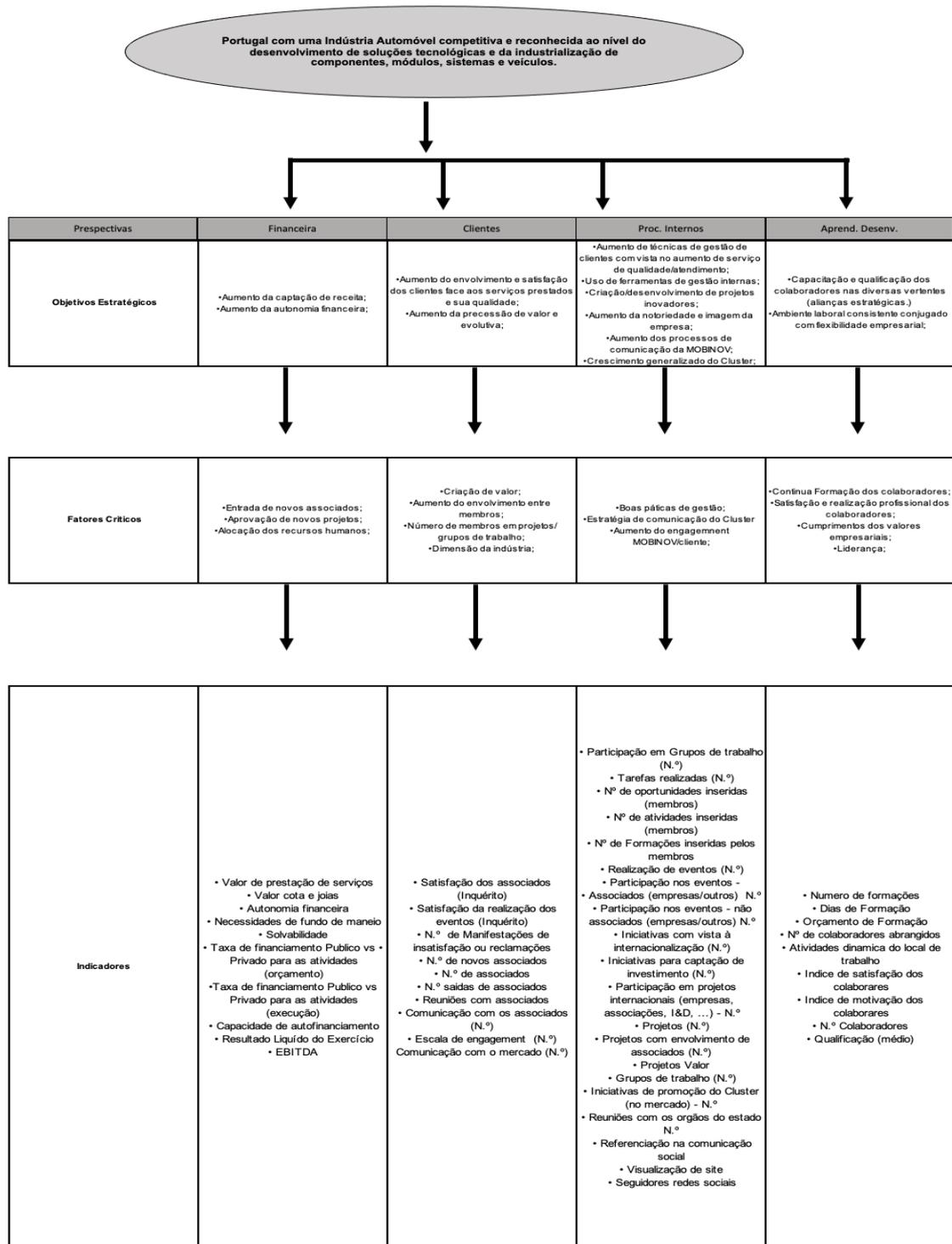
F	Nº de oportunidades inseridas (membros)													-
M														
F	Nº de atividades inseridas (membros)													-
M														
F	Nº de Formações inseridas pelos membros													-
M														
T	Realização de eventos (N.º)													-
F														
T	Participação nos eventos - Associados (empresas/outros) N.º													-
F														
T	Participação nos eventos - não associados (empresas/outros) N.º													-
F														
T	Iniciativas com vista à internacionalização (N.º)													-
F														
T	Iniciativas para captação de investimento (N.º)													-
F														
T	Participação em projetos internacionais (empresas, associações, I&D, ...) - N.º													-
F														
T	Projetos (N.º)													-
F														
T	Projetos com envolvimento de associados (N.º)													-
F														
T	Projetos (valor)													-
F														
T	Grupos de trabalho (N.º)													-
F														
I	Iniciativas de promoção do Cluster (no mercado) - N.º										2	2	2	2
O														
I	Reuniões com os órgãos do estado N.º	1	-	-	1	2	1	-	-	-	-			5
O														
I	Referenciação na comunicação social							1	1			1		3
O														
I	Visualização de site													-
O														
I	Seguidoras redes sociais novos	18	13	23	18	13	12	17	14	34	40	18	30	21
O														
I	Nº formações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O														
I	Dias de Formação							25						25
O														
I	Orçamento de Formação							-						-
O														
I	Nº de colaboradores abrangidos							1						1
O														
I	Atividades dinâmica do local de trabalho								1	3	2	3	2	2
O														
I	Índice de satisfação dos colaboradores									9	9	9		9
O														
I	Índice de motivação dos colaboradores									8	8	8		8
O														
I	N.º Colaboradores	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3
O														
I	Qualificação (médio)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	9
O														

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 4.63 podemos encontrar o *Balance Scorecard*, que se faz refletir na sua visão “Portugal com uma Indústria Automóvel competitiva e reconhecida ao nível do desenvolvimento de soluções tecnológicas e da industrialização de componentes, módulos, sistemas e veículos.” através das 4 perspetivas com os seus objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso e indicadores de análise que garantem o grau de cumprimento e o rumo da estratégia definida pela associação. (Mobinov, 2021)

Todos estes quadros e ferramentas acessórias podem ser observadas no Apêndice A B e C.

Figura 4.6- Balance Scorecard MOBINOV



Fonte: Elaboração própria

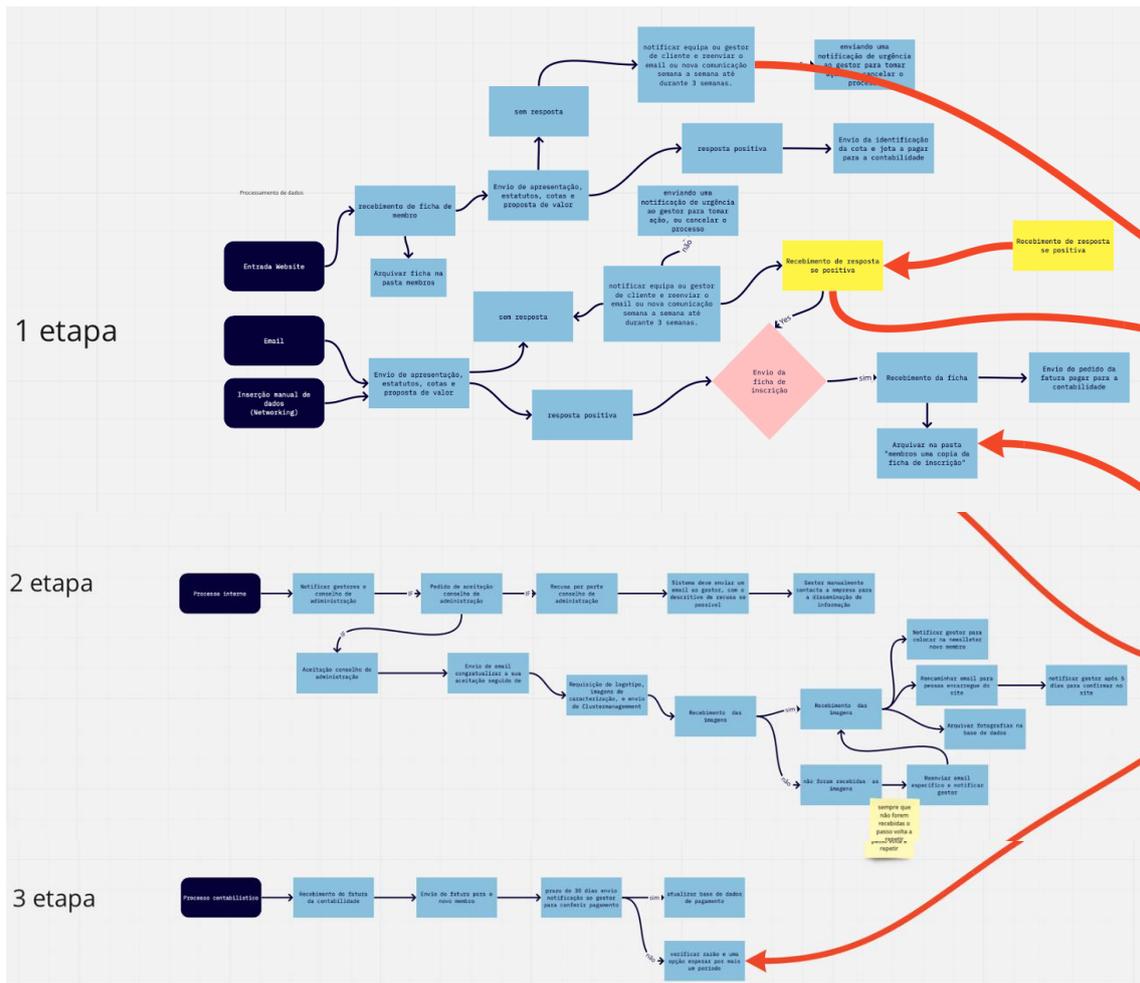
4.2.6. Melhoria de Processos (Fluxograma)

Com o principal objetivo de melhor os processos internos e agilizar a chegada de informação a entidades que demonstrem interesse em ingressar no cluster, deu-se início a um piloto com uma entidade externa, que visa melhorar o processo de angariação de novos membros, e toda a gestão processual que advém do mesmo.

Assim sendo, existiu a necessidade de elaborar um fluxograma com todos os passos/caminhos desse processo, com início na demonstração de interesse por parte de um potencial membro.

Todo este processo visa não só agilizar o processo, mas também despende da carga que o colaborador tinha com o mesmo, podendo este focar-se em outras atividades de mais valor. O presente fluxograma dá se inicio no website do cluster, onde o potencial membro seleciona o campo de adesão e preenche os dados, que o sistema filtrará e enviará a apresentação da associação, estatutos, quotas e outros documentos de interesse, envio e recessão de formulário de adesão. Esta processo é muito similar ao funcionamento de um software de gestão de relação com cliente, conhecido como CRM, devido á sua capacidade autónoma de dar seguimento a contactos pendentes ou sem resposta, claro que sempre dentro da base pré-definida e por isso a necessidade de se colocar todos os passos num fluxograma que fará a entidade desenvolvedora do piloto com as informações necessárias para a elaboração do mesmo. Nas Figura 4.7 encontra-se o esboço da primeira fase do fluxograma realizado, podendo ser observado no apêndice D o seu conteúdo e a segunda etapa de desenvolvimento realizada com a empresa consultora.

Figura 4.7- Fluxograma



Fonte: Elaboração própria

4.2.7. Ferramentas de Gestão e Modelos de Gestão de Projetos

Como já espelhado no presente relatório, é visível a utilização de diversas ferramentas com o objetivo não só de gerir os seus projetos, mas também a própria empresa, agilizando assim os processos e melhorar a qualidade das atividades a elaborar.

Assim sendo, podemos aferir que a Metodologia Ágil é utilizada como base de gestão, que assenta num conjunto de práticas e valores, com o principal objetivo de aumentar a eficiência e flexibilidade através da constante colaboração das equipas. Com este modelo é necessário definir as papeis de modelo, sendo o presidente da MOBINOV o *product owner*, e diretor Geral do cluster MOBINOV o *Scrum Master* onde conforme estabelece o modelo, este planeia e divide as várias tarefas a realizar na duração de

um *sprint*, através do uso da ferramenta quadro *scrum* onde são espelhadas as tarefas atribuídas a cada elemento.

Com o passar do tempo, devido á nova realidade do teletrabalho, foi necessário digitalizar o processo e ferramenta do quadro *scrum*, de forma que as equipas tivessem a autonomia para movimentar as tarefas de acordo com as suas necessidades, registando o estado da mesma para que não só nos *sprints* sejam analisados os *deliverables*, mas para que sejam abordados nas *daily sprints* onde os colaboradores falam sobre as tarefas em desenvolvimento e dificuldades encontradas de forma que os seus colegas possam se entreajudar e conciliar tarefas.

Já sintetizado acima, as tarefas executadas pelos colaboradores da MOBINOV estão associadas a gestão de projetos, nunca se dividindo por departamentos ou tipos de funções, apenas se diferenciam pelo tipo de projetos nacionais ou internacionais, com diferentes tarefas e dinâmicas, o que torna difícil o controlo de execução assim como uma visão ampla em prol do objetivo final.

De forma a colmatar essa falhas, desde o início do presente estágio que existiu uma grande preocupação e procura de ferramentas que consigam a redução de erro, agilização de processos e melhorias no sistema de trabalho dos seus colaboradores, preocupações essas que passaram pela implementação e criação de simples ferramentas com modelos conhecidos, que permitissem organizar e de uma forma transparente e rápida espelhar os trabalhos em curso, finalizados e em espera.

Podemos então concluir que a planificação de atividades é um processo essencial e critico para o correto funcionamento do modelo de gestão do cluster, ajudando a estabelecer as metas, prazos e as responsabilidades de cada gestor de projeto executar as tarefas atribuídas. Associado a essas métricas, com base na *framework* anteriormente explicada (metodologia Ágil), de forma a controlar e tornar o desenrolar das atividades mais dinâmica, foi necessário recorrer a várias ferramentas de trabalho que não só serviram para a coordenação, acompanhamento, visualização dos entregáveis, mas acima de tudo, tornar mais eficiente e dinâmica a realização das tarefas.

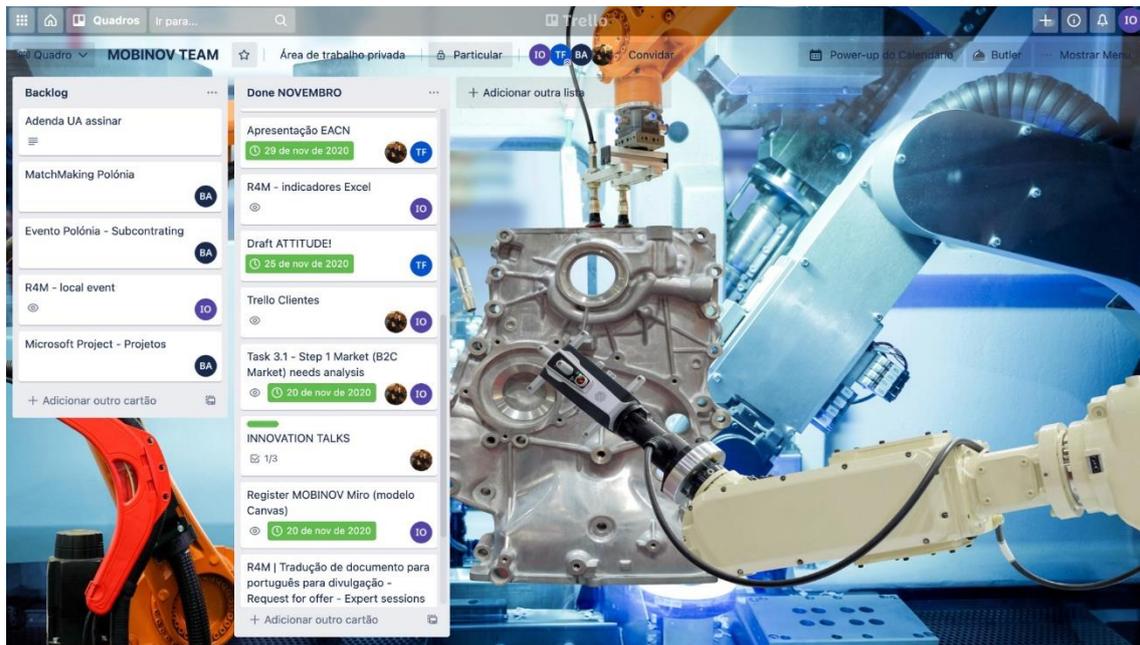
Para isso foram implementadas ferramentas como o Gantt, o Trello, Miro e outras desenvolvidas através da ferramenta Excel.

O diafragma de *Gantt* permitiu à organização a visualização das atividades de cada projeto através de um cronograma, dinamizando a utilização de necessidades, recursos e prazos a cumprir, ou seja, através de uma linha cronológica, com base nos recursos existentes ou necessários, é planeado de forma detalhada os entregáveis e as etapas

que são necessárias concluir dentro do prazo definido, sendo possível supervisionar o progresso ou possíveis desvios.

Após a o planeamento é necessário passar á atribuição das atividades aos membros das equipas, recorrendo ao Trello, uma ferramenta de gestão de tarefas através de cartões que caracterizam uma atividade e podem ser atribuídas a um ou mais gestores de projetos do cluster. Estes cartões podem ser dispostos em diversas colunas e ajustadas às necessidades de cada empresa, que por usa vez, a MOBINOV utilizou os pilares da metodologia *scrum*, reproduzindo um quadro *Scrum*, com quatro estágios (colunas), *Backlog*, *To Do*, *Doing* e *Done*. A utilização do presente quadro já apresentada na introdução do presente ponto 9.2, onde era utilizada com recurso a *post-its* e um quadro físico presente nos escritórios da MOBINOV, apresentavam algumas limitações, resolvidas com a utilização da presente ferramenta, conseguindo assim saber o estado do entregável a qualquer momento, atribuir de forma ágil diversos responsáveis, definir prazos, criar processos ou tarefas dentro de cada cartão e dinamizar a colaboração entre a equipa em tempo real durante reuniões via telemática.

Figura 4.8- Trello Digital " MOBINOV TEAM"



Fonte: Elaboração própria

Feito todo o planeamento, sentiu-se a necessidade de controlar as reuniões com os membros do cluster, estabelecendo um continuo acompanhamento, para que estes consigam partilhar o seu conhecimento, dificuldades e necessidades para continuar a prosperar na indústria automóvel, e sendo a MOBINOV um importante veículo na troca de conhecimento e grupos de trabalho, do qual o objetivo é fomentar de uma forma

sustentável o crescimento e sua competitividade dos seus membros, devem ser realizadas reuniões periódicas com os mesmos.

Tabela 4.3- Ferramenta Reuniões Membros

Reuniões realizadas 2020								
Empresa	Data	Tipologia	Observações	Tópicos abordados	Nível de enqagemet	Notas 1	Notas 2	
IteCons	20/10/2020	Presencial	Apresentação a membros, enviaram fotos (já inseridas?), mudar ligação (errada), interesse em EDIH, OpenInnovation, CPC			8	##	##
Universidade de Coimbra	03/11/2020	Online	Apresentação projetos, atividades a planear (OpenDays e Conferências), contacto GAC, contacto Techworks, sistemas de cibersegurança Toyota, Mitsubishi	Conferência - O tema vai ser relacionado com quais os inputs das Universidades para a indústria automóvel. A ideia será criar uma audiência interna (professores e investigadores) para a necessidade de abordar e dar respostas concretas à indústria automóvel. - reuniões aqui a nosso estratégico e neste ponto vamos nos focar no despertar interno. - Quanto ao modelo será misto com a participação física dos oradores e com a divulgação streaming. Neste contexto posteriormente também punha à vossa consideração a possível visita a alguns laboratórios que poderão ser de relevância para a indústria automóvel.		9	##	##
INESC TEC	06/11/2020	Presencial	Incluir vídeo no site, interesse em EDIH, CPC, Open Innovation, Agenda de ID, green deal e H2			8,2	##	##
ISQ	11/11/2020	Online	Apresentação Projetos, inclusão de ISO(Academy) enquanto SCT/Fornecedor, interesse em CPC Train4.0, Agenda de ID (grupos trabalho H2, green deal)			7,5	##	##
INEGI	13/11/2020	Presencial	Apresentação projetos, Open Innovation e Agenda de investigação e inovação (no de desenvolvimento, ir em busca da procura e oferta)			7,8	##	##
Universidade de Aveiro	13/11/2020	Online	Apresentação projetos, recolha de atividades a divulgar e planear	1. Fica patente a disponibilidade da Universidade de Aveiro para colaborar em futuras propostas de projetos, tanto ao nível nacional como Europeu (European Green Deal, Horizon Europe, ...) ou outro. Mantenho-me p.f. informado sobre as oportunidades que vão surgindo a esse nível. 2. Informo que nos dias 8 a 10 de setembro de 2021 ocorrerá a 24ª edição do EURO Working Group on Transportation Annual Meeting (EWGT2021) na Universidade de Aveiro. O EWGT é uma conferência internacional de resumo que espera a participação de especialistas e figuras notáveis e reconhecidas na área de investigação em mobilidade inteligente e transportes. No caso de ocorrer em formato presencial (o que desejamos, se as condições sanitárias o permitirem), o evento espera cerca entre 100 a 150 participantes, que farão apresentações e discutirão os temas mais emergentes nesta área. Convidado desde já a consultar o conteúdo do site web do evento: http://ewgt2021.web.ua.pt/ . Por essa razão, e por considerar que se trata de um evento que vai ao encontro da missão da MOBINOVA, gostaria de respetivamente solicitar o Vosso patrocínio a este evento organizado pela Universidade de Aveiro. 3. Informo que encontro-se para entrar em funcionamento na Universidade de Aveiro (muito provavelmente no próximo ano letivo) o novo ciclo de estudos "Mestrado em Mobilidade Inteligente" (já aprovado pela Agência de Acreditação do Ensino Superior). Em 2021 pedirei à MOBINOVA para divulgar esta oferta formativa pelos seus associados, que poderão aproveitar para uma requalificação dos seus recursos humanos (através da inscrição no referido Mestrado), bem como receber estagiários para a realização de estágios curriculares.		8,8	##	##
CENTI	16/11/2020	Online	Novas imagens, Divulgação de participação de Automotive Investors, Interesse em EDIH e Agenda de I&D, saber algo sobre clube de fornecedores (AutoEuropa)			7,8	##	##
IPS	18/11/2020	Online	Imagens para site, e divulgação de eventos; cursos clássicos de engenharias e também em veículos elétricos (com estágio obrigatório) - procurar membros com trabalhos nestas áreas para tentar conciliar com estes estágios; Interesse em Capacitar para Competir e ainda Agenda de I&D (mais no sentido de estar a par). Interesse também no Open Innovation.			7,8	##	##
IPL	03/12/2020	Online	Novas imagens, credenciais AR. Interesse em EDIH, Agenda I&D, Open Innovation, CPC.			8,6	##	##
ISEL	03/12/2020	Online	Novas imagens, credenciais AR. Interesse em EDIH, Agenda I&D, Open Innovation, CPC. Sempre que houver novas calls, partilhar			7,6	##	##
IPN	03/12/2020	Online	Novas imagens, credenciais AR (vão analisar e dizem que querem). Interesse em Open Innovation, EDIH, Agenda de I&D	Sugerem um maior reforço da informação relativa a novos projetos		##	##	

Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, de forma a colmatar essa necessidade, foi definido na estratégia de atuação da empresa que em cada trimestre, é necessário que os consultores realizem uma reunião com os membros, para que seja partilhado o valor acrescentado do cluster como a estratégia, projetos em curso e possíveis integrações em novos grupos de trabalho, oportunidades de consórcios, entre outras. Para uma eficaz gestão das reuniões atrás mencionadas, foi criado um documento Excel, caracterizado de "Ferramenta gestão de Membros". Esta ferramenta, passou pela separação dos membros em setor ou área de atuação, que posteriormente ficaram afetas a apenas gestor do projeto, visando uma relação de proximidade e continua comunicação. Ainda dentro dessa ferramenta, para além do planeamento e registo das reuniões, o gestor do projeto têm ainda um conjunto de métricas que irá preencher no final da reunião, com o

objetivo de medir o *engagement* do membro e sua recetividade, estas métricas irão alimentar os dados e se refletir no *Balance ScoreCard* apresentado acima.

Figura 4.9- Calculadora de Engagement

Engagement	Nível	0-10
Dificuldade de agendamento	10,00	
Participação	8,00	
Contribuições	6,00	
Importancia de mater contacto	8,00	
Perceção do uso das ferramentas do cluster	8,00	
Perceção do conhecimento e uso dos canais de comunicação	6,00	
Questões	6,00	
Tempo de reunião	8,00	
Efetividade da reunião	8,00	
Classificação do gestor (geral)	8,00	
Taxa	7,60	

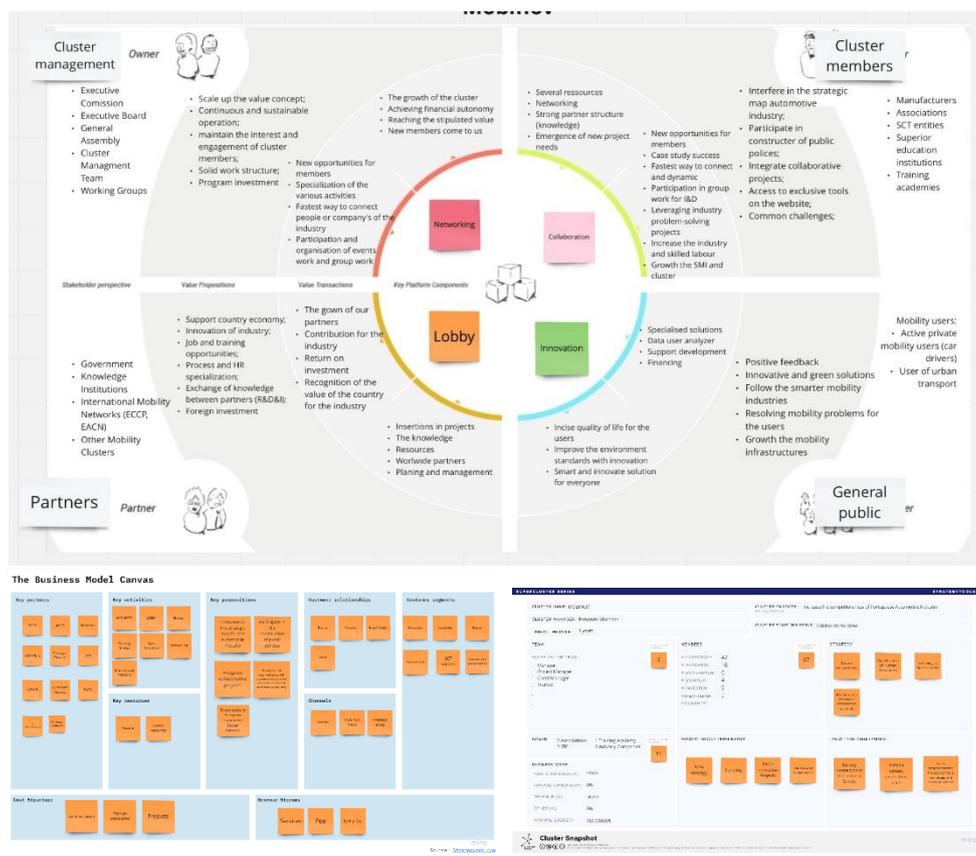
Extremamente Positivo	10
Muito bom	8
Bom	6
Neutro	5
Algumas perturbações	3
Sem resposta	0

Fonte: Elaboração própria

Face ao ambiente empresarial vivido, as empresas necessitam de agilizar os seus processos de forma a manter o seu sucesso e produtividade, enfrentando os desafios que advém, desafios esses como a distância e colaboração remota, diferentes tipos de complexidade de tarefas ou dos projetos como um todo. De forma a colmatar essas necessidades é necessário recorrer a ferramentas inovadoras que sejam capazes de agilizar todo o *Workflow*, minimizando o máximo possível qualquer limitação existente. Com a predominância de projetos e consórcios internacionais, a MOBINOV deu início á utilização de uma ferramenta chamada MIRO, 100% online, que permite aos seus utilizadores e grupos de trabalho, trabalharem em tempo real, independente a sua localização, estes conseguem preencher documentos, realizar brainstorming, visualizar e discutir ideias, analisar processos, criar fluxogramas e muito mais. Com múltiplos templates modelo, muitos deles conhecidos nas áreas de gestão, marketing, projetos e outros, os utilizadores podem também, alterar ou começar com uma tela em branco e criar o seu próprio de acordo com as suas especificidades.

Através desta ferramenta, ao abrigo de projetos como o *GO MOBINOV 2*, Observatório do Automóvel, *Train 4.0*, *Recipe Mobility*, e *Portugal To World Mobility*, foi possível realizar varias atividades, de forma 100% remota, como o preenchimento e consolidação de ideias no modelo canvas de cada cluster, realizar análises do estado dos projetos, planear atividades, realização de brainstorming sobre segmentação de membros, propostas de valor, definir estratégias de atuação e a participação em ações de formação sobre a gestão e projetos e inovação. Ou seja, através desta ferramenta, de forma estruturada e interativa, as equipas ganharam a capacidade de colaborar com entidades sediadas em países do exterior, garantindo mais eficácia na exposição dos seus objetivos e estratégias para cada área chave.

Figura 4.10- Atividades Ferramenta MIRO



Fonte: Elaboração própria

4.2.8. Trabalhos Administrativos

No decorrer do presente estágio, de acordo com as necessidades da empresa e ambiente laboral de entre ajuda com os colegas de trabalho, foram realizadas atividades administrativas no âmbito da associação e de projetos, atividades essas como agendamento de reuniões, organização de documentos relacionados com recursos humanos, financeiros e membros, atendimento de chamadas, gestão de processos internos e serviços assim como apoio a pedidos de pagamento ao abrigo de fundos comunitários, onde é realizada a afetação de despesas com os colaboradores e de serviços presentes em candidatura.

5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO DESENVOLVIDO

Com a realização do estágio curricular na MOBINOV é importante se realizar uma reflexão sobre o trabalho desenvolvido, avaliando os objetivos estabelecidos, as atividades realizadas, desafios enfrentados assim como reconhecer e destacar os pontos de sucesso, de forma a ser possível considerar as lições aprendidas e realizar uma retrospectiva do estágio, que objetivam uma melhor preparação para o mercado de trabalho.

Os principais objetivos do presente estágio, assentam na obtenção de conhecimento prático através da aplicação dos conceitos lecionados no mestrado de gestão de empresas, agregando sempre o maior valor possível à entidade acolhedora, neste caso a MOBINOV. De forma a serem alcançados os objetivos previstos, sempre em concordância com as necessidades da entidade, foram realizadas diversas atividades, de áreas diversificadas, como a elaboração de comunicações, gestão de redes sociais, produção de conteúdos numa vertente de comunicação e marketing, a integração na principal atividade da empresa que é a gestão e execução de projetos, onde foram aplicados conhecimentos que abrangem as diversas matérias lecionadas, seja gestão estratégica, finanças empresariais, sistemas de planeamento e controlo e simulação empresarial, tendo-me capacitado para de uma forma bastante proativa e ágil me adaptar e facilmente me integrar nas atividades desenvolvidas.

A execução do presente estágio não teve apenas incidência em um departamento, não só devido à reduzida dimensão da entidade, mas também pela estratégia de trabalho da equipa que assenta numa estrutura horizontal, aumentando a comunicação entre toda a equipa, dando a autonomia aos seus colaboradores para promover melhorias e uma maior flexibilidade para tomar decisões de forma mais rápida e ser uma equipa ágil.

No que toca aos resultados alcançados face aos objetivos estabelecidos, estes demonstraram-se bastante positivos para ambas as partes, tendo adquirido o conhecimento prático e agregado valor à entidade. Com a minha inserção na empresa, sempre em conjunto com a equipa, conforme referido no presente relatório foram melhorados diversos processos internos, criadas várias ações de visaram fortalecer a presença da associação para o seu nicho que, conseqüentemente, impactaram positivamente a sua atividade e qualidade dos serviços prestados, contribuindo para o futuro da empresa.

Na mudança existem novos desafios, mesmo com a realização de diversos estágios na minha vida académica, cada empresa possui diversas características que as

diferenciam, não só pelo mercado ou área que incidem, mas também pela sua cultura, valores e dinâmica de trabalho das suas equipas. Com o decorrer do presente foram encontrados desafios como a sua duração traduzindo-se na necessidade de ter uma rápida absorção de forma a rapidamente conseguir contribuir, estabelecer uma gestão de tempo e prioridades já existente no mundo académico, mas que no mundo empresarial representam um grande desafio face aos prazos e constantes mudanças, a necessidade de investigar e procurar metodologias menos abordadas no mundo académico mas que são necessárias para agilizar processos, e por último a diferença de culturas e línguas existente nos projetos internacionais que integrei, onde é sempre sentido um desconforto pela necessidade de adaptação. No entanto, todos os desafios mencionados foram rapidamente superados com a ajuda e motivação da equipa, que sempre me ajudou e motivou.

Com a superação dos desafios, são retiradas lições, demonstrando o impacto que o conhecimento adquirido no mestrado se mostrou fundamental para o sucesso do estágio, a agilidade é um fator chave no mundo empresarial, a importância da contínua adaptação e o trabalho de equipa e a comunicação são o motor para o sucesso de qualquer entidade. Em conjunto, todas as cadeiras do mestrado impactaram no desenvolvimento do estágio, na aplicação de conteúdos, ideias ou formas de pensar, proporcionou uma base sólida e abrangente que possibilitou a abordagem crítica, estratégica e inovadora nos desafios enfrentados durante esta prática empresarial.

Em Suma, a experiência demonstrou-se bastante enriquecedora, tendo aberto as portas para que eu pudesse aplicar os meus conhecimentos e contribuir de forma significativa, proporcionando-me um crescimento profissional e pessoal incalculável, que irão impactar positivamente o meu percurso profissional. Uma nota importante, foi esta experiência me inserir no mercado de trabalho, proporcionando-me com o recebimento de uma proposta de trabalho por parte de um dos membros da MOBINOVA.

6. CONCLUSÃO

A elaboração do presente relatório de estágio proporcionou uma visão mais aprofundada sobre a importância das ferramentas de gestão para a MOBINOV, um cluster de objetivos claros, ainda numa fase de crescimento, que preza pela diferenciação dos seus serviços para com os seus membros, através da agregação de valor e conhecimento. Com a elaboração da revisão de literatura, a análise da entidade e a apresentação das atividades realizadas, demonstrou-se a relevância das ferramentas e o seu impacto dos seus processos, visando o incremento de eficiência e um serviço de excelência para os seus associados. Importante notar, que a MOBINOV adapta as metodologias e ferramentas de acordo com as suas necessidades, sendo que essas ferramentas são criadas para empresas tecnológicas, mas possuem funcionalidades deveras importantes para o funcionamento do Cluster, sendo o objetivo principal das ferramentas os entregáveis e a conclusão de tarefas com o máximo nível de excelência. Através desta adaptação permite que as entidades mantenham ou aumentem a eficiência operacional e a tomada de decisões de forma sustentada.

No âmbito do estágio e em concordância com a elaboração do presente documento foi possível constatar a importância e a aplicabilidade das ferramentas de gestão e de projetos. Para dar início ao estudo desta entidade, foram utilizadas ferramentas de gestão estratégica como o modelo de negócio, análise Swot, Marketing-Mix, lecionadas no mestrado, e que permitiram ter uma compressão mais aprofundada do ambiente externo e interno da Associação, que impactaram a forma como são tomadas as decisões e traçado o caminho para os objetivos.

A utilização de ferramentas que agilizem o fluxo das operações, mostra que as entidades se preocupam em fazer face às necessidades dispostas, criando o diferencial de posicionamento estratégico no mercado, através do seu dinamismo e competitividade. A escolha das ferramentas apresentadas no presente relatório, tiveram por base as melhores práticas de gestão e os objetivos do Cluster, fundamentadas pela literatura aqui existente.

Durante o Estágio, foram desempenhadas diversas funções, com base no apoio à gestão, e à gestão de projetos que é a atividade principal do cluster. Através desta experiência, é notório o conhecimento adquirido, assim como a perspetiva de operações de uma empresa, que advêm da definição e cumprimento de objetivos e ultrapassagem dos desafios ocorridos.

Através do enquadramento Técnico e Científico foi possível obter uma visão mais abrangente entre os conhecimentos técnicos e científicos existentes e estudados, e, a vertente empírica do estágio realizado, aprofundando os temas que foram abordados durante a componente prática do estágio, e que contextualizam e creditam os resultados do presente relatório.

A metodologia ágil, *Scrum*, destacou-se pela sua versatilidade e fácil adaptação na gestão de projetos, demonstrando-se uma mais-valia para o cluster. Com o uso desta metodologia, foram melhorados processos como a distribuição de tarefas entre as equipas, constante acompanhamento das tarefas em curso e desvios face às metas definidas, assim como a capacidade de analisar a coerência da vertente prática do cluster e o seu alinhamento em prol da sua visão e estratégia, que numa metodologia ágil, permitiu que as equipas, sempre que eram notados desvios, efetuassem os respetivos ajustes. Estas práticas, fomentaram o trabalho em equipa, comunicação, entreajuda e eficiência, fatores esses que impactam positivamente a produtividade e a qualidade do serviço prestado pela MOBINOV. Podemos concluir também, que nem todos os dispostos presentes na metodologia ágil *scrum* são utilizados, nomeadamente as funções do *product owner*, contudo, este é uma metodologia criada apenas para a gestão de projetos na área de tecnologias de informação, embora a área da MOBINOV apresente pequenas semelhanças, foi possível adaptar as técnicas ágeis para o desenvolvimento dos seus processos e gestão de seus projetos, uma prova que esta metodologia é bastante versátil e que as entidades necessitam de adaptar sempre as ferramentas utilizadas às suas necessidades, sejam estas de que cariz forem, permitindo o aumento da sua produtividade e eficiência.

Para além da metodologia ágil, é importante destacar a utilização do *Balance Scorecard* e as outras ferramentas em que incidiram o presente trabalho, como o *GANTT*, que permitiram uma maior facilidade e transparência na visualização do progresso de tarefas e dos projetos como um todo, motivando os gestores para o alcance dos objetivos definidos. As aplicações das ferramentas acima referidas provêm dos conteúdos adquiridos ao longo do mestrado, que me capacitaram de conhecimento teórico e prático para sustentar a necessidade da sua utilização e a sua correta aplicação. A validação destas ferramentas e seu impacto positivo não demorou a surgir, através da implementação de micro objetivos, que impactavam inconscientemente as equipas para mais um objetivo, seja este de carácter de satisfação para com o cliente ou em tarefas realizadas, indicadores esses, que posteriormente irão impactar o *Balance Scorecard*. Contudo, devido à duração do estágio não foi possível realizar a análise das métricas

de algumas ferramentas, nomeadamente o Balance Scorecard, sendo que até à data não existia informação para recolha.

As ferramentas de gestão são versáteis, podendo ser modificadas, criadas ou adaptadas pelos gestores conforme as necessidades específicas de suas empresas. Elas agem como mecanismos, através dos quais se retrata os indicadores, possibilitando obter *insights* valiosos, e por consequência, a tomada de decisões mais informadas e estratégicas. Através do uso criativo dessas ferramentas, os gestores podem explorar novas perspetivas, desvendar oportunidades ocultas e construir um caminho para o sucesso organizacional.

Como recomendações à entidade, se evidenciar a necessidade de um contínuo investimento em ferramentas, de forma a melhorar a promoção do cluster e aprimorar cada vez mais os seus serviços, que consequentemente terão impacto no seu posicionamento, impulsionando-a para um crescimento sustentável. Como exemplo, podemos mencionar a necessidade da aquisição de um CRM, que permitirá ao estar mais próximo dos seus clientes, através da automatização de comunicações, a criação de uma base de dados otimizada, a obtenção de relatórios pormenorizados face às suas necessidades, entre outras, que devido ao curto espaço de tempo presente na empresa não consegui presenciar.

Concluo que o presente estágio na MOBINOV me proporcionou uma experiência inestimável, de carácter muito prático, mas sempre sustentada na aplicação dos conhecimentos adquiridos em todo o meu percurso académico, conforme demonstrado no presente relatório, o qual espero que se traduza num crescente reconhecimento por parte das entidades, do valor e poder que as ferramentas de gestão lhes podem proporcionar para alcançarem os seus objetivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bastos, E. (2015). *O que são clusters?* <https://www.portal-gestao.com/artigos/7688-o-que-sao-clusters.html>
- Belso-Martinez, J. A., & Expósito-linga, M. (2014). Persistence and extinction of brokerage roles in clusters: the role of status, former experiences and extra-cluster relationships. *Papers in Evolutionary Economic Geography*.
- Bessa, D., Estanque, E., Villaverde, C. M., & Barros, P. P. (2013). *25 anos de Portugal europeu: Comentários ao estudo*. <http://www.ffms.pt/upload/docs/83df0f51-1474-4c08-9b71-1cceda4414c6.pdf>
- Brad, M.-C., Birloi, F.-C., & Bratulescu, A. (2016). A Comparative Study of Agile Project Management Software Tools. *Economy Informatics* (Vol. 16, Número 1).
- Braz, M. J. (2015). *Gestão de Projetos Gestão de Projetos*. Economia da Universidade de Coimbra.
- Bruil, O. (2018). Implementation of strategic management based on the balanced scorecard in a university library. *Library Management*, 39(8–9), 530–540. <https://doi.org/10.1108/LM-09-2017-0086>
- Castelo, D., & Santos, F. M. B. C. (2014). *O impacto da melhoria contínua na competitividade e sustentabilidade: Estudo de caso numa empresa da indústria automóvel*. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/5908/1/3959_7656.pdf
- Chang, D. (2021). *Product Support Staff in a Virtual Organization Describe Their Customer Service Quality: A Qualitative Descriptive Study*.
- Cohen, E. (2018). *What is the Project Life Cycle and How to Use It Better?* workamajig. <https://www.business2community.com/strategy/what-is-the-project-life-cycle-and-how-to-use-it-better-02080105>
- Comissão Europeia, *sítio oficial*. (2021). https://ec.europa.eu/info/index_pt
- Constantino, R. (2001). Fundos Comunitários e competitividade Externa: O Caso Português. *Journal of the American Chemical Society*, 123(10), 2176–2181.
- Costa, F., Alonso, F., Alves, P., Nunes, T., & Schwaber, K. (2005). *SCRUM Um Modelo Agil para Gestão de Projectos de Software*. Faculdade de Engenharia-Universidade do Porto.

- Cronograma de projeto com gráfico Gantt em Excel - Bit a bit. (2017).
<https://radames.manosso.nom.br/bitabit/planilhas/cronograma-de-projeto-com-grafico-gantt-em-excel/>
- Diniz, F. A., Grosmann, D., & Reis, T. (2011). *Scrum: Uma Metodologia Ágil para Gestão e Planejamento de Projetos de Software*.
- Fernando, F. A. (2016). *Fernando Ferreira Alves Análise dos requisitos de cliente : Estudo de caso na indústria automóvel*.
- Geraldi, J., & Lechter, T. (2012). Gantt charts revisited: A critical analysis of its roots and implications to the management of projects today. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 578–594. <https://doi.org/10.1108/17538371211268889>
- Hall, D. L., & Frcpc, F. (2012). Reproduced with permission of the copyright owner . Further reproduction prohibited without. Em *Journal of Allergy and Clinical Immunology* (Vol. 130, Número 2). <https://doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- In, M., & Esha, am. (2022). PERFORMANCE MEASUREMENT OF PUBLIC SERVICE AGENCY IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A Balanced-Scorecard Model Approach. *UIUI AlbAb: Jurnal Studi Islam*, 23(1), 32. <https://doi.org/10.18860/ua.v23i1.15559>
- Isidro, J., & Fidelis, J. (2011). *Metodologias Ágeis : Estudo comparativo entre SCRUM e FDD*.
- Lewis, M. A. (2003). Analysing organizational competence: Implications for the management of operations. *International Journal of Operations and Production Management*, 23(7–8), 731–756. <https://doi.org/10.1108/01443570310481531>
- Manifesto for Agile Software Development*. (2001). <https://agilemanifesto.org/>
- Maria, J., & Abreu, G. De. (2020). *Os efeitos dos fundos comunitários no crescimento económico das regiões NUTS II de Portugal Os efeitos dos fundos comunitários no crescimento económico das regiões NUTS II de Portugal*.
- Mobinov*. (2021). <https://mobinov.pt/index.php/pt/>
- Montero, E. J., Filho, A., Augusto, L., & Alexandroni, M. (2020). *Convergência da tecnologia e a intenção de consumo no setor automobilístico: uma pesquisa netnográfica*. <https://doi.org/10.21529/RECADM.2021014>
- Mougouei, F. R. (2017). Comparison of the structure, elements and the scope of global standards in project management. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 578–589.

- Newing, Rod. (2004). *In search of perfection A successful quality management project can identify specific problems with production processes, but it should also be used as a broader management tool. Rod Newing reports: [SURVEYS EDITION] - ABI/INFORM Collection - ProQuest.* Financial Times. <https://www.proquest.com/abicomplete/docview/249606370/fulltext/834592F296A B4FB8PQ/1?accountid=177838>
- Pollack, J., & Algeo, C. (2015). The contribution of project management and change management to project success. *The Business & Management Review*, 6(2), 30–31.
- Portugal 2020. (2021). <https://www.portugal2020.pt/>
- Ramírez, M., Del Consuelo, M., Soto, S., Beatriz, H., Moreno, R., Rojas, E. M., Del Carmen, N., Millán, O., Fernando, R., & Cisneros, R. (2019). *Metodología SCRUM y desarrollo de Repositorio Digital.*
- Rodrigues Silva, R., Rafaela Soares Teixeira, M., & Tatiane Ribeiro de Lima Rodrigues, F. (2016). *UMA ANÁLISE DA GESTÃO DE PROJETOS DE EXTENSÃO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO* Editora Científica: Cibele Barsalini Martins.
- Roldão, V. S. (1992). *Gestão de Projetos (Como Gerir em Tempo, Custo e Qualidade)* (1.ª ed.). Monitor.
- Russo, J. (2006). *Balance Scorecard para PME* (J. Russo, Ed.). LIDEL - edições técnicas.
- Sane, S. (2020). Effect of using project management tools and techniques on SMEs performance in developing country context. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(3), 453–466. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-11-2018-0251>
- Sant', A. D., Castro, A., Borges, C. M., Barros Bitar, A., De, M., Lima, S., Campos, A. E., Caetano De Faria, D., Do Amordivino, S., Marcos, A., & Sousa, L. (2023). *O planeamento e a gestão de micro e pequenas empresas do seguimento de estética em Palmas-TO The planning and management of micro and small companies in the segment of aesthetics in Palmas-TO.* <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2300>
- Sarıgül, S. A. H. S. S., & Coşkun, S. (2021). Balanced Scorecard (BSC) as a Strategic Performance Management Tool: Application in a Multinational Bank. Em *R&S-Research Studies Anatolia Journal* (Número 2). <https://dergipark.org.tr/rs>

- Scarpin, M. R. S., Mondini, V. E. D., Scarpin, J. E., & Vieira, M. P. (2012). Análise bibliométrica de artigos de clusters e internacionalização em periódicos de alto impacto no período de 2000 a 2010. *Revista Unifebe*, 10, 123–140.
- Silva, E. C. (2017). Metodologia Scrum: Projetos, Interação E Valor Aos Clientes. *Revista de Administração Mackenzie*, 1(1), 1–24.
- Srivannaboon, S. (2005). *LINKING PROJECT MANAGEMENT WITH BUSINESS STRATEGY*.
- Vale, M. (2012). Imbricação de empresas transnacionais: uma análise do cluster automóvel em Portugal. *Finisterra*, 35(70), 57–86. <https://doi.org/10.18055/finis1659>
- Vicente, J., Santino, F., Ferreira, L., & Penha, R. (2023). *Governança e Performance em Gestão de Projetos Governance and Performance in Project Management*. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1853>
- Vitorino, L. D. M. (2019). *Impacto dos Fundos Comunitários na Criação de valor das Empresas Portuguesas*.
- Yoshikawa, N. K., Romualdo Da Costa, J., Renato, F., Cláudia, P., Kniess⁴, T., & Batista De Souza, J. (2020). ABORDAGEM ÁGIL COMO ESTRATÉGIA EM PROJETOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO E BIBLIOGRÁFICO. *Journal of Profess. Bus. Review*, 272–288. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2020.v5i2.218>

WEBGRAFIA

Comissão Europeia, sítio oficial. (2021). https://ec.europa.eu/info/index_pt

Cronograma de projeto com gráfico Gantt em Excel - Bit a bit. (2017). <https://radames.manosso.nom.br/bitabit/planilhas/cronograma-de-projeto-com-grafico-gantt-em-excel/>

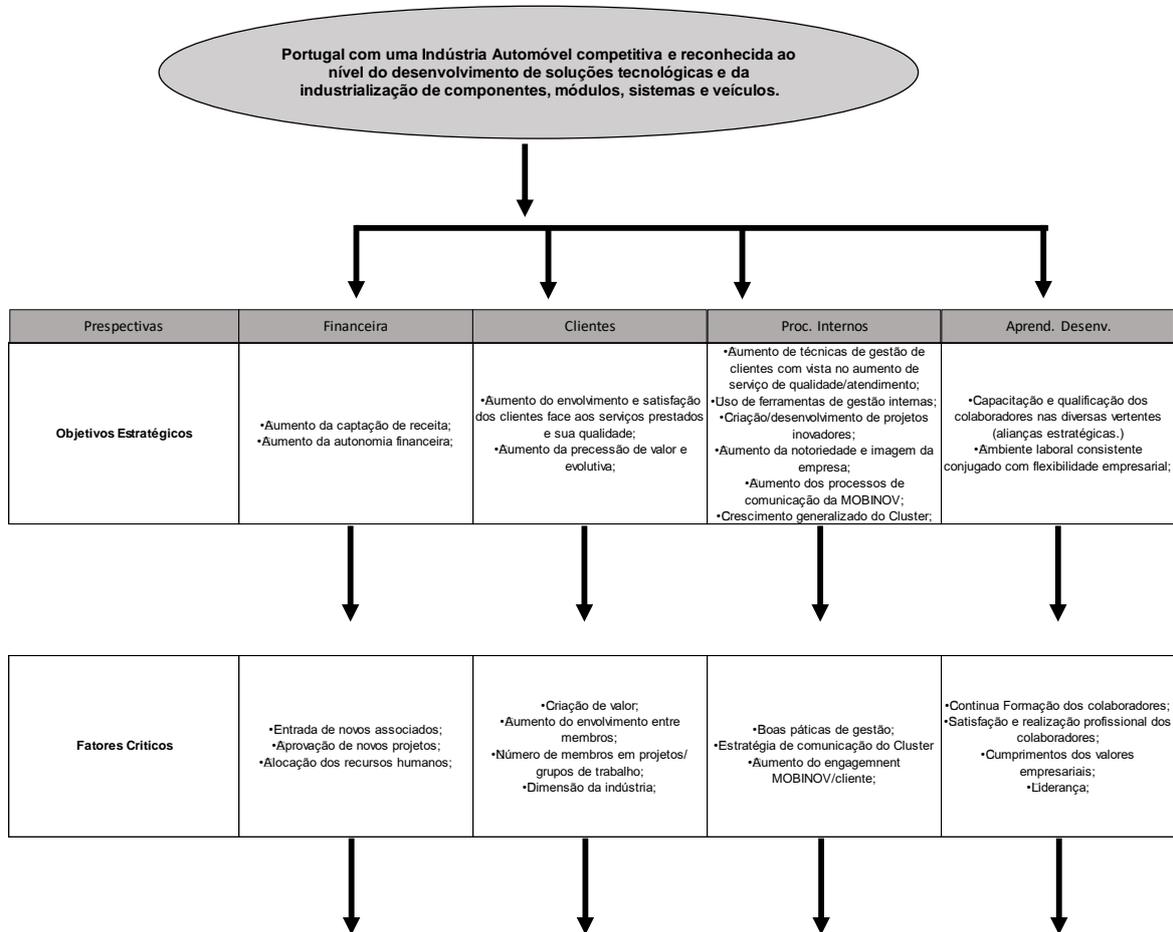
Manifesto for Agile Software Development. (2001). <https://agilemanifesto.org/>

Mobinov. (2021). <https://mobinov.pt/index.php/pt/>

Portugal 2020. (2021). <https://www.portugal2020.pt/>

APÊNDICES

Apêndice E- Balance Scorecard (BSC)



<p style="text-align: center;">Indicadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de prestação de serviços <ul style="list-style-type: none"> • Valor cota e joias • Autonomia financeira • Necessidades de fundo de maneiio <ul style="list-style-type: none"> • Solvabilidade • Taxa de financiamento Publico vs Privado para as atividades (orçamento) • Taxa de financiamento Publico vs Privado para as atividades (execução) <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de autofinanciamento • Resultado Líquido do Exercício <ul style="list-style-type: none"> • EBITDA 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos associados (Inquérito) • Satisfação da realização dos eventos (Inquérito) <ul style="list-style-type: none"> • N.º de Manifestações de insatisfação ou reclamações • N.º de novos associados • N.º de associados • N.º saídas de associados • Reuniões com associados <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação com os associados (N.º) • Escala de engagement (N.º) • Comunicação com o mercado (N.º) 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação em Grupos de trabalho (N.º) <ul style="list-style-type: none"> • Tarefas realizadas (N.º) • Nº de oportunidades inseridas (membros) <ul style="list-style-type: none"> • Nº de atividades inseridas (membros) • Nº de Formações inseridas pelos membros • Realização de eventos (N.º) • Participação nos eventos - • Associados (empresas/outros) N.º • Participação nos eventos - não associados (empresas/outros) N.º <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas com vista à internacionalização (N.º) • Iniciativas para captação de investimento (N.º) <ul style="list-style-type: none"> • Participação em projetos internacionais (empresas, associações, I&D, ...) - N.º • Projetos (N.º) • Projetos com envolvimento de associados (N.º) <ul style="list-style-type: none"> • Projetos Valor • Grupos de trabalho (N.º) • Iniciativas de promoção do Cluster (no mercado) - N.º • Reuniões com os órgãos do estado N.º • Referenciação na comunicação social <ul style="list-style-type: none"> • Visualização de site • Seguidores redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de formações <ul style="list-style-type: none"> • Dias de Formação • Orçamento de Formação <ul style="list-style-type: none"> • Nº de colaboradores abrangidos • Atividades dinamica do local de trabalho <ul style="list-style-type: none"> • Índice de satisfação dos colaboradores • Índice de motivação dos colaboradores <ul style="list-style-type: none"> • N.º Colaboradores • Qualificação (médio)
---	---	---	--	--

Apêndice F- BSC (Mapa de Indicadores)



MAPA DE INDICADORES

Perspectiva	Ref.	Designação	Res p.	Medida	Frequência	Fonte de informação	Objetivo	Resultado Acumulado	Desvio Anual
Financeira	1.1	Volume de negócios	FM	Valor de prestação de serviços	Mensal	Contabilidade	10000	-	-
			FM	valor cota e joias	Mensal	Contabilidade	80000	-	-
	1.2	Rácios financeiros	FM	Autonomia financeira	Mensal	Contabilidade	50%	-	-
			FM	Necessidades de fundo de Maneio	Mensal	Contabilidade		-	-
			FM	Solvabilidade	Mensal	Contabilidade		-	-
	1.3	Financiamento	FM	Taxa de financiamento Público vs Privado para as atividades (orçamento)	Mensal	Orçamento	40%	-	-
			FM	Taxa de financiamento Público vs Privado para as atividades (execução)	Mensal	Contabilidade	40%	-	-
	1.4	Sustentabilidade de financeira	FM	Capacidade de autofinanciamento	Mensal	Contabilidade	19240	-	-
			FM	Resultado Líquido do Exercício	Mensal	Contabilidade	4459	-	-
			FM	EBITDA	Mensal	Contabilidade	19240	-	-
Clientes	2.1	Satisfação dos associados	TF	Satisfação dos associados (Inquérito)	Anual	Dados dos inquéritos	9	-	-
			TF	Satisfação da realização dos eventos (Inquérito)	Anual	Dados dos inquéritos	9	-	-
			TF	N.º de Manifestações de insatisfação ou reclamações	Anual	email e inquéritos	0	-	-
	2.2	Associados	TF	N.º de novos associados	Mensal	Fichas de inscrição	5	1	-4
			TF	N.º de associados	Mensal	Listagem de associados	60	55	-5
			TF	N.º saídas de associados	Mensal	Listagem de associados	0	1	1
	2.3	Comunicação	IO	Reuniões com associados	Mensal	Mapa de reuniões	120	9	-111
			IO	Comunicação com os associados (N.º)	Trimestral	Newsletter e e-mail	60	56	-4
			IO	Escala de engagement (N.º)	Mensal	Classificação do gestor de cliente	7	-	-
			IO	Comunicação com o mercado (N.º)	Trimestral	Newsletter	4	0	-4
Processos internos	3.1	Envolvimento dos associados	FM	Participação em Grupos de trabalho (N.º)	Anual	Lista de inscrições/ presenças	30	-	-
	3.2	Gestão	FM	Tarefas realizadas (N.º)	Mensal	Scrum board	240	22	-218
			FM	Nº de oportunidades inseridas (membros)	Mensal	Area Reservada	6	-	-
			FM	Nº de atividades inseridas (membros)	Mensal	Area Reservada	10	-	-
			FM	Nº de Formações inseridas pelos membros	Mensal	Area Reservada	10	-	-
	3.3	Realização de eventos	TF	Realização de eventos (N.º)	Anual	Relatório e contas	4	-	-
			TF	Participação nos eventos - Associados (empresas/outros) N.º	Anual	Lista de inscrições/ Associados	90	-	-
			TF	Participação nos eventos - não associados (empresas/outros) N.º	Anual	Lista de inscrições /Associados	400	-	-
	3.4	Internacionalização	TF	Iniciativas com vista à internacionalização (N.º)	Anual	Relatório anual	3	-	-
			TF	Iniciativas para captação de investimento (N.º)	Anual	Relatório anual	1	-	-

Aprendizagem e crescimento	3.5	Projetos	TF	Participação em projetos internacionais (empresas, associações, I&D, ...) - N.º	Anual	Relatório anual	1	-	-	
			TF	Projetos (N.º)	Anual	Relatório anual	2	-	-	
			TF	Projetos com envolvimento de associados (N.º)	Anual	Relatório anual	1	-	-	
			TF	Projetos (valor)	Anual	Relatório anual	900000 0	-	-	
	3.6	Promoção e envolvimento	IO	Iniciativas de promoção do Cluster (no mercado) - N.º	Anual	Redes sociais, Google add, Mailchimp	4	2	-2	
			IO	Reuniões com os órgãos do estado N.º	Anual	Registo de reunião	10	5	-5	
			IO	Referenciação na comunicação social	Anual	Clipping	6	3	-3	
			IO	Visualização de site	Anual	Back office do site	10000	-	-	
			IO	Seguidores redes sociais novos	Anual	Redes sociais		21	21	
	4.1	Formação	IO	Nº formações	Anual	Plano de Formação	30	-	-	
			IO	Dias de Formação	Anual	Plano de Formação	2	25	23	
			IO	Orçamento de Formação	Anual	Plano de Formação	300 €	-	-	
			IO	Nº de colaboradores abrangidos	Anual	Plano de Formação	3	1	-2	
		4.2	Workplace	IO	Atividades dinamica do local de trabalho	Mensal	Agenda semanal	1	2	1
				IO	Indice de satisfação dos colaboradores	Trimestral	Inquérito	>7	9	-
IO				Indice de motivação dos colaboradores	Trimestral	Inquérito	>7	8	-	
4.3		Perfil da equipa	IO	N.º Colaboradores	Anual	Plano de Formação	2	3	1	
			IO	Qualificação (médio)	Anual	Plano de Formação	nível 6	9	-	

Apêndice G- Dados (BSC)



MOBINOV :: Cluster Automóvel
PORTUGAL

	Medida	Janeiro	fevereiro	Março	Abri l	Mai o	Jun ho	Julh o	Ago sto	Sete mbr o	Out ubr o	Nov emb ro	Dez emb ro	Da do s
F M	Valor de prestação de serviços													-
F M	valor cota e joias													-
F M	Autonomia financeira													-
F M	Necessidades de fundo de Maneio													-
F M	Solvabilidade													-
F M	Taxa de financiamento Público vs Privado para as atividades (orçamento)													-
F M	Taxa de financiamento Público vs Privado para as atividades (execução)													-
F M	Capacidade de autofinanciamento													-
F M	Resultado Líquido do Exercício													-
F M	EBITDA													-
T F	Satisfação dos associados (Inquérito)													-
T F	Satisfação da realização dos eventos (Inquérito)													-
T F	N.º de Manifestações de insatisfação ou reclamações													-
T F	N.º de novos associados						1	1	1	1				1
T F	N.º de associados	54	54	53	53	53	54	55	56	57	57	57	57	55
T F	N.º saídas de associados	1	1											1
I O	Reuniões com associados											9		9
I O	Comunicação com os associados (N.º)	4	3	10	11	1	3	3	4	4	4	8	1	56
I O	Escala de engagement (N.º)													-
I O	Comunicação com o mercado (N.º)	1	-	6	8	2	1	1	-	3	1	5		0
F M	Participação em Grupos de trabalho (N.º)													-
F M	Tarefas realizadas (N.º)								20	25	24	18		22

F	Nº de oportunidades inseridas (membros)													-
M														
F	Nº de atividades inseridas (membros)													-
M														
F	Nº de Formações inseridas pelos membros													-
M														
T	Realização de eventos (N.º)													-
F														
T	Participação nos eventos - Associados (empresas/outros) N.º													-
F														
T	Participação nos eventos - não associados (empresas/outros) N.º													-
F														
T	Iniciativas com vista à internacionalização (N.º)													-
F														
T	Iniciativas para captação de investimento (N.º)													-
F														
T	Participação em projetos internacionais (empresas, associações, I&D, ...) - N.º													-
F														
T	Projetos (N.º)													-
F														
T	Projetos com envolvimento de associados (N.º)													-
F														
T	Projetos (valor)													-
F														
T	Grupos de trabalho (N.º)													-
F														
I	Iniciativas de promoção do Cluster (no mercado) - N.º										2	2	2	2
O														
I	Reuniões com os órgãos do estado N.º	1	-	-	1	2	1	-	-	-	-			5
O														
I	Referenciação na comunicação social							1	1			1		3
O														
I	Visualização de site													-
O														
I	Seguidores redes sociais novos	18	13	23	18	13	12	17	14	34	40	18	30	21
O														
I	Nº formações	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
O														
I	Dias de Formação							25						25
O														
I	Orçamento de Formação							-						-
O														
I	Nº de colaboradores abrangidos							1						1
O														
I	Atividades dinamica do local de trabalho								1	3	2	3	2	2
O														
I	Indice de satisfação dos colaboradores									9	9	9		9
O														
I	Indice de motivação dos colaboradores									8	8	8		8
O														
I	N.º Colaboradores	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	3
O														
I	Qualificação (médio)	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	9
O														

Reuniões mensal	Fernando	Isabel	Tomás	Media
Media Por Colaborador	15	4	7	9

Media Redes sociais	Facebook	Twiter	Linkdin	Youtube	
janeiro	6		12		18
fevereiro	1		12		13
março	4		19		23
abril			18		18
maio	1		12		13
junho	4		8		12
julho	1		16		17
agosto	1		13		14
setembro	14		20		34
outubro	3		36	1	40
novembro	1		16	1	18
dezembro	30				30

Satisfação colaboradores	Fernando	Isabel	Tomás
Janeiro			
Fevereiro			
Março			
Abril			
Maio			
Junho			
Julho			
Agosto			
Setembro		9	9
Outubro		9	9
Novembro		9	9
Dezembro			

- 9 9

Motivação colaboradores	Fernando	Isabel	Tomás
Janeiro			
Fevereiro			
Março			
Abril			
Maio			
Junho			
Julho			
Agosto			
Setembro		8	9
Outubro		8	9
Novembro		8	9
Dezembro			

Apêndice H- Ferramenta Reuniões realizadas 2020 e Calculadora de Engagemnt

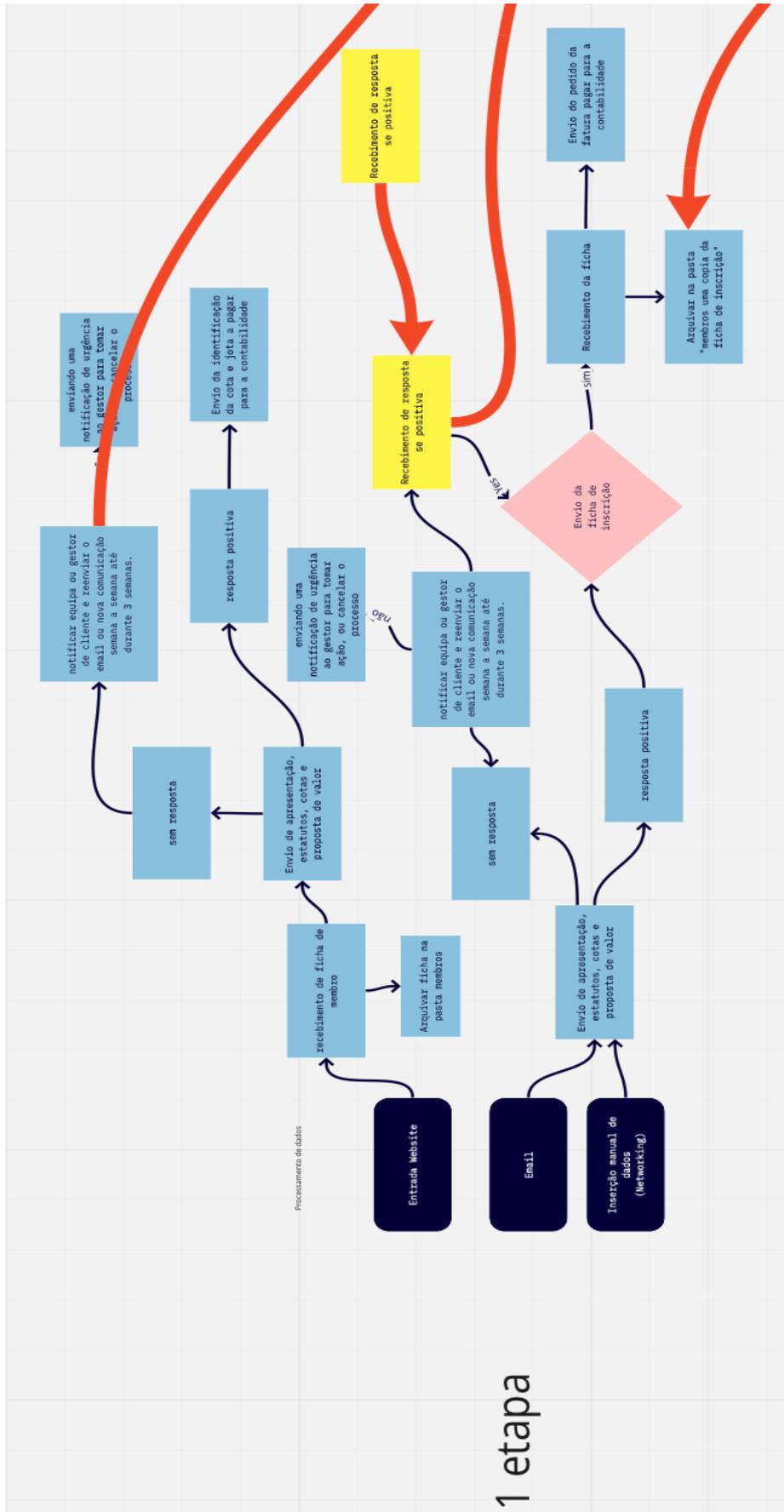
Reuniões realizadas 2020									
Empresa	Data	Tipologia	Observações	Tópicos abordados	Nível de engagemnt	Notas 1	Notas 2		
IteCons	20/10/2020	Presencial	Apresentação a membros, enviaram fotos (já inseridas?), mudar ligação (errada), interesse em EDIH, OpenInnovation, CPC			8	##	##	
Universidade de Coimbra	03/11/2020	Online	Apresentação projetos, atividades a planejar (Opendays e Conferência), contacto GAC, contacto Techworks, sistemas de cibersegurança Toyota, Mitsubishi	Conferência: - O tema vai ser relacionado com quais os inputs das universidades para a indústria automóvel. A ideia será cativar mais uma audiência interna (professores e investigadores) para a necessidade de abordar e dar respostas concretas à Indústria automóvel. - revimos aqui a nossa estratégia e neste ponto vamos nos focar no despertar interno. - Quanto ao modelo será misto com a participação física dos oradores e com a divulgação streaming. Neste contexto posteriormente também punha à vossa consideração a possível visita a alguns laboratórios que poderão ser de relevância para a Indústria automóvel.		9	##	##	
INESC TEC	06/11/2020	Presencial	Incluir vídeo no site, interesse em EDIH, CPC, Open Innovation, Agenda de ID, green deals e H2			8,2	##	##	
ISQ	11/11/2020	Online	Apresentação Projetos, inclusão de ISQ(Academy) enquanto SCT/Formador, interesse em CPC Train4.0, Agenda de ID (grupos trabalho H2, green deal)			7,5	##	##	
INEGI	13/11/2020	Presencial	Apresentação projetos, Open Innovation e Agenda de Investigação e Inovação (nao de desenvolvimento, e em busca da procura e oferta)			7,8	##	##	
Universidade de Aveiro	13/11/2020	Online	Apresentação projetos, recolha de atividades a divulgar e planejar	1. Fica patente a disponibilidade da Universidade de Aveiro para colaborar em futuras propostas de projetos, tanto ao nível Nacional como Europeu (European Green Deal, Horizon Europe, ...) ou outro. Mantenha-me p.f. informada sobre as oportunidades que vão surgindo a esse nível. 2. Informo que nos dias 8 a 10 de setembro de 2021 ocorrerá a 24ª edição do EURO Working Group on Transportation Annual Meeting (EWGT 2021) na Universidade de Aveiro. O EWGT é uma conferência internacional de renome que espera a participação de especialistas e figuras notáveis e reconhecidas na área de investigação em mobilidade inteligente e transportes. No caso de ocorrer em formato presencial (o que desejamos, se as condições sanitárias o permitirem), o evento espera cerca entre 100 a 150 participantes, que farão apresentações e discutirão os temas mais emergentes nesta área. Convido-o desde já a consultar o conteúdo do site web do evento: http://ewgt2021.web.ua.pt/ . Por essa razão, e por considerar que se trata de um evento que vai ao encontro da missão da MOBINOVA, gostaria de respeitosamente solicitar o Vosso patrocínio a este evento organizado pela Universidade de Aveiro. 3. Informo que encontra-se para entrar em funcionamento na Universidade de Aveiro (muito provavelmente no próximo ano letivo) o novo ciclo de estudos "Mestrado em Mobilidade Inteligente" (já aprovado pela Agência de Acreditação do Ensino Superior). Em 2021 pedirei à MOBINOVA para divulgar esta oferta formativa pelos seus associados, que poderão aproveitar para uma requalificação dos seus recursos humanos (através da inscrição no referido Mestrado), bem como receber estagiários para a realização de estágios curriculares.		8,8	##	##	
CENTI	16/11/2020	Online	Novas imagens, Divulgação de participação de Automotve Interiors, Interesse em EDIH e Agenda de I&D, saber algo sobre clube de fornecedores (AutoEuropa)			7,8	##	##	
IPS	18/11/2020	Online	Imagens para site, e divulgação de eventos; cursos clássicos de engenharias e também em veículos elétricos (com estágio obrigatorio) - procurar membros com trabalhos nestas áreas para tentar conciliar com estes estágios; Interesse em Capacitar para Competir e ainda Agenda de I&D (mais no sentido de estar a par). Interesse também no Open Innovation.			7,8	##	##	
IPL	03/12/2020	Online	Novas imagens, credenciais AR. Interesse em EDIH, Agenda I&D, Open Innovation, CPC.			8,6	##	##	
ISEL	03/12/2020	Online	Novas imagens, credenciais AR. Interesse em EDIH, Agenda I&D, Open Innovation, CPC. Sempre que houver novas calls, partilhar			7,6	##	##	
IPN	09/12/2020	Online	Novas imagens, credenciais AR (vão analisar e dizem que querem). Interesse em Open Innovation, EDIH, Agenda de I&D	Sugerem um maior reforço da informação relativa a novos projetos		##	##		
CITEVE	11/12/2020	Online	Novas imagens/vídeo, credenciais AR (ana ribeiro e +). Interesse principal em Open Innovation	Cluster Têxtil: existe uma lacuna forte entre construtores e fornecedores têxtil; sugerem criação de um COSME entre automóvel e têxtil; Inclusão no Open Innovation enquanto MTEch; Centro tecnológico: têxtil e automóvel interseam-se em muitos pontos, promover essa aproximação.		##	##		

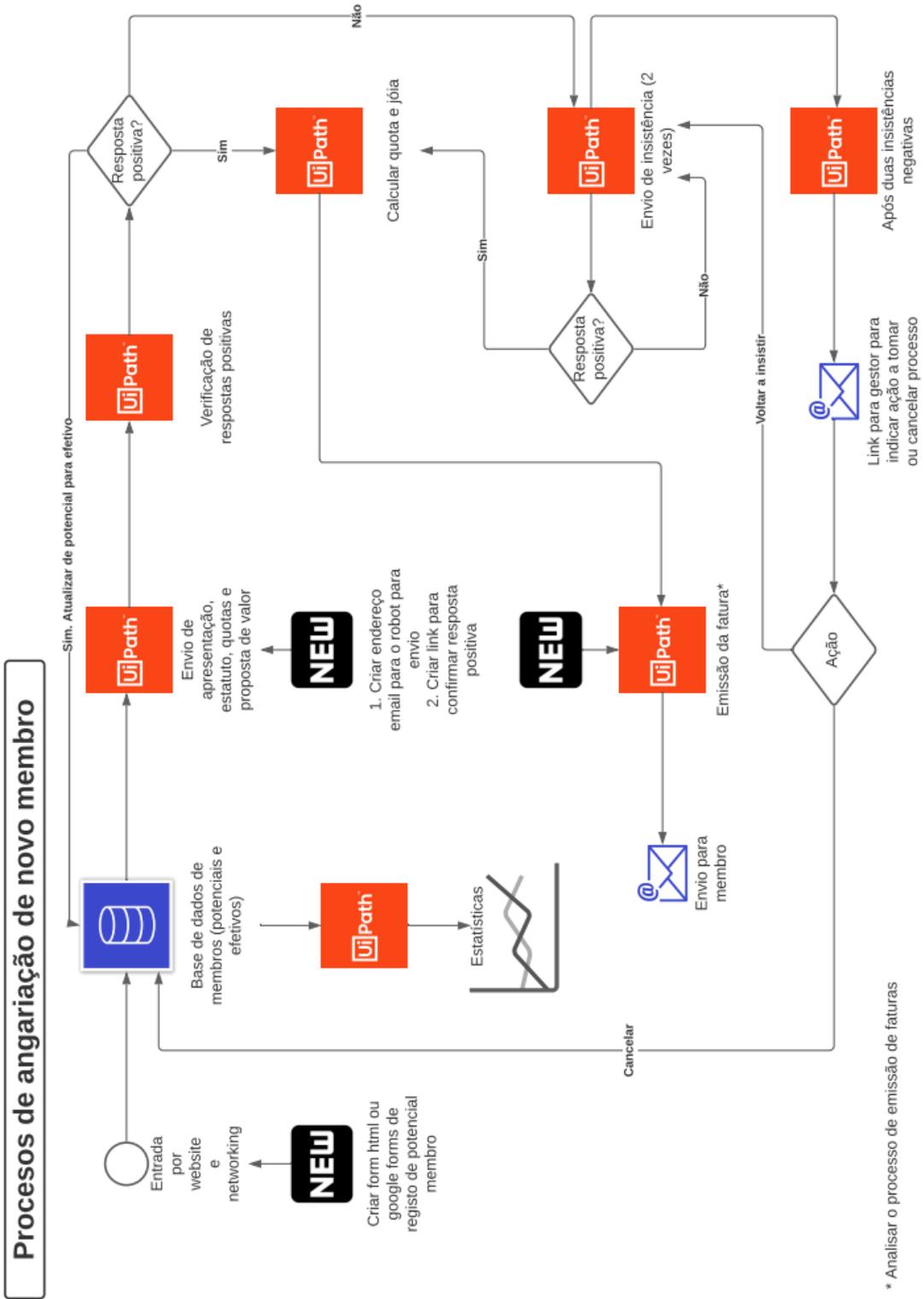
Engagemnt	Nível
Dificuldade de agendamento	10,00
Participação	8,00
Contribuições	6,00
Importancia de mater contacto	8,00
Perceção do uso das ferramentas do cluster	8,00
Perceção do conhecimento e uso dos canais de comunicação	6,00
Questões	6,00
Tempo de reunião	8,00
Efetividade da reunião	8,00
Classificação do gestor (geral)	8,00
Taxa	7,60

0-10

Extremamente Positivo	10
Muito bom	8
Bom	6
Neutro	5
Algumas perturbações	3
Sem resposta	0

Apêndice I- Fluxograma





* Analisar o processo de emissão de faturas