

BALANCED SCORECARD NUMA EMPRESA DO SETOR DA
ÓTICA A RETALHO

Miguel Eusébio Madeira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Orientadora:

Professora Doutora Generosa do Nascimento, Professora Auxiliar, ISCTE-IUL
Business School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Setembro de 2017

Resumo

A focalização e orientação estratégica, é uma necessidade transversal no seio organizacional mas no atual contexto económico, torna-se a diferença entre o sucesso sustentável e o fracasso. Dotar as organizações de sistemas de controlo de gestão, melhores e mais eficazes, deixa assim, de ser considerado um luxo, para ser encarado como uma necessidade primária. Por outro lado, a gestão de pessoas, a sua captação, o seu acompanhamento e a sua valorização, são variáveis com um peso inestimável no caminho para uma gestão de excelência.

O setor da ótica a retalho, no qual se insere a Visão do Futuro Lda., apresenta um enorme grau de integração de óticas em grandes grupos, um número excedentário de lojas tendo em conta a população que serve e uma constante evolução tecnológica. A elevada competitividade, trouxe como consequência a queda dos preços de venda e uma necessidade de evolução a nível de gestão estratégica. Desta forma, este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um instrumento de controlo de gestão, nomeadamente o *Balanced Scorecard*. Para tal, foi essencial um diagnóstico inicial, no sentido de captar a realidade organizacional e efetuar um modelo customizado às necessidades sentidas. No sentido de complementar a ação do referido instrumento, foi criado um sistema de avaliação e respetivo sistema de incentivos, que permitirá reforçar a orientação dos colaboradores na prossecução dos objetivos da organização e o alinhamento dos objetivos individuais com os organizacionais.

O projeto assume características de um estudo de caso, no qual foram detetadas falhas no que respeita a orientações estratégicas, um acompanhamento meramente financeiro e lacunas na definição de um sistema de avaliação e de incentivos, que corriam o risco de criar descontentamento e desmotivação nos colaboradores.

O principal contributo do projeto, é a criação de um *Balanced Scorecard* específico da área da ótica a retalho e mais especificamente para a organização alvo. Adicionalmente, deu-se um passo em frente na gestão de pessoas num setor que privilegia o individualismo e não uma partilha como base de evolução conjunta.

Palavras chave: Controlo de gestão, *Balanced Scorecard*, Gestão de desempenho e Sistemas de incentivos.

JEL: M10 - *General*, M12 - *Personnel Management*

Abstract

Focusing and strategic orientation is a cross-cutting need within the organization but in the current economic context, it becomes the difference between sustainable success and failure. Providing organizations with management control systems, better and more effective, thus, from being considered a luxury, to be seen as a primary need. On the other hand, the management of people, their capture, follow-up and valuation are variable with an invaluable weight on the way to a management of excellence.

The retail optics sector, which includes Visão do Futuro Lda., presents an enormous degree of integration of optics in large groups, a surplus of stores taking into account the population that serves and a constant technological evolution. The high competitiveness has led to a fall in sales prices and a need for evolution in terms of strategic management. In this way, this work aims at the development of a management control instrument, namely the Balanced Scorecard. For this, an initial diagnosis was essential, in order to capture the organizational reality and make a customized model to the felt needs. In order to complement the action of this instrument, an evaluation system and its incentive system were created, which will allow to reinforce the guidance of the employees in the pursuit of the organization's objectives and the alignment of the individual and organizational objectives.

The project takes on the characteristics of a case study, in which a failure was detected regarding strategic orientations and a purely financial follow-up. On the other hand, failures in the definition of a system of evaluation and incentives, ran the risk of creating discontent and demotivation in the employees.

The main contribution of the project is the creation of a Balanced Scorecard specific to the area of retail optics and more specifically to the target organization. In addition, there has been a step forward in the management of people in a sector that privileges individualism and not a sharing as a basis for joint evolution.

Keywords: Control Management, Balanced Scorecard, Performance Management and Incentive Systems.

JEL: M10 - *General*, M12 - *Personnel Management*

Agradecimentos

O meu mais profundo e sentido obrigado...

À Professora Doutora Generosa do Nascimento, por toda a sua disponibilidade, organização e companheirismo demonstrado ao longo de todo o processo de orientação.

À organização e colaboradores, que permitiram a execução do projeto.

Aos meus pais, Ana e Fernando, que me motivaram e contribuíram para o foco no projeto.

À minha namorada, Tânia, pelo apoio, pela paciência, compreensão pela ausência e por ter estado sempre lá nos momentos de aperto.

Aos meus amigos, pela amizade mais forte que qualquer ausência.

Ao meu superior hierárquico e amigo, Dr. Eduardo Bento, que apadrinhou a minha entrada no controlo de gestão e pela inequívoca partilha de conhecimento.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	3
2.1. O controlo de gestão	3
2.2. <i>Balanced Scorecard</i>	5
2.3. <i>Dashboard</i>	9
2.4. Avaliação e gestão de desempenho.....	9
2.5. Sistema de incentivos.....	13
3. Metodologia.....	15
4. Diagnóstico.....	17
4.1. Apresentação da empresa.....	17
4.2. O setor da ótica a retalho	19
4.3. Análise interna	25
4.3.1. Controlo de gestão atual.....	25
4.3.2. Sistemas de informação existentes.....	27
4.3.3. Comportamento da Direção Geral face ao controlo de gestão/decisões	28
4.3.4. Avaliação de desempenho e sistema de incentivos.....	28
4.3.5. Análise crítica.....	31
5. Projeto de intervenção	33
5.1. O <i>Balanced Scorecard</i>	33
5.2. Sistema de avaliação e gestão de desempenho	49
5.3. Sistema de incentivos.....	65
6. Conclusão	67
Bibliografia.....	69
Anexos.....	71

Índice de Figuras

Figura 1 - Ciclo do sistema de gestão.....	5
Figura 2 - Fases de evolução do BSC.....	6
Figura 3 - Perspetivas do BSC.....	7
Figura 4 - Organograma 2014	18
Figura 5 - Evolução do número de empresas de ótica em Portugal	19
Figura 6 - Distribuição das vendas por grupo de artigos (1º semestre 2014).....	21
Figura 7 - Análise PESTAL.....	23
Figura 8 - Organograma proposto	35
Figura 9 - Mapa estratégico	37
Figura 10 - <i>Dashboard</i> - Lojas	46
Figura 11 - Cronograma de implementação	48

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Número de profissionais por categoria profissional.....	20
Tabela 2 - Estimativas de emprego e desemprego	23
Tabela 3 - Projeções 2016-2018	24
Tabela 4 - Indicadores e metas de avaliação de desempenho atuais	29
Tabela 5 - Balanced Scorecard Corporativo.....	39
Tabela 6 - Balanced Scorecard Operacional - Loja.....	41
Tabela 7 - Balanced Scorecard Operacional - Oficina	43
Tabela 8 - Graus de cumprimento dos indicadores	45
Tabela 9 - Perfil Profissional: Caixa de Balcão.....	53
Tabela 10 - Avaliação de desempenho: Caixa de Balcão.....	55
Tabela 11 - Perfil Profissional: Optometrista	57
Tabela 12 - Avaliação de desempenho: Optometrista	59
Tabela 13 - Perfil Profissional: Técnico de oficina	61
Tabela 14 - Avaliação de desempenho: Técnico de oficina	63
Tabela 15- Sistema de Incentivos.....	66

1. Introdução

O mercado da ótica a retalho em Portugal caracteriza-se por ser dinâmico mas estável em termos de novos *players*, tendo vindo a assistir-se nos últimos anos a uma agregação de óticas em torno de grandes marcas. Esta agregação, trouxe por arrasto, o crescimento dos custos de marketing, uma constante inovação tecnológica e o mais importante, uma queda significativa do preço de venda médio de um óculo completo (armação + lentes oftálmicas). A competitividade do mercado aliada à crise económica, que se generalizou a partir de 2008, aguçou a necessidade das organizações terem controlo sobre os indicadores chave de negócio. Passaram a atuar num mercado com menos recursos, quer das empresas, quer das famílias e todos os passos devem ser dados com a maior certeza possível dentro da incerteza em que se apresenta o mercado.

Esta necessidade de adoção de modelos de controlo de gestão, emerge na maioria dos setores de atividade e também no caso específico da área da ótica. Desenvolvendo atividade neste setor, coloca-se a seguinte questão: que modelo de controlo de gestão para uma organização que coloca a inovação e a adaptabilidade como fatores críticos de sucesso, ainda que inserida num modelo de *franchising*?

Assim, propõe-se como objetivo a criação de um modelo de *Balanced Scorecard* específico para a área da ótica, numa organização que se designa de Visão do Futuro Lda., por motivos de anonimato e que se enquadra na questão anteriormente referida. Como objetivos específicos propõe-se analisar a missão, a visão e os valores, definir os objetivos estratégicos e respetivos indicadores de desempenho, a definição de um sistema de gestão e avaliação de desempenho, assim como a proposta de um sistema de incentivos.

O instrumento de controlo de gestão, tem como característica a interligação dos objetivos com a estratégia, pelo que, não se acompanharia essa linha de pensamento caso também não fosse definida a estratégia a abordar neste projeto. O projeto, tem o seu suporte conceptual no capítulo da revisão da literatura, incidindo particularmente em sistemas de controlo de gestão, no *Balanced Scorecard*, em *dashboards*, em sistemas de gestão e avaliação de desempenho e em sistemas de incentivos. Seguidamente, aborda-se a metodologia a aplicar. No capítulo de diagnóstico, caracteriza-se a empresa Visão do Futuro Lda. e efetua-se a análise crítica, de onde resultam melhorias. É, no projeto de intervenção, que se apresenta uma nova proposta

de visão, missão e valores, os objetivos estratégicos e o *Balanced Scorecard* (capítulo de projeto de intervenção). Além de um BSC corporativo, são também apresentadas propostas para dois BSC operacionais (lojas e oficina). É proposta a implementação de um *dashboard* para as lojas, a fim de promover uma competitividade interna saudável e com resultados positivos para ambas as partes. Por fim, é desenvolvida uma proposta de sistema de gestão e avaliação de desempenho para as funções alvo de estudo (caixa de balcão, optometrista e técnico de oficina). Por fim, é proposto um sistema de incentivos assente no sistema de gestão e avaliação de desempenho, em que são premiados os melhores e que a todos incentive a alcançar melhores resultados, isto é, um sistema que premeie a meritocracia.

Os principais impactos, são esperados ao nível da dotação de um forte instrumento de controlo de gestão, que com a sua capacidade de se enraizar em toda a organização, lhe permita melhorar os resultados. Fomentar-se-á a comunicação dos objetivos estratégicos, assim como a seletividade dos indicadores e devido acompanhamento, unindo todas as unidades da organização. São expectáveis melhorias da produtividade e da satisfação dos colaboradores, por via da gestão e avaliação de desempenho e sistema de incentivos.

2. Revisão da literatura

2.1. O controlo de gestão

As palavras "controlo" e "gestão", sozinhas, podem ter inúmeros significados, mas juntas alcançam uma dimensão diferente. A definição de controlo de gestão, começou a ganhar contornos no momento em que foi apontada como o caminho a seguir para garantir que os recursos são utilizados de forma eficaz e eficiente, na prossecução dos objetivos da organização (Anthony, 1965). A referida prossecução dos objetivos da organização, está intimamente relacionada com a estratégia, com o planeamento estratégico e com o envolvimento quer da gestão de topo, quer dos gestores descentralizados (Jordan *et al.*, 2015). De facto, o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais assume neste tema em particular (controlo de gestão), uma importância extrema (Cyert and March, 1963; Flamholtz, 1996; Ouchi, 1979). Só essa simbiose, proporciona condições para a implementação da estratégia. Dessa forma, o controlo de gestão tem a singular característica, por via da forma em que atua, de influenciar o comportamento e desempenho dos colaboradores, no seguimento da estratégia previamente definida (Anthony, 1990; Collins, 1982). Importa referir que, a definição da estratégia, pressupõe que os gestores conhecem bem e aceitam a missão, a visão e os valores da organização em que estão inseridos (Kaplan e Norton, 2008).

Num contexto de constante evolução a todos os níveis, (cultural, mercado, tecnológica, económica, entre outros), o controlo de gestão assume um papel de destaque e uma importância enorme ao fornecer aos gestores (de topo e operacionais), informação atempada e uma análise da *performance* da organização. Entre os erros mais frequentes nas empresas, podem ser apontados a falta de direção, a fraca e/ou inexistente comunicação, limitações a nível pessoal dos colaboradores e questões motivacionais. Mais uma vez, enaltece-se o papel e importância do controlo de gestão na resolução desses mesmos erros, na medida em que, um dos objetivos principais é mesmo o alinhamento estratégico, que é muito assente numa base forte de comunicação organizacional, em que todos os colaboradores terão de saber qual o seu papel e o que a organização espera dos mesmos em termos de performance. No caso de limitações, não se coloca a questão do colaborador não saber o seu papel, nem de não estar motivado, mas sim de não possuir *skills* adequadas à função, ao passo que as questões motivacionais estão relacionadas com a falta de alinhamento entre os objetivos individuais e os organizacionais (Merchant e Stede, 2011). Dada a velocidade com que

tudo ocorre nos dias de hoje, ter recurso a informação atempada e com elevado grau de veracidade é uma necessidade primária das organizações e é nesses casos que a existência e escolha de um adequado sistema de controlo de gestão (SCG), poderá contribuir de forma significativa. Assim, a utilização de sistemas de controlo de gestão, tem como finalidade a implementação da visão e das orientações estratégicas, fazendo uso de instrumentos como:

- I. Plano Operacional - Plano operacional a médio prazo e plano de ação em conjunto com objetivos e indicadores a curto prazo;
- II. Motivação e comunicação - Transmissão e alinhamento dos influenciadores nos diversos níveis organizacionais;
- III. Avaliação de desempenho - Avaliação segundo resultados, metas e métricas previamente estabelecidas;
- IV. Sistema de incentivos - Intimamente ligado com o ponto anterior, trata-se de premiar e motivar através do desempenho.

O ciclo do sistema de gestão, segundo Kaplan e Norton (2008), representado na figura 1, demonstra as influências do mesmo na organização, estando organizado por etapas. Na primeira etapa, deve ser definida a missão, visão e valores, que são o propósito, a ambição futura e o guia de comportamentos, respetivamente. Após uma cuidada análise da envolvente interna e externa, deve ser desenvolvida a estratégia. Na segunda etapa, pretende-se efetuar a tradução da estratégia em objetivos e indicadores. A terceira etapa, envolve a elaboração de planos de ação que capacitem a organização de foco e linha de orientação, bem como a elaboração de orçamentos para esses mesmos planos. A quarta etapa, é dedicada à monitorização, análise de desvios e orçamentos. Quanto à quinta etapa, destaca-se a revisão da estratégia e a sua adaptação à realidade da envolvente, que se encontra em constante mudança. Ao longo das referidas etapas, é relevante o auxílio de mapas estratégicos e instrumentos de controlo de gestão, tais como o *Balanced Scorecard*, *Dashboards* e a execução de orçamentos. No ponto 2.2, será abordado mais exaustivamente o instrumento de controlo de gestão, *Balanced Scorecard*.

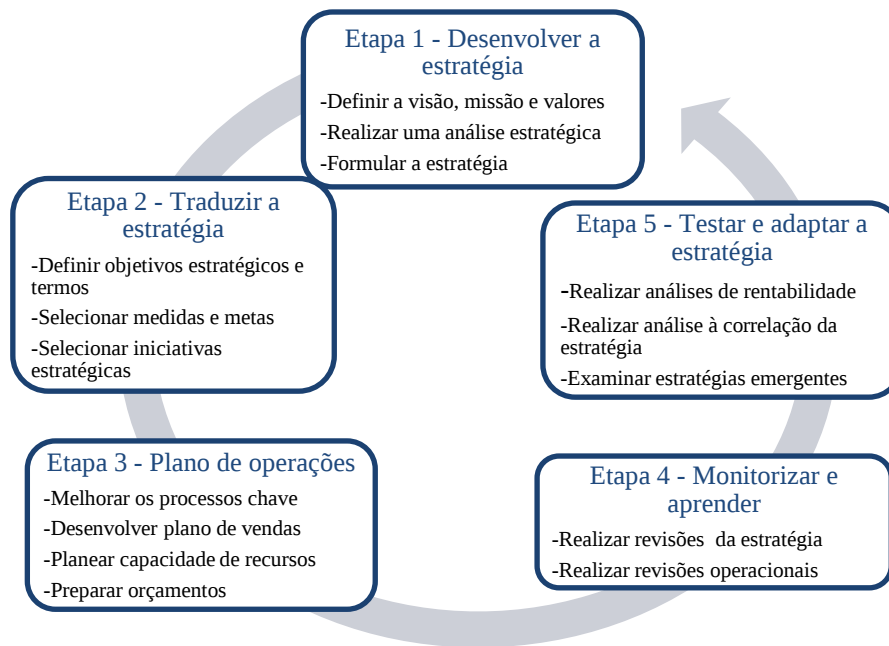


Figura 1 - Ciclo do sistema de gestão
Fonte: Kaplan e Norton (2008)

2.2. *Balanced Scorecard*

O desenvolvimento do *Balanced Scorecard*, teve como premissa a falta de um instrumento que fosse capaz de reunir informação atempadamente, incluir simultaneamente indicadores financeiros e não financeiros, de fácil análise desagregadora e relevante para a tomada de decisões de gestão. À data, a fonte principal de informação era a contabilidade de gestão, incapaz de fazer face à chuva de desafios lançados com a globalização (Johnson e Kaplan, 1987). Dessa forma, em 1992, Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School publicam o artigo "*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*". Chegariam, portanto, à conclusão de que as métricas financeiras são complementadas por métricas não financeiras, de forma a impulsionar a performance não só a curto, como a longo prazo (Kaplan e Norton, 1992).

Monitorizar e avaliar a implementação da estratégia, em busca de uma melhor comunicação, motivação e alinhamento estratégico das operações, é, segundo Simons (1995), o objetivo de um sistema de avaliação do desempenho. O *Balanced Scorecard*, teve na sua evolução, bem premente, todas estas características, podendo até dizer-se que o BSC evoluiu ao sabor da corrente que era a evolução das empresas, dos mercados e das constantes alterações a que a mesma os obrigava, tendo essa "personalidade"

camaleónica, um papel de destaque no seu sucesso e aceitação. Essa evolução, segundo Pinto (2005), pode ser enquadrada em quatro fases conforme ilustrado na figura 2.



Figura 2 - Fases de evolução do BSC
Fonte: Pinto (2007)

A evolução, é ao mesmo tempo documentada por publicações de Norton e Kaplan, em que a fase de "Sistema de medição da performance" corresponde à publicação de 1992, "*The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*", em que apesar de introduzir os conceitos de estratégia e visão, a medição da *performance* acaba por ter o maior foco. A publicação de 1996 dos mesmos autores, "*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*", relata a primeira mudança, correspondente à estratégia e à visão como centro do modelo, tal como experienciado por algumas empresas que assim o adaptaram. A transição para "Sistema de comunicação da estratégia", surge com o aparecimento de mapas estratégicos, que ao mesmo tempo que apoiam a implementação da estratégia, servem também para difundir a mesma, devido à forma sucinta de apresentação do seu conteúdo. A esta fase, é feita a analogia com a publicação de 2004, "*Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*". A última fase, "Sistema de gestão de mudança", culmina com o alinhamento necessário para a criação das sinergias, tal como tratado na publicação de 2006, "*Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*". Esse alinhamento está fortemente relacionado com a criação sustentada de valor, essencial para uma gestão eficaz e eficiente de mudança.

Para a implementação de um BSC, segundo Norton e Kaplan (1996), deve fazer-se um trabalho preparatório, reunindo objetivos que serviram de guia na definição dos objetivos, indicadores e metas finais. Depois de todo o plano estar delineado, será necessário nomear um responsável pela implementação deste instrumento. Dessa forma, definiram diversas tarefas a executar ao longo do processo de implementação, nomeadamente:

- I. Definir a unidade de negócio alvo;
- II. Delinear as relações entre essa unidade e toda a organização;
- III. Realização de entrevistas;

- IV. Reunião de resumo;
- V. *Brainstorming* com os gestores de topo para definição de objetivos e indicadores;
- VI. Definição de medidas;
- VII. Envolvimento dos gestores intermédios;
- VIII. Construção de um plano de implementação;
- IX. Reunião para concordância do plano de implementação;
- X. Finalização do plano.

Um dos instrumentos que auxilia todo este processo, é o mapa estratégico. Este, é uma representação gráfica das relações de causa-efeito, que permite efetuar o diagnóstico na transição entre a fase de planeamento e a fase de execução. O instrumento, agrupando os objetivos em quatro perspetivas, demonstra como cada um influenciará no sucesso da estratégia. Segundo Norton e Kaplan (2001), para uma implementação da estratégia de sucesso, é necessário que todos os colaboradores a entendam, que haja um relacionamento entre os recursos disponíveis e os objetivos e que tudo seja testado e reformulado, demonstrando capacidade de adaptação. A sua elaboração, é feita numa base *top-down*, pois são os responsáveis de topo que definem a estratégia e o planeamento para a sua implementação. Também o BSC, organiza e acompanha os indicadores de desempenho, agrupando-os em quatro perspetivas como ilustrado na figura 3.



Figura 3 - Perspetivas do BSC
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Da perspetiva financeira, resultam indicadores com o objetivo de traduzir o contributo da implementação e execução da estratégia, na criação de valor para a organização. Todas as restantes perspetivas, veem o seu resultado e grau de cumprimento refletido nos indicadores da perspetiva financeira. São exemplo desses indicadores, a margem de contribuição residual, a rentabilidade dos capitais próprios, EBITDA e quota de mercado. A perspetiva dos cliente, foca-se essencialmente em identificar qual o

segmento de mercado, quais os clientes e a relação dos mesmos com a organização. Essa relação, é escrutinada em indicadores como o índice de satisfação dos clientes, grau de fidelização, número de reclamações e número de novos clientes. É essencial, que as organizações conheçam os seus clientes e que estejam capacitadas para alterar a estratégia consoante os mesmos. Na perspetiva de processos internos, é essencial a identificação dos processos chave para a criação de valor para os clientes, tanto na procura por novos processos, como na melhoria dos já existentes. A criação de valor para os clientes nesta perspetiva, traduz-se em indicadores como a qualidade do produto/serviço, eficácia e eficiência. Por fim, a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, a qual serve de suporte às perspetivas anteriores. Está intimamente relacionada com os colaboradores (capacidade, motivação), *empowerment* e com o acompanhamento de competências necessárias para a criação sustentada de valor, traduzindo-se em indicadores como a satisfação dos colaboradores, a formação e a retenção de colaboradores. As perspetivas e os indicadores, devem ser sempre formulados e analisados tendo em conta a sua relação causa-efeito. Dessa forma, existirá uma estrutura sustentada nas diversas perspetivas e relações causa-efeito, que de outra forma seria incapaz de funcionar, pois o seu alinhamento seria parco ou inexistente, correndo o risco de se esperar um resultado com base em determinadas premissas, que nunca surtiriam o efeito desejado.

A adoção do BSC, traz diversas vantagens à organização, nomeadamente, a capacitação de uma ferramenta que permite a criação e o acompanhamento da estratégia. O BSC traz assim, a capacidade de avaliar a *performance* e efetuar uma revisão da estratégia, permitindo estar em constante adaptação, tal como defendem Norton e Kaplan (2006). A implementação do BSC, traz agregada si, características como o alinhamento e a focalização nos objetivos da organização. Este processo, permite alavancar a comunicação e a cooperação intra e interdepartamental em torno da estratégia organizacional. Segundo Norton e Kaplan (1996), o BSC proporciona uma reflexão *top-down* da visão, missão e valores, ajuda a enfrentar desafios futuros, tem em conta fatores e recursos internos e externos e como foi referido anteriormente, permite focalizar em indicadores críticos.

No entanto, a implementação e a utilização do BSC, pode, segundo Norton e Kaplan (1996), passar por dificuldades quanto à compreensão e colocação em prática da visão e da estratégia. Adicionalmente, podem surgir dificuldades respeitantes à inconsistência

entre a estratégia e os objetivos da unidade, da equipa e individuais. A falta de recursos ou a sua errada aplicação, podem também comprometer as prioridades estratégicas de longo prazo. São ainda apontadas, falhas de comunicação como entrave ao sucesso pois não fica assegurada a partilha de toda a informação necessária ao planeamento e ação.

2.3. Dashboard

O *dashboard*, é um instrumento que permite, num único ecrã, a visualização da informação chave de forma organizada e consolidada, podendo assim ser monitorizada de forma simples e singular (Few, 2006). Um *dashboard*, pode ser definido como uma forma de apresentação de informação, assumindo características como a eficácia nessa mesma apresentação, conter indicadores chave (realmente necessários), ter fiabilidade quanto à informação que presta e permitir o *drilldown* de forma a chegar ao detalhe. Resumidamente, segundo Few (2006), o *dashboard* é uma forma de apresentação de informação, informação essa, exclusivamente essencial tendo em conta os objetivos propostos, capaz de ser apresentada num único ecrã, permitindo a sua monitorização eficaz e eficiente. É, assente numa representação essencialmente gráfica, agrupando informação diversa, com capacidade de ser absorvida rapidamente, focalizando o que realmente merece destaque e acompanhamento. Durante a sua elaboração, segundo Malik (2005), deve ter-se em atenção que informação se irá expor, sendo os indicadores chave o alvo. Deverá ter-se em conta o destinatário, de forma a adaptar a informação às necessidades do mesmo e por fim e de extrema importância, a forma de apresentação da informação, que deverá proporcionar uma visão rápida e apelativa. Existem diferentes instrumentos de controlo de gestão, tais como os orçamentos, o *Tableau de Bord* e o *Balanced Scorecard* mas Caldeira (2010), considera que todos podem "coabitar" com o *dashboard*, existindo uma relação de complementaridade entre eles.

2.4. Avaliação e gestão de desempenho

A avaliação de desempenho gera uma influência tremenda, no que concerne ao diagnóstico e consequentes ações com vista à melhoria do funcionamento das organizações. O seu contributo, torna-se essencial ao nível da tomada de decisões de seleção e gestão de recursos humanos e suas possíveis recompensas e incentivos. Mas, o seu contributo vai mais além, permitindo identificar e selecionar talentos existentes nos quadros ou facilitando ações de recrutamento e seleção. Tem ainda, forte influência na identificação e criação de planos de formação, pois permite que as necessidades fiquem expostas, podendo atuar aperfeiçoando pontos fracos e potenciando os pontos fortes, por

meio dessas mesmas medidas/planos de correção. Para Aguinis (2009), o processo que permite identificar, medir e desenvolver as capacidades dos indivíduos (e equipas), promovendo correções no desalinhamento do desempenho com os objetivos estratégicos, é precisamente a avaliação de desempenho. É, sem dúvida, o ponto diferenciador entre uma avaliação de desempenho meramente de punição ou uma avaliação de desempenho construtiva e capaz de induzir os colaboradores a seguirem o caminho da melhoria contínua da sua *performance*. Consistindo num sistema formal, a avaliação de desempenho permite a avaliação da qualidade de cada colaborador (Grote, 2012), a quem deve ser dado a conhecer, com clareza, os objetivos e critérios a utilizar (DeNisi e Pritchard, 2006). Segundo Wilson (2002), a avaliação de desempenho facilita o controlo de gestão, pois cada colaborador, via *feedback*, tem noção da situação atual e de como deveria ser. O mesmo autor refere ainda, que o processo de avaliação de desempenho pode ser controverso, dado que a sua necessidade para as organizações é efetiva mas poderá vir a ser desmotivante, quer para avaliado, quer para avaliador, caso a sua estrutura não esteja devidamente delineada. É nesse sentido, que Allan (1994) enumera as seguintes características fundamentais:

- I. Deve ter em conta as especificidades de cada organização (internas e externas);
- II. As medidas devem ser o mais objetivas possível;
- III. Não devem existir erros de avaliação;
- IV. Deve existir uniformização a nível de sistema e processos;
- V. Deve ser fácil de operacionalizar;
- VI. Os resultados devem desencadear ações;
- VII. Deve existir lugar a discussão de resultados entre avaliador e avaliado;
- VIII. Deve ser aceite pelos intervenientes;
- IX. Deve respeitar o binómio custo/benefício;
- X. A avaliação deverá ter registos escritos;
- XI. O avaliador deverá ter formação para tal;
- XII. O sistema deverá ser moldável.

A avaliação de desempenho, por via do *feedback* que proporciona, desempenha um papel de impulsionador da comunicação organizacional, pois é através deste sistema que os colaboradores tomam conhecimento do seu desempenho e das expectativas sobre si mesmos.

Numa primeira fase, deverão ser definidos os objetivos da avaliação de desempenho, pois a ausência de definição poderá hipotecar o sucesso do sistema. Uma vez que existem diferentes intervenientes ao longo do processo, torna-se fulcral a sua definição, de forma a acautelar eventuais conflitos. Segundo Caetano (2008), os objetivos de um sistema de avaliação de desempenho formal, são o alinhamento estratégico das ações individuais dos colaboradores, a melhoria do desempenho, nível de produtividade e de motivação, exponenciar a sustentabilidade da organização, partilhar informação sobre o desempenho dos colaboradores, criar um suporte à atribuição de recompensas e incentivos, bem como gestão de carreira e proporcionar a identificação das necessidades de melhoria através de planos de formação.

Para se conseguir efetuar a medição do desempenho, é necessário definir a técnica ou técnicas a utilizar. Entre as opções, estão a avaliação por resultados, a avaliação por comportamentos e a avaliação por competências. A escolha, deverá ser sustentada na adequação à estratégia e à influência de comportamento que se quer provocar. A abordagem centrada nos resultados, inclui a gestão por objetivos, que não é nada mais, nada menos, que o método criado por Ducker em 1954 e talvez o mais utilizado nas organizações. Neste método, são definidos os objetivos e as metas a alcançar, estando em ênfase os resultados, ou seja, as "regras do jogo" são definidas e os colaboradores sabem o que devem fazer para triunfar. O foco está, como foi dito anteriormente, nos resultados e não em processos ou comportamentos. A avaliação por objetivos, parte do estabelecimento de metas pelos superiores hierárquicos e subordinados, a serem alcançadas pela organização. Após esse processo, são definidas as metas individuais a serem acompanhadas por via da avaliação de desempenho, existindo assim um encadeamento e alinhamento de objetivos. A avaliação por competências, por seu turno, centra-se precisamente nas competências, ou seja, o que é avaliado é a demonstração efetiva das mesmas, por parte dos colaboradores. A sua avaliação é feita através de escalas, a que corresponderão níveis, desde a completa ausência até a um completo domínio e demonstração de competências. Os colaboradores, passam assim, a identificar os seus pontos fortes e fracos, sendo um elemento ativo, pois têm a possibilidade de suprir os pontos menos fortes, quase que formulando um plano de formação adaptado a si mesmos. Acaba dessa forma, por contribuir para a definição e clarear de competências que são necessárias e que já possuem, nunca esquecendo o seu alinhamento com as competências que a organização tem como essenciais.

O sistema de avaliação de desempenho, pode atuar a diferentes níveis sendo eles, o desempenho individual, o desempenho de equipa e o desempenho organizacional. Sobre o desempenho individual, recaem os objetivos e medidas individuais, que de forma direta, demonstram a influência da ação de cada colaborador. Já o desempenho de equipa, acaba por estar diretamente influenciado pela soma das contribuições individuais. Quando utilizadas em conjunto, a avaliação individual e a de equipa, devem estar ligadas, sob pena de a avaliação individual se sobrepor à avaliação de equipa, comprometendo os resultados.

Existem diferentes fontes de avaliação, embora tradicionalmente a avaliação seja efetuada pela chefia direta (Gomes *et al.*, 2015). Como fontes de avaliação de desempenho, podem ser apontadas a avaliação pela chefia direta, a autoavaliação, a avaliação pelos pares, a avaliação pelos subordinados e avaliação 360°. Sendo a mais usual, a avaliação pela chefia direta resulta na avaliação efetuada por cada superior hierárquico, que deverá ter conhecimento sobre a *performance* do avaliado, pois este trabalha sobre sua responsabilidade, segundo Chiavenato (1998, cit. in Sousa *et al.*, 2006). A autoavaliação, consiste no processo em que o individuo avalia o seu próprio desempenho segundo parâmetros previamente definidos. Desta forma, o avaliado tem a possibilidade de dar a conhecer a perceção que tem do seu desempenho, sentindo-se também participante do processo e abandonando a sua posição passiva caso estivesse a ser avaliado apenas por terceiros. Quando a avaliação é feita por colegas de trabalho, estamos perante uma avaliação efetuada pelos pares. Pode existir o risco, de os pares não se quererem distinguir dos demais e enviesarem assim a avaliação de forma negativa. Ao contrário do que acontece na avaliação pela chefia, na avaliação pelos subordinados, o elemento a ser avaliado é a chefia e esta avaliação é feita pelos seus subordinados. Este tipo de avaliação, é importante para que o superior tenha *feedback* sobre o seu desempenho. No entanto, é encarado na maioria das vezes como um processo intimidador e que poderá traduzir-se na diminuição do poder da chefia. Por fim, a avaliação 360° consiste, nada mais, nada menos, na avaliação feita por todas as pessoas que tiveram relação direta com o avaliado. Esses elementos, podem ser internos (da própria organização) ou externos (clientes ou fornecedores). Pelas características que tem e pela forma como é conduzido este tipo de avaliação, acaba por ser o mais abrangente e completo.

2.5. Sistema de incentivos

O sistema de incentivos tem como objetivo principal, motivar todos os envolvidos na prossecução dos objetivos e na melhoria de desempenho. Devem portanto, os sistemas de incentivos, exercer influência no comportamento dos intervenientes, contribuindo ao mesmo tempo para o alinhamento dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais (Anthony e Govindarajan, 2007). Para todo o sistema ser realmente eficaz e motivador, os incentivos e/ou recompensas devem estar em conexão com os objetivos individuais, que por seu lado têm que estar alinhados com os da organização. Este caminho, faz com que os colaboradores tenham a clara perceção de que contribuindo para os objetivos da organização, estão igualmente a dar um enorme passo no cumprimento dos seus próprios objetivos. Torna-se assim óbvio, que cada colaborador deseja ver o seu esforço e desempenho, reconhecido e recompensado, assumindo o sistema de incentivos o papel de destaque.

As recompensas podem ser agrupadas em dois grupos, as intrínsecas e as extrínsecas. As recompensas intrínsecas, relacionadas com o trabalho desenvolvido, beneficiam o envolvimento entre a organização e o colaborador e são exemplo disso, a progressão na carreira, a autonomia e o acréscimo de responsabilidade. Quanto às recompensas extrínsecas, podem ser consideradas o vencimento, incentivos e benefícios. O vencimento pertence aos fatores de motivação higiénicos, evitando a desmotivação mas não promovendo a motivação. Por seu lado, os incentivos e benefícios já têm essa característica, constituindo um fator de motivação pois estão associadas a um esforço e dedicação superiores, convenientemente traduzido num desempenho superior. Os incentivos podem ser, também eles, agrupados em incentivos de ordem financeira (direta ou indireta) e não financeira. Quando se fala em incentivos de ordem financeira direta, fala-se, por exemplo, de comissões e prémios associados ao desempenho de um colaborador. Os seguros de vida, seguros de saúde, viagem, entre outros, são incentivos de ordem financeira indireta, pois a eles lhe estão associado valor monetário mas que não será um custo direto da pessoa que os usufruir. Por fim, os incentivos não financeiros, estão ligados às recompensas intrínsecas e estão associadas ao reconhecimento do desempenho, sem qualquer elemento monetário associado.

Assim, a principal vantagem do sistema de incentivos é o facto de efetuar a convergência de esforços individuais em prol dos objetivos organizacionais. Essa fator motivacional, é conseguido através de recompensas que podem ser de diversos tipos e

que deverão ser utilizadas da melhor forma, quer singular, quer em conjunto, de maneira a realmente constituir um sistema que alavanque o desempenho dos colaboradores e consequentemente a prestação da organização no seu todo.

3. Metodologia

O desenvolvimento deste projeto de intervenção, assumiu o método do estudo de caso com o pressuposto de compreender a realidade organizacional no seu todo. O estudo de caso tem como principal objetivo, o estudo aprofundado de um caso concreto, ou seja, procura-se efetuar uma descrição, compreensão e interpretação de um caso específico. Este método é uma das mais antigas fontes de investigação e segundo Yin (2015:13), o estudo de caso é "uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são absolutamente evidentes".

O estudo baseia-se numa empresa da ótica a retalho, que reservou o direito de permanecer no anonimato.

A recolha de informação, foi realizada através de análise documental, nomeadamente com recurso a documentação interna da organização, documentação externa (estudos de mercado, publicações, revistas, livros) e de entrevistas estruturadas com um modelo de pesquisa qualitativo, mais concretamente, realizando uma reunião com o Diretor Geral e realizando *focus group* com colaboradores, com funções de caixa de balcão (vendedores), optometrista/Ortoptista (examinadores/prescritores) e técnico de oficina (corte e montagem).

A reunião com o Diretor Geral (anexo 1), teve como objetivo analisar a situação sobre a visão, missão e valores bem como a sua comunicação interna, traçar as características do controlo de gestão atual e as possíveis melhorias a introduzir. Foi também alvo de análise, a interação entre a Direção Geral e a equipa de controlo de gestão no acompanhamento do *reporting* mensal, a caracterização do mercado em que se insere a organização, os seus objetivos estratégicos e por fim esteve em foco o sistema de gestão e avaliação de desempenho e o respetivo sistema de incentivos.

Foram realizados três *focus group* (anexo 2), o primeiro com colaboradores com a função de caixas de balcão, contando esse grupo com total de dez colaboradores, o segundo com os colaboradores com função de optometrista/ortoptista, tendo sido constituído um grupo de sete colaboradores e por fim, o terceiro com a equipa de técnicos de oficina, nomeadamente um grupo com três elementos, tendo todas decorrido nas instalações da sede da organização.

Por fim, a técnica de tratamento de dados utilizada, assenta na análise de conteúdo qualitativa, por se tratar de uma busca pelo sentido(s) dos dados recolhidos. A análise de conteúdo, é segundo Bardin (2002:42), "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens".

4. Diagnóstico

4.1. Apresentação da empresa

Fundada em 1962, a empresa nem sempre se dedicou apenas à comercialização de artigos na área da ótica. Durante alguns anos, o negócio dividiu-se entre a venda de artigos de ourivesaria e artigos óticos, como era habitual na época. Quis o destino que anos mais tarde, já na década de 70, a empresa trilhasse o seu caminho no mundo da ótica ocular. O seu fundador, foi sem dúvida um pioneiro neste mercado e a sua paixão pelo que fazia, permitiu à sua empresa uma enorme fidelização da clientela (que perdura até à atualidade), sustentada em valores morais, éticos, sociais e profissionais, tendo sido a base para o crescimento que ocorreria anos mais tarde. O fundador da empresa faleceu e em sua homenagem, é criada uma sociedade entre mãe e filhos, a qual se mantém até à data. A esposa do fundador, assume nesse momento o comando da empresa, sem preparação prévia e com inúmeros desafios, que orgulhosamente e com muito mérito conseguiu ultrapassar. Ao atingir determinada idade, foi o seu filho que pegou nas rédeas da empresa e com ambição, capacidade empresarial e vontade de inovar, fez evoluir a empresa do seu pai. Essa evolução, traduziu-se na entrada para o Grupo MultiÓpticas como franqueado da marca e na abertura de um novo espaço para a primeira loja. Seguiu-se, a abertura de quatro lojas na zona do Ribatejo, entre o período de 2001 a 2004 e já em finais de 2013, nova loja também na mesma zona. Já auxiliado pela sua irmã, em 2015 dá-se a segunda vaga de expansão, com a abertura de mais duas lojas na zona do Ribatejo, duas lojas no distrito de Leiria, duas lojas no distrito de Lisboa e no presente ano, nova loja no Ribatejo. A penetração no mercado da região de Lisboa, não ficou apenas pelas duas referidas lojas, já que nesse mesmo ano adquiriu a totalidade de uma empresa que possuía duas lojas na zona de Alcântara. Todo este crescimento, não se limitou ao território nacional, seguindo-se a abertura de lojas no Namibe, Casablanca (entretanto alienada a participação), Luanda, Lubango e com previsões continuar a expansão neste Continente.

A visão, missão e valores são extremamente importantes, pois trata-se da identidade organizacional de qualquer empresa. Desta forma, a visão pretende evidenciar o destino que a empresa se propõe alcançar, enquanto que a missão deve demonstrar o que a empresa faz. Os valores, não são mais do que os princípios pelos quais todos na organização terão que se reger e terão que estar alinhados com a visão e missão, sob

pena de não se virem a traduzir nos resultados propostos/esperados. Através da reunião, conseguiu-se perceber que, efetivamente, não existe uma definição clara para a visão e missão. Quanto aos valores, como refere o Diretor Geral, "A empresa tem origens familiares e como tal, acabou sempre por reger-se por valores desde essa data. São eles a honestidade, a confiança, a excelência, credibilidade, orientação para o cliente e respeito pelas pessoas". Para que toda esta sinergia entre visão, missão e valores seja explorada, as definições de todas elas devem ser comunicadas e absorvidas sem margem para qualquer erro. Reconhecendo essa lacuna, o Diretor Geral, acaba por justificar da seguinte forma: "(...) a nossa expansão também fez com que essa necessidade surgisse visto que a comunicação entre 20 colaboradores é feita com maior proximidade do que com os atuais 60." Concluindo, portanto que "(...) tudo parte da evolução natural das empresas".

Quanto ao organograma da empresa, é uma ilustração gráfica que reflete a disposição estrutural e hierárquica da mesma, tendo a sua importância no que toca a deixar bem claro e sem margem para dúvidas, essa mesma disposição e a relação entre os diferentes níveis hierárquicos. A figura 4, ilustra o organograma da empresa (com efeitos a 2014), apresentado na convenção anual de 2013.

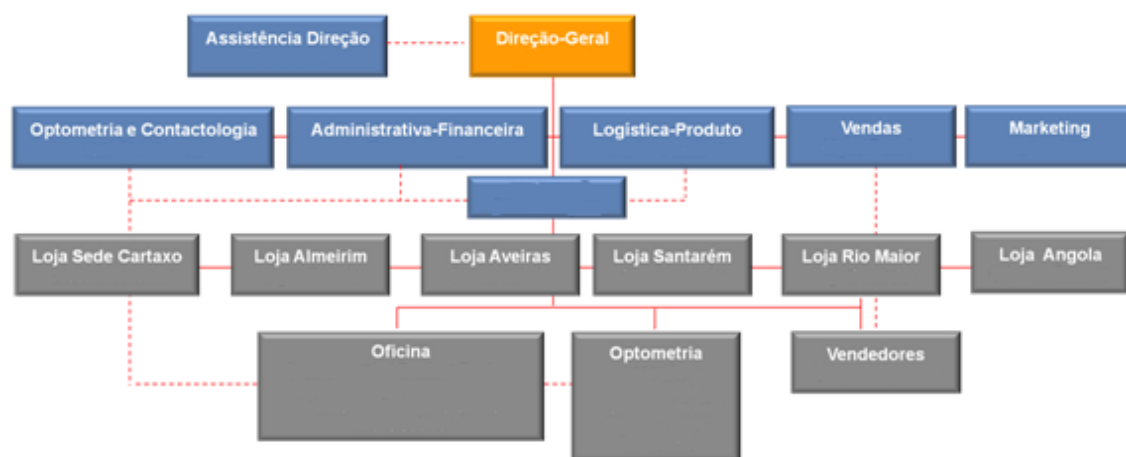


Figura 4 - Organograma 2014
Fonte: Arquivo da empresa

Como pode ser observado, o Diretor Geral é auxiliado pela assistência à direção e está em relação de superioridade hierárquica com o departamento de optometria e contactologia, administrativa-financeira, logística-produto, vendas e marketing. Por sua vez, todos estes departamentos têm ligação na sua respetiva área, às diversas lojas e oficina. O departamento de vendas, é responsável pela equipa de vendedores que presta

serviços nas lojas, enquanto que os departamentos de optometria e contactologia, administrativa-financeira e logística-produto, exercem relações com a oficina e com a equipa de optometria nos temas que lhes competem.

4.2. O setor da ótica a retalho

O setor da ótica a retalho em Portugal, destaca-se pela fraca partilha/existência de dados, pelo que este capítulo terá como objetivo apresentar as características gerais do setor, os seus *players*, os fornecedores (grossistas) e os produtos. Desta forma, segundo o estudo da empresa de estudos de mercado D&B, existiam em Maio de 2014, 1575 estabelecimentos de ótica em Portugal (Revista ÓpticaPro, nº152 de Janeiro de 2016). Um ano antes, a mesma empresa de estudos de mercado, indicava que existiam 1540 estabelecimentos de ótica em Portugal (Revista VER, 5ª série, nº55 de 2014). É de destacar que, segundo o Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE), existiam em 2012, registadas com o Código de Atividade Empresarial (CAE) 47782, 1189 empresas às quais correspondiam 2072 estabelecimentos (figura 5). Estes dados demonstram que passados cerca de 5 meses, existiam menos 532 estabelecimentos, a que corresponde um decréscimo de 25,7%.

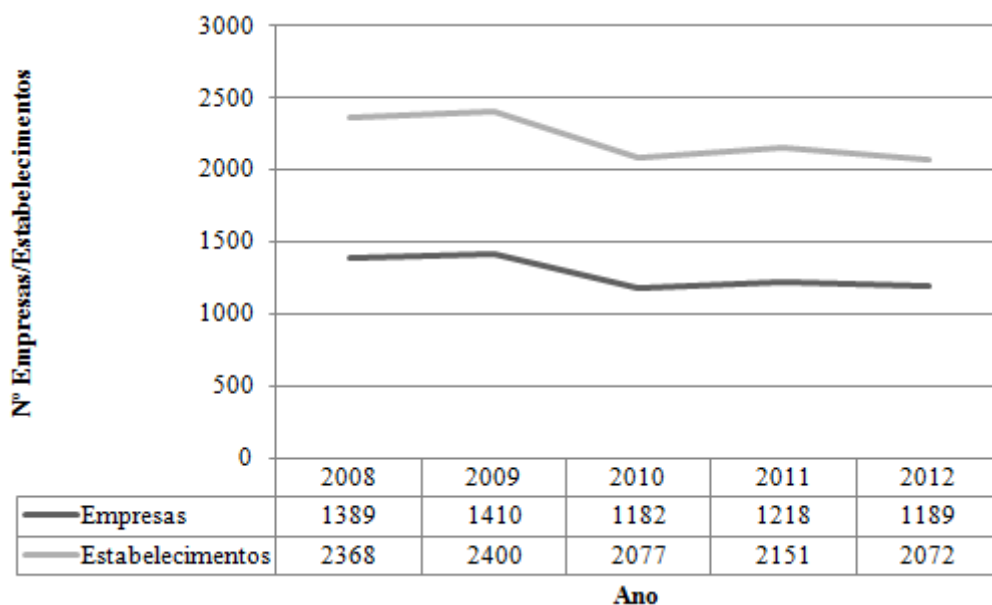


Figura 5 - Evolução do número de empresas de ótica em Portugal
Fonte: Revista VER, 5ª série, nº55 - 2014

Ainda na mesma publicação, Rafael Silva (Presidente do Grupo Conselheiros da Visão) refere: "O número de Óticas que abriram no princípio do século XXI foi exagerado em relação às necessidades dos consumidores e abriram sem condições de sustentabilidade,

nem rentabilidade, por vezes demasiado suportadas no crédito fácil, quer de instituições financeiras, quer dos próprios fabricantes, algo que a crise económica, contração do consumo e a forte concorrência vieram a evidenciar.". Esta declaração, materializa-se em números como cerca de 6200 pessoas por cada loja em 2012 em comparação com países com número populacional superior como é o caso de Espanha e França, que contavam com cerca de 5900 e 6000 pessoas por estabelecimento, respetivamente (Revista VER, 5ª série, nº51 de 2013). Conforme os dados disponíveis, pode concluir-se que as lojas de ótica em Portugal atingiram um número superior ao desejado, pelo que a crise (entre outros fatores), veio efetuar uma seleção natural das empresas mais bem preparadas para sobreviver às condicionantes de mercado. O mercado da ótica a retalho caracteriza-se ainda pelo elevado grau de integração das óticas em cadeias/grupos. Segundo um estudo da D&B, dos 1575 estabelecimentos existentes, apenas 116 não estavam integrados em cadeiras, o que representa um grau de integração de 92,6% (Revista ÓpticaPro, nº152 de Janeiro de 2016). No conjunto dos grandes grupos do setor, estão presentes o Grupo GrandVision (com a marca MultiÓpticas), o Grupo Conselheiros da Visão, o Institutoptico, Opticalia, entre outros. A este conjunto, terá ainda de se ter em conta as óticas integradas em hipermercados e neste caso, o destaque vai para a Well's com mais de 50 lojas com ótica. O setor da ótica, em termos de legislação laboral, está sobre influência do contrato coletivo de trabalho da ótica, o qual regula as categorias profissionais, as respetivas remunerações mínimas, a evolução nas categorias e os direitos e deveres dos profissionais da ótica. Em Portugal, os colaboradores estão distribuídos pelas diferentes categorias profissionais, da forma indicada na tabela 1.

Tabela 1 - Número de profissionais por categoria profissional

Categoria Profissional	Técnico de ótica ocular	1º Oficial	2º Oficial	3º Oficial	Oficial - ajudante 1º ano	Oficial - ajudante 2º ano	Aprendiz de ótica	Contactologista	Optometrista
2008	651	195	97	118	58	47	130	32	535
2009	651	192	87	141	61	33	124	35	599
2010	561	175	71	105	39	35	90	40	588

Categoria Profissional	Técnico comercial Grau 1	Técnico comercial Grau 2	Técnico comercial Grau 3	Emprega do comercial Grau 1	Emprega do comercial Grau 2	Caixa Balcão	Emprega do comercial - ajudante 1º ano	Empregado comercial - ajudante 2º ano	Praticante de empregado comercial	Total
2008	8	7	272	395	95	501	316	151	28	3636
2009	9	7	293	441	112	480	282	173	31	3751
2010	14	14	284	450	97	387	313	173	16	3452

Fonte: Revista VER, 5ª série, nº51 de 2013

Torna-se evidente desta forma, que o maior número de colaboradores se centram em quatro categorias profissionais e são elas a de técnico de ótica ocular, a de optometrista, a de empregado comercial grau 1 e a de caixa balcão, independentemente do ano apresentado. Destaca-se também, a diminuição do número de colaboradores no setor da ótica, nomeadamente de 184 colaboradores entre 2008 e 2010, explicada em grande parte pela diminuição do número de lojas, já anteriormente referido. Apesar de ter existido um aumento de 2008 para 2009, a diminuição de colaboradores é ainda mais acentuada quando analisamos a evolução entre 2009 e 2010, com um decréscimo de 299 colaboradores.

Os produtos comercializados, podem agrupar-se em quatro grandes grupos, nomeadamente armações oftálmicas, armações de sol, lentes oftálmicas, lentes de contacto e produtos de limpeza. Segundo o estudo da empresa GFK (Revista VER, 5ª série, nº59 de 2014), referente ao peso das vendas dos referidos grandes grupos de produtos no volume de negócios do primeiro semestre de 2014 na Europa (7,8 mil milhões de euros, nomeadamente em Itália, França, Espanha e Alemanha, os resultados demonstram uma distribuição fortemente desequilibrada (figura 6).

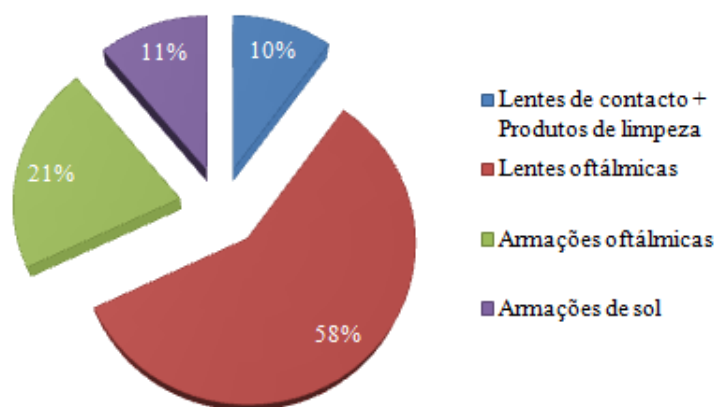


Figura 6 - Distribuição das vendas por grupo de artigos (1º semestre 2014)

Fonte: Revista OpticaPro, nº152 - Janeiro 2016

Como se pode observar, as lentes oftálmicas ocupam o lugar de destaque, representando 58% das vendas, sendo por excelência o produto que também deverá estar mais sob observação no que toca a qualidade e margem, pois uma pequena flutuação neste último parâmetro, pode significar uma alteração considerável no resultado das empresas do setor. O produto que complementa as lentes oftálmicas, mais concretamente as armações oftálmicas, acaba por aproveitar a influência positiva e ocupa o segundo posto nos artigos com mais peso no volume de vendas (21%). As armações de sol e as lentes

de contacto + Produtos de limpeza disputam entre si, os restantes lugares com percentagens de onze e dez, respetivamente.

Quanto aos fornecedores, são apresentados abaixo alguns dos mais relevantes, divididos pelos grupos de artigos que comercializam.

Fornecedores de Lentes Oftálmicas

Essilor - De origem francesa, é líder mundial (e em Portugal) na produção e distribuição de lentes oftálmicas, comercializando ainda equipamentos de diagnóstico ótico e equipamentos de oficina. Está presente em Portugal desde 1955 e atua em mais de 100 países.

Shamir - De origem Israelita, opera desde 1972 contando com mais de 3500 trabalhadores e estando presente em 24 países. Está presente em Portugal desde 2001, com duas unidades de produção/laboratório em Vilar e em Lisboa.

Fornecedores de Lentes de Contacto + Produtos de limpeza

Alcon - Pertencente ao grupo Novartis, a Alcon foi fundada em 1945 no Texas e comercializa diversas marcas de lentes de contacto, como a Dailies e a Air Optix ou de líquidos de limpeza como a Opti-Free e Aosept.

Bausch & Lomb - Fundada em 1853 por John Jacob Bausch e Henry Lomb, é uma empresa norte americana de produtos de saúde visual, quer sejam lentes de contacto, líquidos de limpeza e medicamentos.

Fornecedores de Armações oftálmicas e Armações de sol

Luxottica - De origem Italiana e fundada em 1961, tornou-se a maior fabricante de óculos do mundo. Tem o licenciamento de diversas marcas de luxo como Channel, Prada, Versace e ainda a tão conhecida Ray-Ban.

Safilo - Igualmente de origem Italiana, a sua rede de distribuição está presente em 40 países. O seu portfolio, engloba marcas próprias como Carrera e Polaroid e marcas licenciadas como Dior, Fossil e Pierre Cardin, entre outras.

Desta forma, analisar o mercado torna-se fulcral nas decisões estratégicas e no rumo a seguir pelas organizações, pois retrata os fatores externos às mesmas e que exercem

uma forte influência, quer direta, quer indireta. Nessa análise, foi utilizada uma ferramenta muito útil, nomeadamente, uma análise PESTAL (figura 7) de forma a estarem abrangidos os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais.

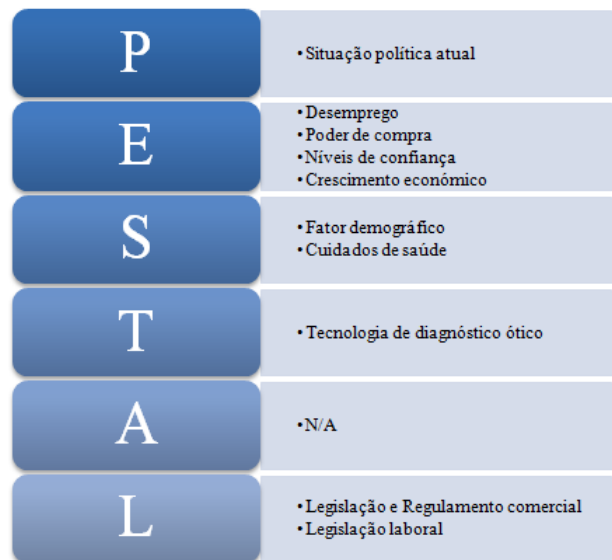


Figura 7 - Análise PESTAL

No primeiro fator analisado (fator político), a situação política em Portugal indica-nos que existe (dentro dos conflitos considerados normais numa governação), uma estabilidade política favorável à confiança da população e dos mercados.

Quanto a fatores económicos, são apontados o desemprego, o poder de compra, os níveis de confiança e o crescimento económico. O desemprego em Portugal, atingiu os 10.2% em Dezembro de 2016, sendo que conforme se pode observar abaixo, essa taxa teve uma tendência de diminuição no ano de 2016 (tabela 2), pelo que apesar de ser relativamente alta, existem perspetivas de uma melhoria contínua.

Tabela 2 - Estimativas de emprego e desemprego

	Unid.	Valores ajustados de sazonalidade					
		Jan 2016	Set 2016	Out 2016	Nov 2016	Dez 2016	Jan 2017
População empregada (15 a 74 anos)	Milhares	4486,3	4570	4583	4584,7	4601,6	4593,2
População desempregada (15 a 74 anos)		616,6	556,4	544,9	538	520,7	521,8
Taxa de emprego (15 a 74 anos)	%	57,4	58,6	58,8	58,8	59,1	58,8
Taxa de desemprego (15 a 74 anos)		12,1	10,9	10,6	10,5	10,2	10,2
Taxa de desemprego de jovens (15 a 24 anos)		29,9	28,4	27,5	27	26,2	25,7
Taxa de desemprego de adultos (25 a 74 anos)		10,7	9,5	9,3	9,2	8,9	9

Fonte: Instituto Nacional de Estatística

As projeções do Banco de Portugal para a economia portuguesa, no período de 2016 a 2018, indicam que existirá uma recuperação moderada da atividade económica para o referido período. Quanto ao crescimento do produto interno bruto (PIB), apontavam para 1.3% em 2016 (o valor real registado foi de 1.4%), 1.6% em 2017 e 1.5% em 2018, valores ainda abaixo do registado antes da crise internacional e que fazem portanto, com que o nível de confiança seja moderado. Tais dados, podem ser observados conforme a tabela 3.

Tabela 3 - Projeções 2016-2018

	Pesos	BE Junho 2016				Projeção Março 2016			
	2015	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Produto Interno Bruto	100	1,5	1,3	1,6	1,5	1,5	1,5	1,7	1,6
Consumo Privado	65,9	2,6	2,1	1,7	1,3	2,6	1,8	1,9	1,3
Consumo Público	18,1	0,6	1,1	0,4	0,6	0,8	1,1	0,4	0,6

Fonte: Banco de Portugal

Por outro lado, é indicado que o consumo privado deverá crescer 1.7% e 1.3% em 2017 e 2018, respetivamente. Esse consumo privado, crescerá aproximadamente em linha com o rendimento real disponível das famílias, influenciado pela redução do desemprego (conforme referido anteriormente) e pela aceleração do preços no consumidor.

Um fator demográfico importante, é o envelhecimento da população, que no caso de Portugal e segundo o INE, entre 2005 e 2015, registou-se um aumento em mais de 316 mil idosos e por outro lado, uma diminuição de 208 mil jovens até aos 15 anos. Ao longo da vida, existe a tendência para o deteriorar da saúde visual, pelo que o acréscimo no numero de idosos conjugado com uma crescente preocupação em questões relacionadas com a saúde, podem influenciar positivamente o mercado da ótica.

A evolução tecnológica, é hoje em dia uma constante que se verifica nos mais variados aspetos do dia a dia, não ficando de lado também a evolução da tecnologia ao serviço do diagnóstico da saúde visual. Todo o diagnóstico efetuado com o auxilio de aparelhos é, cada vez mais exato e abrangente, podendo detetar além de quebras no potencial de visão, também patologias associadas ao olho humano. É ainda de referir, que existem aparelhos para os mais diversos diagnósticos e consequentemente aparelhos dos mais diversos patamares de preço, sendo que no limite poderão custar algumas dezenas de milhares de euros.

Quanto a legislação, todas as transações devem respeitar o código comercial português e a legislação comercial e das sociedades comerciais, em que são definidas todas as transações e os direitos e os deveres das partes envolvidas nas mesmas. A legislação laboral aplicada no setor da ótica, é a que está em vigor para a generalidade, existindo no entanto, a particularidade de existir a convenção coletiva de trabalho específica e que faz o enquadramento das categorias profissionais com as respetivas remunerações, entre outras regalias e deveres.

Em resumo, as variáveis verificaram-se moderadamente positivas ou sem interferência negativa (dependendo da variável), pelo que neste âmbito de análise, o mercado do setor da ótica revela-se interessante nas suas características atuais e perspetivas evolutivas futuras.

4.3. Análise interna

4.3.1. Controlo de gestão atual

A empresa dispõe, à data, de um controlo de gestão exclusivamente financeiro, em que são reportados à Direção, resultados por centros de responsabilidade, utilizando o método da absorção na divisão de custos comuns e de difícil identificação de repartição quanto ao seu destino, tendo como grande vantagem, o facto de já ter a sua contabilidade por centros de responsabilidade. É notória a elevada quantidade de centros de responsabilidade, pelo facto de se incluírem 14 lojas, Direção Geral, Gerência, Escritório, Marketing, Oficina, as diversas viaturas, alguns imóveis com centro de responsabilidade próprio e centros de responsabilidade relativos a investimentos no estrangeiro.

Existiu uma evolução natural deste instrumento, como explica o Diretor Geral: " Com a entrada de dois novos colaboradores em 2014, reforçámos a equipa no sentido de começar a colher alguns frutos. Coincidiu também, com uma vaga de expansão da empresa, pelo que a implementação e colheita de resultados não foi com a velocidade que se pretendia, no entanto, temos sempre que ter atenção ao binómio custo/benefício, sabendo nós, que poderíamos ter resultados mais rápidos mas consideravelmente mais caros também. Podemos dizer que em 2016, com maior estabilidade conseguimos ter um controlo de gestão que nos permitiu começar a ter uma maior noção dos resultados por centro de responsabilidade e desde aí tem vindo a evoluir e a transformar-se sucessivamente no sentido de suprir algumas necessidades. Reconhecemos a sua

evolução, assim como o longo caminho no sentido de chegarmos onde queremos, sendo que podemos dizer que hoje em dia dispomos de um controlo de gestão financeiro aceitável e que poucas PME's possuem".

O controlo de gestão tem como base funcional, a ferramenta Excel, que contribui para o molde e aperfeiçoamento decorrente das indicações, necessidades e preferências visuais da Direção, sendo que os executantes do controlo de gestão têm um bom nível de conhecimento da ferramenta, o que lhes permite uma maior flexibilidade, adaptação e evolução do tratamento de dados e formato de apresentação.

São apresentadas demonstrações de resultados (DR) por cada centro de responsabilidade correspondente a loja, existindo além dessas DR's, uma segunda versão de DR's também por cada loja mas com o acréscimo de custos relativo às imputações de centros de responsabilidade como o escritório, o marketing (gastos comuns), entre outros. Foi definida uma chave de repartição dos gastos dos centros de responsabilidade que não lojas (de introdução manual), sendo neste caso aplicada uma distribuição consoante o volume de negócios de cada loja. Desta forma, o método da absorção utilizado, pode desvirtuar os resultados reais de cada loja, a título de exemplo, são imputados os gastos da Direção Geral às lojas, ficando desta forma o desempenho das lojas influenciado por um gasto que não está sobre o seu controlo e influência.

No cálculo dos resultados por centro de responsabilidade (CR), estão incluídas já as amortizações dos ativos fixos ao dispor de cada CR, existindo para tal, um mapa de ativos fixos tangíveis com cálculo prévio de amortizações e sua localização, que é atualizado mensalmente, conforme haja ou não compras que se encaixem nesta classificação. Neste campo, surgem dificuldades em controlar a localização dos ativos fixos tangíveis, pois existe alguma rotatividade dos mesmos, nem sempre existindo comunicação das trocas que se efetuam e por outro lado, a falta de etiquetagem de bens, faz com que muitas vezes sejam de difícil identificação em relação à fatura de compra.

A sua elaboração está a cargo do *junior* e *senior controller*, este último acumula essa função com a de diretor financeiro, existindo datas pré-acordadas com a gerência para se efetuar o *report*.

4.3.2. Sistemas de informação existentes

Os sistemas de informação (SI) existentes, estão alinhados e são eles o software Opticwin e o software PHC. Quanto ao Opticwin, este é o programa de *frontoffice*, com objetivo de registo de clientes, artigos vendidos, faturação, introdução de faturas de fornecedores (de produtos de ótica) e consequente controlo de *stocks*. Por outro lado, o PHC é o programa utilizado pela contabilidade (externa) na sua atividade, para a gestão em termos de controlo de pagamento a fornecedores e para o controlo de gestão no que concerne a extrair dados contabilísticos, nomeadamente, balancetes por centros de responsabilidade e balancete geral (razão e analítico). Estes dois programas, com funções distintas, estão alinhados entre si, existindo uma integração dos documentos de venda e compra do Opticwin para o PHC. A obtenção de dados não financeiros, é obtida através da base de dados do Opticwin, pois apesar deste software possuir uma diversidade de mapas (standard e acessíveis num *click*), que se pode considerar favorável, estes não têm o nível de confiança necessário para serem utilizados como informação correta, havendo sempre a necessidade de existir uma confirmação dos dados apresentados. O facto de as atualizações de versão, contribuírem inúmeras vezes para o desacerto de mapas, contribuiu para a decisão de se construírem os mapas desejados com a conjugação de diversas tabelas da base de dados, através de *queries*. Por um lado, a falta de fiabilidade nos mapas existentes, provoca um acréscimo de trabalho já que obriga a uma extração de diversas tabelas, a sua junção e formatação, por outro lado, o acesso à base de dados torna os seus utilizadores mais autónomos na busca, extração e tratamento de dados, não ficando dependentes da criação de novos mapas pela empresa fornecedora do software, residindo nesta última opção, sempre alguma desconfiança sobre a fiabilidade dos mesmos.

Outra dificuldade, prende-se com o facto de o Opticwin não estar funcional quanto à valorização dos artigos, sendo possível extrair o último preço de custo e o preço de custo médio. A dificuldade referida, quanto ao último preço de custo, deve-se ao facto de ser comum a existência de negócios em que se compra uma unidade e o fornecedor oferece outra (igual ou diferente), o que faz com que nem no caso de o último artigo ser inserido com valor (50€ por exemplo), ou a preço de custo zero, se traduza em informação correta. Nessa caso, seria lógico optar-se pelo uso do preço de custo médio, no entanto, este preço é resultado da média desde o dia zero do programa, ou seja, não apenas das unidades em *stock*, o que resulta em alguns casos, em preços que estão

completamente desvirtuados devido a inúmeras compras a preços distintos, ao longo dos anos. Desta forma, sendo um dado de necessidade primária como é o preço de custo das mercadorias e o consequente cálculo de margens, quer individualmente, quer por grupo de artigos, obriga a um avultado trabalho manual de confirmação e correção de dados vindos diretamente do programa, havendo aqui também a possibilidade de existir erro humano e a informação ser dada como correta, quando na realidade não o é.

4.3.3. Comportamento da Direção Geral face ao controlo de gestão/decisões

Como se pode perceber, ao longo das análises elaboradas até ao presente ponto, o controlo de gestão apresenta-se com uma evolução a "baixa velocidade", pelo que a sua característica de promover a comunicação, também se encontra aparentemente comprometida. Esse facto, aliado à vaga de expansão no número de lojas, nos últimos dois anos, contribuiu para que a comunicação existente fosse no sentido de melhorar aquilo que existe e não no sentido de analisar em conjunto a situação mensalmente, como refere o Diretor Geral. O mesmo, num momento de introspeção, acaba por confessar, "será um ponto em que teremos que melhorar e acarreto a minha responsabilidade nessa situação".

4.3.4. Avaliação de desempenho e sistema de incentivos

O diagnóstico à avaliação de desempenho e ao sistema de incentivos, como foi referido no capítulo 3, foi feito com base em três *focus group*. Nessas reuniões, foram objeto de discussão a atual avaliação de desempenho e o sistema de incentivos subjacente, tendo-se verificado uma participação e disponibilidade dos colaboradores envolvidos, muito saudável. Inicialmente, os presentes foram inquiridos no sentido de se perceber se conheciam a avaliação de desempenho de que eram alvo. Efetivamente, a avaliação de desempenho era de conhecimento geral, tanto dos caixas de balcão como dos optometristas. Pelo contrário, para a função de técnico de oficina, não existia nada definido nem com perspetiva de vir a ser implementado. Em relação aos indicadores e metas propostos no sistema em vigor, estes dividem-se em coletivos e individuais.

Tabela 4 - Indicadores e metas de avaliação de desempenho atuais

Função	Objetivo	Indicador	Meta
Caixa de balcão + Optometrista	Coletivo	Vendas liquidas por loja e por trimestre	50.000€ no primeiro trimestre - Loja 1 (valores meramente indicativos)
		Pontualidade	
	Individual	Disponibilidade para a execução de todas as tarefas	Valores de metas não definidos
		Apresentação pessoal	
		Entusiasmo	
		Espírito de equipa	
		Seguimento das Políticas Comerciais e de Marketing	
Técnico de oficina	N/A	Por definir	Por definir

A tabela 4, resume o que foi exposto pelos presentes no *focus group* em relação à avaliação de desempenho. Já a sua comunicação oficial, nomeadamente dos objetivos de vendas (comuns a caixas de balcão e optometristas), é feito via email para os respetivos colaboradores. No que concerne à periodicidade, existe uma incompreensão pelo facto dos objetivos do trimestre, serem enviados quase sempre após o primeiro mês desse mesmo trimestre, o que faz com que durante um terço do tempo os colaboradores não saibam que meta têm que alcançar, quebrando assim o fator motivacional e criando até algum sentimento de desconfiança. O modelo de avaliação de desempenho, foi considerado injusto, pelo facto de ter como base apenas o indicador de vendas efetuadas (financeiro) e não englobar também indicadores de qualidade do serviço que prestam, tanto ao cliente, como internamente para a empresa. Ainda assim, a maior injustiça faz-se sentir pelo facto de ser um objetivo exclusivamente coletivo a determinar o recebimento de um prémio. Dessa forma, não são valorizados os esforços individuais, que muitas vezes são camuflados pelo sub-rendimento de outros elementos do grupo. Esses elementos em sub-rendimento, também nunca veem a sua avaliação individualizada e como tal, não sentem necessidade de melhorar o seu rendimento, prejudicando os restantes elementos que assim sentem muito mais dificuldade em atingir a meta, provocando um sentimento de injustiça e desmotivação generalizado. Esse sentimento de injustiça, é ainda agravado, quando em situação de cumprimento de meta, os elementos em sub-rendimento também terem direito ao prémio (ainda que percentualmente). O modelo de avaliação de desempenho, foi ainda considerado incompleto, pois os técnicos de oficina, não compreendem sua inexistência para a sua

função, tendo em conta que a sua participação está diretamente ligada às funções anteriormente referidas.

Quanto a melhorias, ambos os grupos foram pró-ativos e dinâmicos nas suas sugestões, tendo em comum a sugestão de introdução de novos indicadores e metas. Estes, devem incidir sobre outras tarefas que não vendas e que tenham a ver com a qualidade do serviço prestado. O nível de alterações de prescrição por erro de diagnóstico interno, é apontado pelos optometristas como adição essencial na avaliação de desempenho. A celeridade no tratamento de queixas de clientes e na devolução de artigos ao fornecedor, são indicadores que os caixas de balcão gostariam de incluir na sua avaliação de desempenho. Os indicadores individuais e que poderiam transmitir mais fidedignamente o desempenho de cada um, não têm metas definidas e alguns não têm como ser mensurados de forma imparcial, pelo que cada grupo conclui que o incremento de novos indicadores servirá de combate à injustiça que se sente, precisamente por serem avaliados quase exclusivamente por via das vendas que efetuam, sendo esquecido por completo todo o restante contributo dado por diversas vias. Os técnicos de oficina, sugeriram diversos indicadores para um futuro sistema de avaliação de desempenho, entre os quais o índice de satisfação interna e o nível de trabalhos concluídos atempadamente.

A comunicação dos resultados da avaliação de desempenho, não tem um prazo definido, pelo que podem passar largos meses até se ter conhecimento dos resultados. Por outro lado, apenas quem atingiu as metas obtém *feedback* sobre os resultados individuais, que são partilhados a todos, ficando os restantes sem conhecer que resultado obtiveram. O sentimento de que deveria existir maior transparência na divulgação dos resultados, foi também apontado como uma melhoria urgente. Tal como a divulgação das metas, também os resultados são comunicados via email para todos os colaboradores.

O sistema de incentivos definido para os caixas de balcão e optometristas, traduz-se em 1% das vendas líquidas caso atinja a meta definida para a loja, passando a 1,5% caso excedam o objetivo em 10% e a 1,75% caso excedam o objetivo em 20% ou mais. No caso dos optometristas, existe ainda um incentivo de 1% sobre as vendas líquidas de produtos vendidos sob prescrição dos mesmos, caso a loja atinja a meta de vendas definida. Consequentemente, para os técnicos de oficina, não estão definidos incentivos dada a inexistência de avaliação de desempenho.

4.3.5. Análise crítica

A realização do diagnóstico, revelou-se essencial para identificar diversas situações que comprometiam o desempenho organizacional da Visão do Futuro, Lda. Sendo uma empresa com mais de quarenta anos de existência, manteve os seus valores ao longo do tempo mas nunca efetuou uma clarificação de qual a missão e visão da organização. No fundo, estão por definir a razão de ser (missão) e a orientação de futuro (visão), necessárias em qualquer organização. A apresentação de um organograma desatualizado, compromete toda a hierarquização e relações entre os diferentes níveis.

Quanto ao setor de atuação, apresenta um alto nível de competitividade, muito influenciado pelo grau elevado de integração de óticas em grandes grupos e pelo número excedentário de lojas no país.

O controlo de gestão existente à data, apenas permitia ter controlo sobre indicadores financeiros, deixando desprovido de análise os igualmente importantes indicadores não financeiros. As tomadas de decisão, baseavam-se apenas em dados económicos e não eram sustentados com indicadores de outra natureza, comprometendo decisões de base sólida. A falta de informação, é uma das condicionantes verificada e para a qual contribui o *software* existente.

O sistema de avaliação de desempenho, sofria de insuficiências a nível de clareza bem como na quantidade e seleção de indicadores. Da mesma forma, o sistema de incentivos tornava-se injusto e desajustado às necessidades da organização.

Por outro lado, uma análise PESTAL, demonstrou a existência de fatores moderadamente favoráveis ou sem influência negativa, para os quais a organização necessita de estar preparada, de forma a colher os melhores resultados possíveis.

Neste cenário, emerge a necessidade de mudança interna e a necessidade de adoção de um sistema de controlo de gestão que permita ultrapassar todas as questões identificadas, contribuindo para uma gestão sustentável e uma maior adaptabilidade ao mercado e às suas alterações.

5. Projeto de intervenção

O diagnóstico revela todos os aspetos e condicionantes, que impedem ou travam o processo de implementação/extração de resultados completos do controlo de gestão atual e como tal, seguem-se as sugestões de melhorias a implementar.

5.1. O *Balanced Scorecard*

Foi diagnosticada, a existência de um controlo de gestão exclusivamente financeiro, ficando dessa forma comprometidas as perspetivas de clientes, de processos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional. A sua ausência, impede que a empresa seja gerida estrategicamente, devido à ausência de informações complementares à financeira. Um controlo de gestão efetivo, requer informações transversais a todas as perspetivas e todas as suas relações causa-efeito. Dessa opinião, é também, o Diretor Geral, quando refere que "(...) a nossa preocupação passa por acrescentar medidas não financeiras, algo que nos possa explicar e influenciar os resultados financeiros que já dispomos. No fundo, queremos ter noção dos efeitos quando mexemos nos "cordelinhos", para saber se é essa ou não a direção certa. Só assim, teremos o complemento de análise necessário aos atuais dados financeiros". Nesse sentido, sugere-se que sejam adicionados indicadores não financeiros, de forma a suprir uma necessidade que é inquestionável, aparecendo propostas para tais indicadores mais à frente na elaboração do *Balanced Scorecard* Corporativo e Operacionais. Por outro lado, é feita uma repartição de gastos comuns com base numa chave de repartição pré-acordada. Dessa forma, existem gastos que são atribuídos indevidamente a determinados centros de responsabilidade, existindo também a situação inversa, em que gastos que deveriam ser-lhes imputados, não o são. Neste caso, estando a analisar uma PME, não se pode ser insensível ao binómio custo/benefício, numa possível alteração. Considera-se importante, que se encetem esforços no sentido de se definir um método que melhor sirva o propósito de atribuir os custos a quem os originou. No entanto, não é sugerida a definição de PTI's, precisamente pelo facto de que o uso do binómio anteriormente referido, acarretaria mais custos do que benefícios. Por outro lado, o atual controlo de gestão apresenta resultados por centro de responsabilidade, com e sem imputações, pelo que permite ter noção dos resultados antes e depois, existindo ainda uma margem de senso comum, que faz com que não se equacione fechar lojas por resultados negativos de 5 mil euros anuais (resultado com imputação), pois esses gastos são fixos e não variáveis, pelo que a extinção de lojas teria impacto negativo na diluição

desses gastos e acabaria por prejudicar outras situações favoráveis como por exemplo, o alcance de objetivos em contratos de *rappel*. Foi também detetada, a existência de um elevado número de centros de responsabilidade, pelo que se aconselha uma revisão cuidadosa dos mesmos e que se efetue uma redução responsável, que beneficie a apresentação de resultados realmente importantes e que não prejudique a avaliação real e necessária. Por último, foi identificada uma necessidade ao nível do controlo de localização de Ativos Fixos Tangíveis (AFT), aconselhando-se que um trabalho profundo deva ser feito, no sentido de identificar todos os bens ao serviço da empresa, rotulando-os e criando uma listagem que identifique a sua localização. Aproveitando a mais valia deste trabalho, sugere-se o abate de bens que já não sirvam os interesses da empresa através de um auto de abate, libertando espaço físico e tornando representativo da realidade, os bens que a empresa realmente tem em condições de laborar. A manutenção dessa listagem, estará a cargo do armazém pois são os detentores do conhecimento das necessidades e trocas efetuadas ao longo do ano.

Por seu lado, a visão, missão e valores resumem aquilo a que se pode chamar cultura organizacional, no fundo será o que traduz o comportamento da empresa. Tal como foi referido anteriormente, a sua divulgação é bastante importante para os colaboradores servindo de guia de conduta, bem como para os clientes que, dessa forma, estreitam relações com a empresa, percebendo o que fazem, como fazem e porque fazem. Conforme foi diagnosticado, não existe definição de visão, missão e valores nem a sua devida comunicação, pelo que abaixo sugere-se uma definição para ambas de acordo com a conversa tida com o Diretor Geral e cuja referência é feita no ponto 4.1.

Visão

"Promover a melhoria da saúde visual nas nossas zonas de intervenção"

Missão

"Prestar um serviço de qualidade, quer no diagnóstico, quer na venda, através de profissionais de excelência e produto de qualidade, conduzindo a empresa a um estado de reconhecimento na área"

Valores

- Confiança

- Excelência
- Respeito pelas pessoas
- Orientação para o cliente
- Honestidade

Conforme indicado no ponto 4.1, o organograma apresentado tinha como base representativa a situação da empresa para o ano de 2014. Desde essa data até hoje, não existiu renovação de organograma que refletisse todas as alterações, quer sejam elas relacionais, quer sejam elas estruturais. Dessa forma, percebe-se facilmente que existe na empresa, uma fraca definição de relações interdepartamentais e uma confusão acentuada no que concerne a responsabilização, seguimento estratégico e exercício de poder. O facto de o organograma estar desatualizado, é tão grave como a sua inexistência pois não ficam demonstrados sem margem para dúvida, os caminhos sinérgicos presentes na empresa, originando no seu extremo a uma orientação organizacional inversa à pretendida. Dado o cenário atual, apresenta-se abaixo uma proposta de organograma, de acordo com a realidade e com as necessidades identificadas nos diagnósticos.

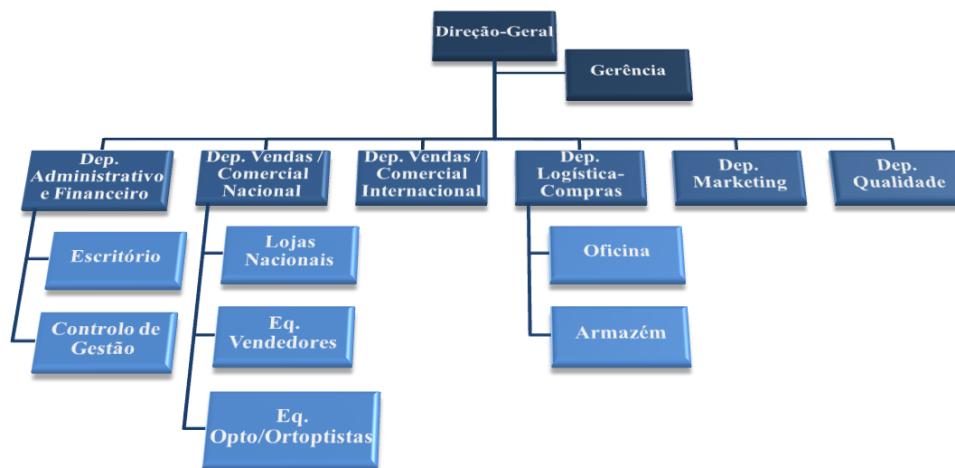


Figura 8 - Organograma proposto

Na proposta de organograma (figura 8), tem-se na Direção Geral e Gerência, as figuras máximas da empresa, respetivamente. Abaixo, estão os Departamentos Administrativo/Financeiro, Vendas/Comercial Nacional, Vendas/Comercial Internacional, Logística/Compras, Marketing e Qualidade. O Dep. Administrativo/Financeiro, é responsável pelo Escritório em que se incluem as funções administrativas, de recursos humanos e área financeira. Faz ainda parte deste

departamento, o Controlo de Gestão, pelo facto de as pessoas que o desempenham serem as mesmas (ou em parte). No que concerne à área comercial, as lojas, a equipa de vendedores e a equipa de optometristas/ortoptistas, são responsabilidade do Departamento de Vendas/Comercial Nacional. Desta forma, caberá a este Departamento fazer o acompanhamento das equipas, dotando-os dos conhecimentos necessários e mantendo-os motivados perante os objetivos propostos pela empresa e perante clientes cada vez mais exigentes, quer a nível de produto, quer de informação, quer de preço. O Departamento de Vendas/Comercial Internacional, está encarregue de todo o processo de venda e exportação ligada aos investimentos no estrangeiro e que em 2016 já começaram a ter uma expressão significativa no volume de negócios. A oficina, é o espaço onde são feitos o corte e montagem de lentes de determinadas lojas (depende da distância à sede), estando algumas lojas equipadas para fazer igual trabalho, garantindo qualidade e rapidez de resposta às solicitações dos clientes. O armazém, é onde está localizado o stock de aprovisionamento das diversas lojas e tem como responsabilidade garantir a existência de stock mínimo necessário, a criação de artigos no programa Opticwin (dada a diversidade de produtos, é uma tarefa morosa), resposta a solicitações de reposição das lojas e conversão das guias de remessa introduzidas, em faturas, que posteriormente integrarão no PHC para gestão de contas correntes de fornecedores. No conjunto, são estas as atividades desempenhadas dentro do Departamento de logística/compras. O Departamento de Marketing, tem como responsabilidade a manutenção da imagem institucional da franquia sempre atualizada e de acordo com as campanhas em vigor, a criação de um plano de marketing adicional ao obrigatório entre *master* e franquia e a obtenção de protocolos com diversas empresas/instituições. Existem campanhas novas a surgir todos os dias de forma a satisfazer o máximo de clientes possível, muito por força da entrada de novos *players* no mercado (como explicado anteriormente), originando esta disputa intensa no âmbito de campanhas, desenvolvimento da marca, fidelização e busca por uma posição de liderança de mercado. Por outro lado, a empresa tem autonomia para fazer publicidade diversa e ciente da sua importância, estabelece diversos meios de comunicação, desde *outdoors*, campanhas via rádio ou distribuição de *flyers*. A obtenção de protocolos, proporciona um contato direto com os clientes, trazendo-lhes algumas vantagens que de outra forma não obteriam, com o objetivo de conseguir novos clientes, fidelizá-los e garantir um aumento sustentado de volume de vendas. O Departamento de Qualidade (não existente à data), teria a importante responsabilidade de analisar e garantir que todos os produtos

vendidos, estão dentro de um padrão de qualidade de excelência, entrando assim em relação direta com a equipa de vendedores e com a oficina.

Tendo em conta os objetivos estratégicos da organização, foi elaborada a figura 9, que representa a ligação entre esses mesmos objetivos e o seu enquadramento de acordo com as respetivas perspetivas.

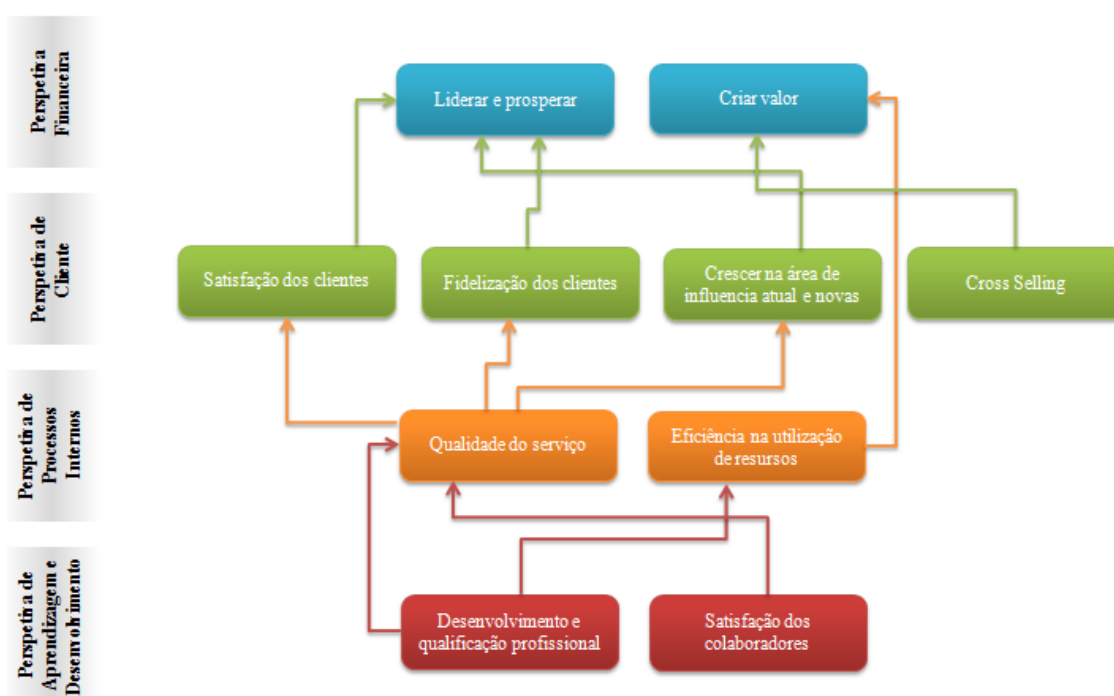


Figura 9 - Mapa estratégico

Ficam assim reunidas as condições para a elaboração de uma proposta de um *Balanced Scorecard* Corporativo (tabela 5) e dois *Balanced Scorecard* Operacionais, para as lojas (tabela 6) e para a oficina (tabela 7). Este instrumento, que tem como objetivo principal o alinhamento da estratégia com as operações, alcança-o através da clarificação da estratégia, fomentando a comunicação organizacional e conduzindo ao comprometimento dos colaboradores no alcance das metas definidas para cada indicador. A monitorização da organização, é feita através de uma visão integrada em quatro perspetivas. São elas a perspetiva financeira, a perspetiva de cliente/mercado, a perspetiva de processos internos e a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento. Na perspetiva financeira, o foco deve estar no sucesso financeiro, de forma a responder às exigências dos acionistas, enquanto que a perspetiva de cliente/mercado coloca no cliente o papel de preponderância, procurando ver traduzida a visão da organização na sua relação com o mesmo.

Tabela 5 - Balanced Scorecard Corporativo

BALANCED SCORECARD - VISÃO DO FUTURO LDA										
Mapa Estratégico		Balanced Scorecard							Plano de ação	
Objetivos e relacionamento		Indicador	Unidade	Forma de cálculo	Meta	Fonte	Periodicidade	Peso simples	Peso geral	Iniciativa
Financeira (25%)		Margem de contribuição residual	€	Resultado Operacional - Custo do Capital (AE) [100000€ ; 200000€]		PHC	Mensal	60%	15%	
		Quota de mercado	%	Vendas da empresa/Vendas totais do mercado [1% ; 2%]		Relatório	Trimestral	40%	10%	
Cliente (35%)		Índice de satisfação dos clientes	%	Resultado de inquérito a clientes [90% ; 95%]		Inquérito	Trimestral	30%	10,50%	
		Taxa de recompra	%	Nº clientes com 2 ou mais compras de armação+L.O. Do ano X a X+2 / Nº clientes com compra de armação+L.O. Do ano X a X+2 [55% ; 65%]		Opticwin	Trimestral	30%	10,50%	
		VN gerado por novos clientes	%	VN novos clientes / VN total [30% ; 40%]		Opticwin	Mensal	25%	8,75%	
		VN gerado em Cross Selling	%	VN Cross Selling / VN total [15% ; 25%]		Opticwin	Mensal	15%	5,25%	
	Processos internos (30%)		Inadaptações por erro de corte/montagem	%	Nº de inadaptações por erro de corte/montagem / Nº total de cortes/montagens [0% ; 2%]		Opticwin	Mensal	30%	
		Trabalhos com lentes de stock concluídos dentro do prazo	%	Nº trabalhos com lentes de stock concluídos 3 dias após a criação do serviço de ótica/nº total de trabalhos com lentes de stock concluídos [95% ; 100%]		Opticwin	Mensal	40%	12%	
		Alteração de prescrição por erro do prescritor interno	%	Nº de alterações de prescrição por erro de prescritores internos/Nº total de prescrições internas [0% ; 3%]		Opticwin	Mensal	30%	9%	
Aprendizagem e Desenvolvimento (10%)		Nº de horas de formação	Horas	Total de horas de formação por ano [20h ; 25h]		PHC	Semestral	50%	5%	
		Índice de satisfação dos colaboradores	%	Resultado de inquérito a colaboradores [90% ; 95%]		Inquérito	Semestral	50%	5%	

Tabela 6 - Balanced Scorecard Operacional - Loja

BALANCED SCORECARD - LOJA - VISÃO DO FUTURO LDA											
Mapa Estratégico		Balanced Scorecard								Plano de ação	
Objetivos e relacionamento		Indicador	Unidade	Forma de cálculo	Meta	Fonte	Periodicidade	Peso simples	Peso geral	Iniciativa	
Financeira (20%)	Criar valor	Margem de contribuição residual	€	Resultado Operacional - Custo do Capital (AE)	[10000€ ; 20000€]	PHC	Mensal	50%	10%		
	Liderar e prosperar	Volume de negócios	%	Valor total das vendas e prestações de serviços p/loja	[12500€ ; 22500€]	PHC	Mensal	50%	10%		
Cliente (40%)	Satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes	%	Resultado de inquérito a clientes	[90% ; 95%]	Inquérito	Trimestral	20%	8%		
	Fidelização dos clientes	Taxa de recompra	%	Nº clientes com 2 ou mais compras de armação+L.O. Do ano X a X+2 / Nº clientes com compra de armação+L.O. Do ano X a X+2	[55% ; 65%]	Opticwin	Trimestral	20%	8%		
	Crescer na área de influência atual e novas	Taxa crescimento do nº clientes	%	Nº de novos clientes/Nº total de clientes	[5% ; 10%]	Opticwin	Mensal	15%	6%		
		VN gerado por novos clientes	%	VN novos clientes / VN total	[30% ; 40%]	Opticwin	Mensal	30%	12%		
	Cross Selling	VN gerado em Cross Selling	%	VN Cross Selling / VN total	[15% ; 25%]	Opticwin	Mensal	15%	6%		
Processos internos (25%)	Qualidade do serviço	Nº de reclamações	Un.	Nº de reclamações recebidas	[0 ; 1]	Relatório	Mensal	20%	5%		
		Tempo de resposta na resolução de inadaptações	Dias	Início no primeiro contato com o cliente em inadaptação e fim com solução apresentada via telf ou presencialmente (1ª das duas)	[2 ; 3]	Opticwin	Mensal	25%	6,25%		
		Tempo médio de resposta na devolução de produtos com defeito	Dias	Início no dia em que o colaborador fica em posse do produto com defeito e fim na data de envio via CTT	[3 ; 4]	Opticwin	Mensal	15%	3,75%		
	Eficiência na utilização de recursos	Alteração de prescrição por erro do prescritor interno	%	Nº de alterações de prescrição por erro de prescritores internos/Nº total de prescrições internas	[0% ; 3%]	Opticwin	Mensal	30%	7,50%		
		Alteração de prescrição por erro do prescritor externo	%	Nº de alterações de prescrição por erro de prescritores externos/Nº total de prescrições externas	[0% ; 3%]	Opticwin	Mensal	10%	2,50%		
Aprendizagem e Desenvolvimento (15%)	Desenvolvimento e qualificação	Nº de horas de formação	Horas	Total de horas de formação por ano	[20h ; 25h]	PHC	Semestral	50%	7,50%		
	Satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	%	Resultado de inquérito a colaboradores	[90% ; 95%]	Inquérito	Semestral	50%	7,50%		

Tabela 7 - Balanced Scorecard Operacional - Oficina

BALANCED SCORECARD - OFICINA - VISÃO DO FUTURO LDA											
Mapa Estratégico		Balanced Scorecard								Plano de ação	
Objetivos e relacionamento		Indicador	Unidade	Forma de cálculo	Meta	Fonte	Periodicidade	Peso simples	Peso geral	Iniciativa	
Financeira (15%)		Criar valor	Custo de reparações oferecidas	%	Custo total de reparações oferecidas (mão-de-obra + materiais)/Total de vendas	]1% ; 4%]	PHC	Trimestral	100%	15%	
		Satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos "clientes internos"	%	Resultado de inquérito a lojas	[90% ; 95%[	Inquérito	Trimestral	50%	12,50%	
Índice de satisfação dos clientes externos	%		Resultado de inquérito a clientes	[90% ; 95%[	Inquérito	Trimestral	50%	12,50%			
Processos internos (45%)		Qualidade do serviço	Nº de inaptações por erro de corte/montagem	%	Nº de reclamações recebidas	[0% ; 2%]	Opticwin	Mensal	25%	11,25%	
			Trabalhos com lentes de stock concluídos dentro do prazo	%	Nº trabalhos com lentes de stock concluídos 3 dias após a criação do serviço de ótica/nº total de trabalhos com lentes de stock concluídos	[95% ; 100%]	Opticwin	Mensal	30%	13,50%	
		Trabalhos com lentes de fabrico concluídos dentro do prazo	%	Nº trabalhos com lentes de fabrico concluídos 5 dias após a criação do serviço de ótica/nº total de trabalhos com lentes de fabrico concluídos	[95% ; 100%]	Opticwin	Mensal	30%	13,50%		
		Eficiência na utilização de recursos	Taxa de quebras de lentes por erro do técnico de oficina	%	Nº quebra de lentes por erro dos técnicos de oficina/Nº lentes cortadas pelos técnicos de oficina	[0% ; 2%]	Opticwin	Mensal	15%	6,75%	
Aprendizagem e Desenvolvimento (15%)		Desenvolvimento e qualificação	Nº de horas de formação	Horas	Total de horas de formação por ano	[20h ; 25h[	PHC	Semestral	50%	7,50%	
		Satisfação dos colaboradores	Índice de satisfação dos colaboradores	%	Resultado de inquérito a colaboradores	[90% ; 95%[	Inquérito	Semestral	50%	7,50%	

A melhoria de processos em busca da satisfação do cliente e melhoria interna, é o objetivo da perspetiva de processos internos. Por última, a perspetiva de aprendizagem e desenvolvimento, procura garantir a sustentabilidade a nível de progressão e capacidade de resposta qualitativa.

Devido às diferentes periodicidades dos indicadores, o BSC deve ser atualizado mensalmente (menor periodicidade apresentada), mesmo para indicadores de periodicidade superior, deverá constar o valor atingido mensalmente, de forma a conseguir-se ter uma perceção da situação, no caso de indicadores trimestrais ou semestrais. Quanto ao grau de cumprimento dos indicadores em relação às respetivas metas, foi criada uma tabela que esquematiza os intervalos de cumprimento, a sua simbologia e as ações a tomar em relação ao enquadramento.

Tabela 8 - Graus de cumprimento dos indicadores

Grau de cumprimento	Situação	Simbologia	Ação
< 95%	Muito insuficiente		Análise de motivos de desvio e implementação de ações corretivas
≥ 95% e < 100%	Insuficiente		Análise de motivos de desvio e possível implementação de ações corretivas
≥ 100% e < 105%	Cumprir		Análise dos motivos de sucesso
≥ 105% e < 110%	Superar		Análise dos motivos de superação
≥ 110%	Superar excepcionalmente		Análise dos motivos de superação excepcional

Segundo a tabela 8, um grau de cumprimento inferior a 95% significa um grau muito insuficiente de cumprimento de meta, a que corresponde uma simbologia de um óculo com lentes vermelhas e uma ação aconselhada ao nível da análise do motivo de desvios e respetiva tomada de decisões no sentido de inverter a situação. Quando o grau de cumprimento esteja entre os 95% e 99,99%, a situação será considerada insuficiente, correspondendo a um óculo com lentes laranjas e a uma necessidade de ação igual à indicada anteriormente. No caso de o grau de cumprimento estar entre os 100% e os 104,99%, já se encontra numa situação de cumprimento em relação à meta,

correspondendo ao óculo com lentes amarelas, pois apesar de estar em cumprimento, o desejado no limite será superar, sendo de analisar os fatores que permitiram chegar ao sucesso e verificar de que forma se poderão alavancar, de forma a chegar a um nível de superação das metas. O óculo com lentes azuis, representa uma situação de superação quanto ao grau de cumprimento, estando este num intervalo de 105% a 109,99%, sendo desejável analisar os motivos de superação. Por fim, o nível mais ambicionado, o de superação excecional, com um grau de cumprimento igual ou superior a 110% e uma correspondência a um óculo com lentes verdes, aconselhando-se a análise dos fatores de superação excecional, de forma a poder mantê-los e se possível explorá-los ainda mais. Quando é referido o cumprimento das metas, deverá ter-se em conta uma análise em duas vertentes, primeiramente, em relação às metas definidas e depois tanto quanto possível, numa lógica de *benchmark*, existindo a noção de que o setor não privilegia a partilha de dados, dificultando a sua adoção e acompanhamento.

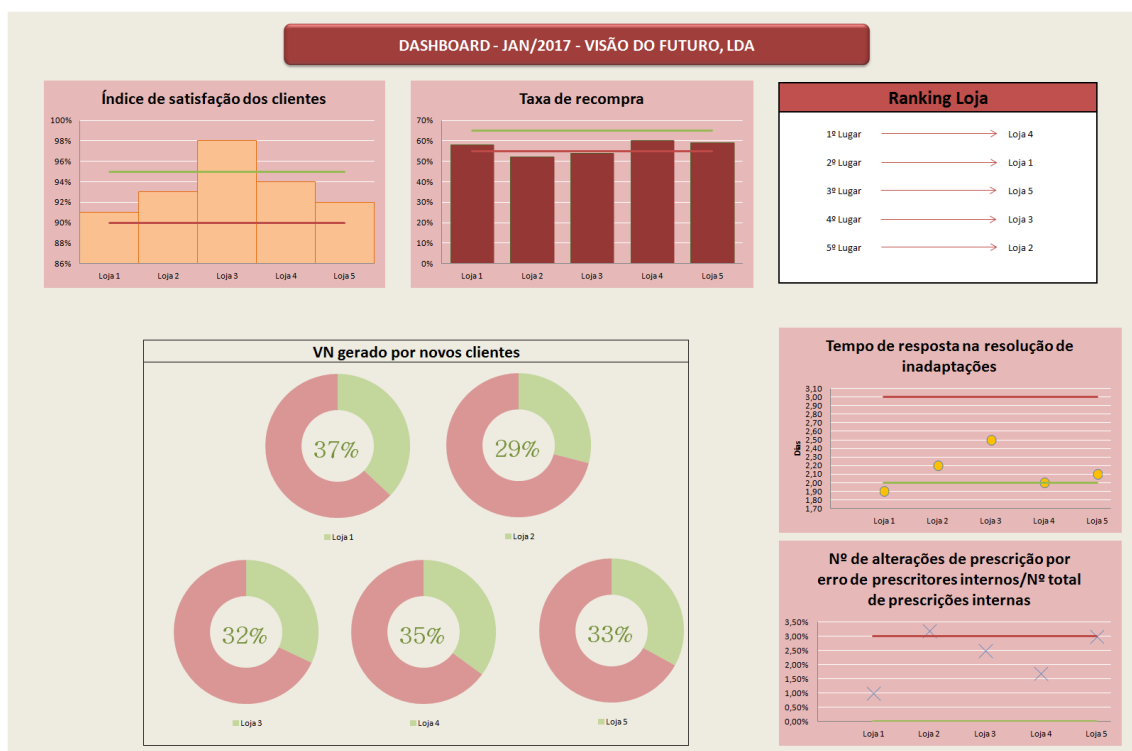


Figura 10 - Dashboard - Lojas

Com o objetivo de estimular a competitividade interna entre lojas, foi criado um *dashboard* (figura 10) que contém os indicadores de maior peso, das perspetivas com maior relevância. O acompanhamento de tais indicadores (com atualizações diárias) e consequente *ranking* de desempenho, é feito de forma simples e intuitiva, o que

permitirá numa breve análise, a observação por parte de todos, do resultado das suas ações a nível de loja.

Adicionalmente e de forma a facilitar a implementação do BSC, foram diagnosticadas questões a nível do programa de *frontoffice*, não relacionadas com a atividade de venda e registos associados, mas sim com a obtenção de dados de apoio à tomada de decisão. Na busca pelo sucesso, as organizações necessitam de sistemas de informação que lhes permitam extrair informação com velocidade e fiabilidade, de forma a que as decisões sejam tomadas com sustentação, minimizando o risco e aumentando a probabilidade de êxito. Dessa forma e recorrendo ao passado, em que o *software* PHC era o programa de *frontoffice* e existiam vários mapas funcionais e de caráter importante, sugere-se que além das integrações de vendas e compras efetuadas atualmente, se passe também a fazer integrações da totalidade dos dados do programa, entre os quais, clientes, produtos e outra imensidão de dados. Dessa forma, poderiam ser reabilitados mapas anteriormente elaborados e testados, tornando essa obtenção de dados tão necessária, acessível, rápida e fiável. Esta solução acarretará custos, no entanto, considera-se que os benefícios serão superiores, nomeadamente o suprimento de uma necessidade básica de qualquer empresa (que é a necessidade de informação) e por outro lado, liberta-se tempo aos colaboradores encarregues da preparação de uma imensidão de dados, permitindo-lhes ter tempo para uma tarefa de valor acrescentado, como é o caso da análise dos próprios dados. Quanto à questão de valorização de *stocks*, sugere-se uma reunião com os responsáveis do *software* Opticwin, no sentido de perceber que solução apresentam para o funcionamento incorreto do programa a este nível e um compromisso temporal de resolução. Caso não venha a ser possível ultrapassar esta questão, sugere-se que a valorização de *stocks* passe também a ser efetuada no PHC, sendo uma solução alternativa.

O sucesso do BSC, é muito influenciado pelo comportamento da Dir. Geral, que numa análise mais pormenorizada, permitiu à mesma, um momento de autorreflexão que se encara como o primeiro passo para a melhoria. A comunicação, é uma ferramenta que serve o propósito de estabelecer uma relação entre a empresa e os funcionários, de maneira a que exista *feedback* quanto às suas ações e respetivos impactos nos objetivos traçados. Permite ainda, que sejam criadas e partilhadas informações que serão úteis à organização, planeamento e cooperação interna. É, neste cenário e particularmente em relação ao controlo de gestão, que se propõe (com caráter de obrigatoriedade), que se

realize uma reunião mensal, até 2 dias após a entrega do *reporting* mensal entre a Direção Geral e a equipa de controlo de gestão. Dessa forma, consegue-se garantir benefícios para ambas as partes, nomeadamente que a Direção Geral compreenda a informação criada pelo controlo de gestão e que possa sugerir alterações em concordância com a equipa de C.G., promovendo a interação e a tomada de decisões conjuntas, estruturadas e planeadas.

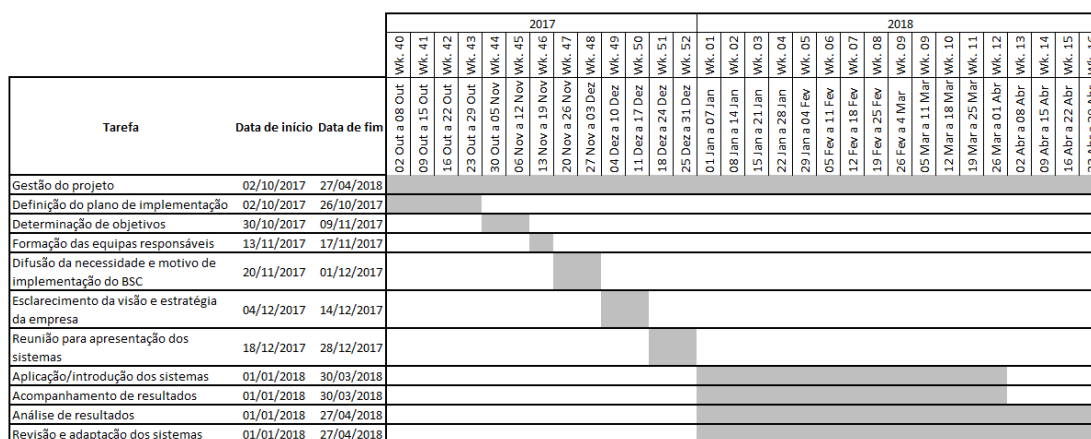


Figura 11 - Cronograma de implementação

Estando ultrapassadas todas as situações apresentadas, apresenta-se uma proposta de organograma para a implementação de todos os sistemas (figura 11 e anexo 4). Inicialmente, deverá ser feita a definição do plano de implementação, bem como a determinação de objetivos, para que exista um fio condutor a seguir. O próximo passo, será a formação das equipas responsáveis pela implementação dos sistemas e que deverá obedecer a uma escolha criteriosa. A difusão da necessidade de implementação do BSC (e restantes sistemas), o esclarecimento da visão e da estratégia da empresa, bem como a apresentação dos sistemas, são ações que têm como objetivo o envolvimento de todos os colaboradores na próxima etapa. Essa etapa, é a aplicação/introdução dos mesmos a que se seguiram as importantes tarefas de acompanhamento e análise de resultados e a revisão e adaptação dos sistemas.

Concluindo, foram detetadas inúmeras situações passíveis de comprometer o sucesso da organização, nomeadamente, a ausência de uma definição de visão, missão e valores, organograma desatualizado, falhas a nível de *software* e ausência de indicadores não financeiros e alinhamento estratégico. Iniciou-se então, o processo de elaboração de uma definição de visão, missão e valores que fossem o espelho da organização e de seguida, construiu-se um organograma, que além de atual, fosse adaptado à realidade

pretendida. Foram identificados os objetivos estratégicos e a relação de causa e efeito entre os mesmos, dando origem ao mapa estratégico. Os objetivos foram enquadrados em quatro perspetivas, definindo-se então, indicadores, metas e métricas e um quadro síntese com os níveis de cumprimento e as ações a tomar. Este processo, culminou na apresentação de um BSC Corporativo e dois Operacionais que são representativos das necessidades da organização, permitindo este passo, a obtenção dos alicerces de evolução para a criação de um sistema de avaliação de desempenho e respetivo sistema de incentivos.

5.2. Sistema de avaliação e gestão de desempenho

O *Balanced Scorecard*, além do seu enorme contributo ao nível do alinhamento estratégico, colocando a visão ao serviço da organização através de indicadores, metas e objetivos, é também uma poderosa ferramenta ao nível da avaliação e gestão de desempenho. Esta ferramenta, devidamente aplicada, poderá exercer influência ao nível do estabelecimento de metas individuais e de equipa, ou seja, a sua extensão vai para além do desempenho organizacional. Desta forma, usufruindo das suas características de alinhamento e impulsionador da comunicação interna, o BSC permite que se alinhe também a avaliação individual e/ou da equipa à avaliação organizacional. Após a elaboração do BSC Corporativo e dos Operacionais para as lojas e oficina, a sua difusão e comunicação clara, é essencial. Surge nesta etapa, um sentido de compromisso entre os intervenientes e os indicadores sob os quais exercem influência por meio do desempenho das suas tarefas diárias. O primeiro passo, é a elaboração de fichas de perfil profissional para as funções em causa, definindo dessa forma, as atividades e responsabilidades a que corresponderão determinadas competências e níveis de proficiência, que se julgam ser as indicadas para o desempenho adequado da função. O compromisso anteriormente referido, tem os seus contornos delineados nas fichas de avaliação para as funções de caixa de balcão (tabela 10), optometrista (tabela 12) e técnico de oficina (tabela 14). Em ambos, propõe-se um modelo de avaliação assente em Avaliação por Objetivos e Avaliação por Competências. As fichas de avaliação, dividem-se assim em 2 grupos, sendo o primeiro referente à Avaliação por Objetivos, que está por sua vez subdividida em tipos de objetivos, objetivos específicos, indicadores, metas, peso (relativo), resultado e o consequente quadro de avaliação. O segundo grupo, está relacionado com a Avaliação de Competências e segue a mesma estrutura do grupo anterior. Em qualquer uma das fichas, está garantido o fator de

alinhamento entre o sistema de avaliação e o BSC operacional, ao nível dos indicadores a seguir. A avaliação, será efetuada pelo responsável de loja no caso dos caixas de balcão e optometristas e será efetuada por todos os responsáveis de loja no caso dos técnicos de oficina, visto que a oficina é geral para toda a organização e não existe uma oficina inserida em cada uma das lojas. As notas (por indicador), são calculadas através da multiplicação do peso relativo de cada indicador pela nota atribuída, sendo que a nota média da avaliação por objetivos ou da avaliação de competências, resulta da média das notas dos indicadores a que se referem. Por fim, a avaliação é anual e a nota da avaliação geral é obtida com base na média do peso de cada avaliação a multiplicar pela nota média anteriormente calculada.

Relativamente à função de caixa de balcão, é apresentado o perfil profissional (tabela 9), à qual se seguirá a ficha de avaliação (tabela 10). Quanto à avaliação por objetivos, os de cariz individual têm como alvo assegurar os indicadores relativos à função e são eles, o volume de negócios (30%), o índice de satisfação de clientes (20%), a taxa de recompra (20%), o número de reclamações (15%) e o tempo de resposta na resolução de inadaptações (15%). O objetivo de equipa pretende garantir o cumprimento dos objetivos do BSC e segue-se através do indicador de grau de cumprimento final dos objetivos do BSC Operacional. Com o objetivo de desenvolvimento, pretende-se envolver os colaboradores, incentivando-os a apresentar propostas de melhoria contribuindo para a melhoria da eficácia e eficiência dentro das operações de influência. A avaliação de competências, tem como objetivo garantir a aplicação dessas mesmas competências, mais concretamente, a aplicação de técnicas de venda, a capacidade de trabalho em equipa, a capacidade de comunicação e um conhecimento sólido dos produtos e serviços do setor.

De seguida, apresenta-se a ficha de perfil profissional quanto à função de optometrista (tabela 11) e a ficha de avaliação de desempenho (tabela 12), em que os objetivos individuais têm igualmente como alvo assegurar os indicadores relativos à função e são eles, o volume de negócios (20%), o índice de satisfação de clientes (20%), o tempo de resposta na resolução de inadaptações (20%) e taxa de quebra de lentes por erro do prescritor interno (40%). O objetivo de equipa e desenvolvimento são semelhantes à ficha anterior.

Por fim, a função de técnico de oficina, conta também com a ficha de perfil profissional (tabela 13) e com a ficha de avaliação de desempenho (tabela 14), que mantém os objetivos individuais de assegurar os indicadores relativos à função e neste caso são eles, o índice de satisfação dos clientes internos (10%), o número de inadaptações por erro de corte/montagem (25%), trabalhos com lentes de stock concluídos dentro do prazo (25%), trabalhos com lentes de fabrico concluídos dentro do prazo (25%) e a taxa de quebras de lentes por erro do técnico de oficina (15%). Mais uma vez, objetivo de equipa e desenvolvimento são semelhantes aos já apresentados.

Resumindo, existia uma forte lacuna ao nível da avaliação de desempenho, pois o sistema instituído, conforme abordagem anterior mais pormenorizada, não cumpria os requisitos de clareza, simplicidade, objetividade, justiça, equidade e motivação. Foi com base nessas características, que se edificou a proposta apresentada e que se iniciou com a criação de fichas de perfil profissional para as funções em análise. A presença destas fichas, permite à organização saber o que procura, quer num atual, quer num futuro colaborador. Ao mesmo tempo, o colaborador toma conhecimento inequívoco do que se espera dele, quer em relação a atividades/responsabilidades, quer a nível de competências. De seguida, elaborou-se a ficha de avaliação de desempenho, assente em avaliação por objetivos e avaliação de competências, pois com este *mix*, a avaliação torna-se mais abrangente, representando melhor a realidade. Dentro da avaliação por objetivos, foram definidos objetivos individuais, coletivos e de desenvolvimento. Definidos os objetivos, critérios de avaliação, as métricas e o método de cálculo, chega-se ao produto final. Esse produto final (sistema de avaliação de desempenho), trará vantagens para o funcionário, pois este conhecerá os regulamentos/expetativas da organização e poderá trabalhar na melhoria do seu desempenho. A organização, terá também a vantagem de avaliar o seu potencial humano e a sua própria gestão. Permitirá também a avaliação de competências, possibilitando um *feedback* à organização e ao colaborador, que servirá de suporte ao desenvolvimento dessas mesmas competências. Ficando expostas necessidades de desenvolvimento, a organização terá mais probabilidades de sucesso na sua atuação, de modo a corrigir eventuais necessidades.

Tabela 9 - Perfil Profissional: Caixa de Balcão

Perfil Profissional: Caixa de Balcão			
Função:	Caixa de Balcão		
Local de Exercício de atividade:	Loja		
Equipamentos utilizados:	Computador, telefone, pupímetro, tonómetro de sopro, ventílete		
Condições de exercício:	Trabalho aos Sábados de manhã, horários rotativos, boa apresentação, experiência em ótica		
Área funcional:	Comercial		
Requisitos:	Boa capacidade de argumentação, criatividade, facilidade de comunicação, 12º ano		
Responsabilidades:	Atendimento telefónico e presencial a clientes, Orientação do cliente para a melhor solução, Esclarecimento de dúvidas, Encomenda de produtos e receção dos mesmos, Tratamento de reclamações, Pequenas reparações, conferência de caixa		
Atividades	Periodicidade	Saberes	
A1 Atender chamadas de clientes	Diária	T1;T2;T3;T4;R2;S1;S2;S3	
A2 Efetuar chamadas para clientes	Diária		
A3 Atendimento presencial de clientes	Diária		
A4 Agendamento de consultas de optometria	Diária		
A5 Promover a satisfação e retenção de clientes	Diária	T5;T6;S2;S5;S6;S7	
A6 Registo de vendas	Diária		
A7 Registo de encomendas	Diária	S4;S5;S6	
A8 Receção de mercadoria encomendada	Diária		
A9 Devolução de mercadoria	Diária	T6;S6;S7	
A10 Procedimentos de caixa	Diária		
A11 Manutenção de ambiente adequado	Diária	T9;R1;R3	
A12 Reposição de artigos em exposição	Diária		
A13 Manutenção atempada do stock	Semanal	T7;T8;T9;R3;S4	
A14 Contagem física de stocks	Trimestral		
Saberes-fazer técnicos	Proficiência (1-5)*	Saberes	Proficiência (1-5)*
T1 Fluência verbal	4	S1 Conhecimento sólido de língua Portuguesa	4
T2 Aplicação de técnicas de venda	4	S2 Conhecimento sólido dos produtos e serviços do setor	4
T3 Aplicação de técnicas de serviço pós-venda	4	S3 Conhecimento sólido de técnicas de atendimento/comerciais	4
T4 Capacidade de interpretação do cliente	4	S4 Noções básicas de stocks e aprovisionamento	3
T5 Utilização de equipamentos adequados ao desempenho das atividades	4	S5 Noções básicas de documentação comercial	3
T6 Aplicação de procedimentos de caixa	3	S6 Noções básicas de informática	3
T7 Técnicas de controlo e inventariação de stocks	3	S7 Conhecimentos fundamentais de cálculo matemático/comercial	2
T8 Interpretar listagens de produtos	3		
T9 Aplicar técnicas de organização de trabalho	3		
Saberes-fazer sociais e relacionais	Proficiência (1-5)*	KPI's	
R1 Capacidade de trabalho em equipa	4	KPI1 Volume de negócios	
R2 Capacidade de comunicação	4	KPI2 Índice de satisfação dos clientes	
R3 Iniciativa na resolução de questões / sugestões de melhoria	3	KPI3 Taxa de recompra	
		KPI4 Nº de reclamações	
		KPI5 Tempo de resposta na resolução de inadaptações	

*Proficiência: 1-Ausência de evidência; 2-Evidência pouco frequente; 3-Evidência; 4-Forte evidência; Total evidência

Tabela 10 - Avaliação de desempenho: Caixa de Balcão

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - FUNÇÃO CAIXA DE BALCÃO																	
Colaborador _____		Data ____/____/____		Avaliador _____													
Tipo de avaliação	Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor					
Avaliação por Objetivos (60%)	Individual (40%)	Assegurar os indicadores relativos à função	Volume de negócios	[2500€ ; 3500€]	30%		1	2	3	4	5						
			Índice de satisfação dos clientes	[90% ; 95%]	20%		1	2	3	4	5						
			Taxa de recompra	[55% ; 65%]	20%		1	2	3	4	5						
			Nº de reclamações	0	15%		1	2	3	4	5						
			Tempo de resposta na resolução de inadaptações	]1 dia; 2 dias]	15%		1	2	3	4	5						
	Equipa (40%)	Garantir o cumprimento dos objetivos do BSC	Grau de cumprimento final dos objetivos do BSC Operacional	[90% ; 100%]	100%		1	2	3	4	5						
	Desenvolvimento (20%)	Propor sugestões de melhoria	Nº de propostas de melhoria (desenvolvimento organizacional na área de responsabilidade, sem custos, de desenvolvimento individual e impacto no serviço	[2 ; 3]	100%		1	2	3	4	5						
Nota da Avaliação por objetivos _____																	
Tipo de avaliação	Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor					
Avaliação por Competências (40%)	Competências	Garantir a aplicação de competências	Aplicação de técnicas de venda	4	25%		1	2	3	4	5						
			Capacidade de trabalho em equipa	4	25%		1	2	3	4	5						
			Capacidade de comunicação	4	25%		1	2	3	4	5						
			Conhecimento sólido dos produtos e serviços do setor	4	25%		1	2	3	4	5						
			Nota da Avaliação por competências _____														
<table border="1"> <tr> <td>Nota da Avaliação por objetivos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nota da Avaliação por competências</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nota final</td> <td></td> </tr> </table>												Nota da Avaliação por objetivos		Nota da Avaliação por competências		Nota final	
Nota da Avaliação por objetivos																	
Nota da Avaliação por competências																	
Nota final																	

Plano de desenvolvimento pessoal

A definir de acordo com as lacunas apresentadas nas avaliações anteriores

(Avaliado)

(Avaliador)

Tabela 11 - Perfil Profissional: Optometrista

Perfil Profissional: Optometrista			
Função:	Optometrista		
Local de Exercício de atividade:	Loja		
Equipamentos utilizados:	Computador, telefone, auto-refratometro, forôptero, lâmpada de fenda, queratômetro, pupilômetro, tonômetro de sopro, ventilete		
Condições de exercício:	Trabalho aos Sábados de manhã, horários rotativos, boa apresentação, experiência em optometria		
Área funcional:	Optometria		
Requisitos:	Conhecimentos técnicos, primar pela ética, facilidade de comunicação, licenciatura em Optometria, dominar todos os equipamentos específicos		
Responsabilidades:	Realização de exames de optometria, Prescrição adequada ao diagnóstico, Realização de adaptações de lentes de contacto, Terapia visual, Orientação do cliente para a melhor solução		
Atividades	Periodicidade	Saberes	
A1 Realização de exames de optometria	Diária	T1;T3;T4;T6;R2;S1;S2;S3;S4;S5	
A2 Realização de terapia visual	Diária		
A3 Adaptações de lentes de contacto	Diária		
A4 Atendimento presencial de clientes	Diária		
A5 Promover a satisfação e retenção de clientes	Diária	T1;T2;T5;R1;R2;S1;S2;S3	
A6 Registo de vendas	Diária	T6;T7;S2;S6	
A7 Manutenção de ambiente adequado	Diária	T7;R1;R3	
A8 Manutenção atempada do stock	Semanal	T7;T8;R3	
Saberes-fazer técnicos	Proficiência (1-5)*	Saberes	Proficiência (1-5)*
T1 Fluência verbal	4	S1 Conhecimento sólido de língua Portuguesa	4
T2 Aplicação de técnicas de venda	4	S2 Conhecimento sólido dos produtos e serviços do setor	4
T3 Aplicação de técnicas de exames de diagnóstico	4	S3 Conhecimento sólido de técnicas de atendimento/comerciais	4
T4 Aplicação de técnicas de terapia visual	4	S4 Conhecimento sólido de técnicas de diagnóstico	4
T5 Capacidade de interpretação do cliente	4	S5 Conhecimento sólido de técnicas de terapia visual	4
T6 Utilização de equipamentos adequados ao desempenho das atividades	4	S6 Noções básicas de informática	3
T7 Aplicar técnicas de organização de trabalho	3		
T8 Técnicas de controlo de stocks	3		
Saberes-fazer sociais e relacionais	Proficiência (1-5)*	KPI's	
R1 Capacidade de trabalho em equipa	4	KPI1 Volume de negócios	
R2 Capacidade de comunicação	4	KPI2 Índice de satisfação dos clientes	
R3 Iniciativa na resolução de questões / sugestões de melhoria	3	KPI3 Taxa de quebras de lentes por erro do prescritor interno	
		KPI4 Tempo de resposta na resolução de inadaptações	

*Proficiência: 1-Ausência de evidência; 2-Evidência pouco frequente; 3-Evidência; 4-Forte evidência; Total evidência

Tabela 12 - Avaliação de desempenho: Optometrista

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - FUNÇÃO OPTOMETRISTA																	
Colaborador				Data	__/__/____	Avaliador											
Tipo de avaliação	Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor					
Avaliação por Objetivos (60%)	Individual (40%)	Assegurar os indicadores relativos à função	Volume de negócios	[1000€ ; 2000€[	20%		1	2	3	4	5						
			Índice de satisfação dos clientes	[90% ; 95%[	20%		1	2	3	4	5						
			Tempo de resposta na resolução de inaptações	[1 dia; 2 dias]	20%		1	2	3	4	5						
			Taxa de quebras de lentes por erro do prescritor interno	[1% ; 3%]	40%		1	2	3	4	5						
	Equipa (40%)	Garantir o cumprimento dos objetivos do BSC Operacional		[90% ; 100%]	100%		1	2	3	4	5						
	Desenvolvimento (20%)	Propor sugestões de melhoria	Nº de propostas de melhoria (desenvolvimento organizacional na área de responsabilidade, sem custos, de desenvolvimento individual e impacto no serviço		[2 ; 3[	100%		1	2	3	4	5					
	Nota da Avaliação por objetivos																
Tipo de avaliação	Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor					
Avaliação por Competências (40%)	Competências	Garantir a aplicação de competências	Aplicação de técnicas de venda		4	25%		1	2	3	4	5					
			Aplicação de técnicas de exames de diagnóstico		4	35%		1	2	3	4	5					
			Capacidade de trabalho em equipa		4	20%		1	2	3	4	5					
			Capacidade de comunicação		4	20%		1	2	3	4	5					
			Nota da Avaliação por competências														
<table border="1"> <tr> <td>Nota da Avaliação por objetivos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nota da Avaliação por competências</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nota final</td> <td></td> </tr> </table>												Nota da Avaliação por objetivos		Nota da Avaliação por competências		Nota final	
Nota da Avaliação por objetivos																	
Nota da Avaliação por competências																	
Nota final																	
Plano de desenvolvimento pessoal																	
A definir de acordo com as lacunas apresentadas nas avaliações anteriores																	
(Avaliado)						(Avaliador)											

Tabela 13 - Perfil Profissional: Técnico de oficina

Perfil Profissional: Técnico de oficina			
Função:	Técnico de oficina		
Local de Exercício de atividade:	Oficina		
Equipamentos utilizados:	Computador, telefone, máquina de corte, frontofocômetro, ventilete		
Condições de exercício:	Trabalho aos Sábados de manhã, horários rotativos, boa apresentação, experiência em oficina		
Área funcional:	Oficina de ótica		
Requisitos:	Conhecimentos técnicos, facilidade de comunicação, dominar todos os equipamentos específicos		
Responsabilidades:	Corte e montagem de lentes oftálmicas, reparações, análise de receituário, gestão de stock, gestão da manutenção de equipamentos		

Atividades	Periodicidade	Saberes
A1 Realização de corte e montagem de lentes oftálmicas	Diária	T1;T2;T4;T6;T7;R1;R2;S1;S2;S3;S4;S6
A2 Realização de reparações	Diária	
A3 Análise e verificação de receituário	Diária	
A4 Verificação de trabalhos efetuados	Diária	
A5 Gestão da manutenção de equipamentos	Trimestral	T4;R3;
A6 Manutenção de ambiente adequado	Diária	T6;T7;S5
A7 Manutenção atempada do stock	Semanal	T5;T7;R1;S6
A8 Contagem física de stocks	Trimestral	

Saberes-fazer técnicos	Proficiência (1-5)*	Saberes	Proficiência (1-5)*
T1 Fluência verbal	4	S1 Conhecimento sólido de língua Portuguesa	4
T2 Aplicação de técnicas de corte e montagem de lentes oftálmicas	4	S2 Conhecimento sólido dos produtos e serviços do setor	4
T3 Aplicação de técnicas de reparação	4	S3 Conhecimento sólido de técnicas de corte e montagem de lentes oftálmicas	4
T4 Aplicação de controlo de qualidade	3	S4 Conhecimento sólido de técnicas de reparação	4
T5 Técnicas de controlo e inventariação de stocks	3	S5 Noções básicas de manutenção de equipamentos de oficina	3
T6 Utilização de equipamentos adequados ao desempenho das atividades	4	S6 Noções básicas de informática	3
T7 Aplicar técnicas de organização de trabalho	3		

Saberes-fazer sociais e relacionais	Proficiência (1-5)*	KPIs
R1 Capacidade de trabalho em equipa	4	KPI1 Índice de satisfação dos clientes internos
R2 Capacidade de comunicação	4	KPI2 N° de inaptações por erro de corte/montagem
R3 Iniciativa na resolução de questões / sugestões de melhoria	3	KPI3 Trabalhos com lentes de stock concluídos dentro do prazo
		KPI4 Trabalhos com lentes de fabrico concluídos
		KPI5 Taxa de quebras de lentes por erro do técnico de oficina

*Proficiência: 1-Ausência de evidência; 2-Evidência pouco frequente; 3-Evidência; 4-Forte evidência; Total evidência

Tabela 14 - Avaliação de desempenho: Técnico de oficina

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - FUNÇÃO TÉCNICO DE OFICINA																	
Colaborador				Data	__/__/__		Avaliador										
Tipo de avaliação	Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor					
Avaliação por Objetivos (60%)	Individual (40%)	Assegurar os indicadores relativos à função	Índice de satisfação dos "clientes internos"	[90% ; 95%[	10%		1	2	3	4	5						
			Nº de inaptações por erro de corte/montagem	[0 ; 3]	25%		1	2	3	4	5						
			Trabalhos com lentes de stock concluídos dentro do prazo	[95% ; 100%]	25%		1	2	3	4	5						
			Trabalhos com lentes de fabrico concluídos dentro do prazo	[95% ; 100%]	25%		1	2	3	4	5						
			Taxa de quebras de lentes por erro do técnico de oficina	[0% ; 2%]	15%		1	2	3	4	5						
	Equipa (40%)	Garantir o cumprimento dos objetivos do BSC	Grau de cumprimento final dos objetivos do BSC Operacional	[90% ; 100%]	100%		1	2	3	4	5						
Desenvolvimento (20%)	Propor sugestões de melhoria	Nº de propostas de melhoria (desenvolvimento organizacional na área de responsabilidade, sem custos, de desenvolvimento individual e impacto no serviço	[2 ; 3[	100%		1	2	3	4	5							
Nota da Avaliação por objetivos																	
Tipo de avaliação	Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor					
Avaliação por Competências (40%)	Competências	Garantir a aplicação de competências	Aplicação de técnicas de corte e montagem de lentes oftálmicas	4	35%		1	2	3	4	5						
			Aplicação de técnicas de reparação	4	30%		1	2	3	4	5						
			Capacidade de trabalho em equipa	4	20%		1	2	3	4	5						
			Noções básicas de manutenção de equipamentos de oficina	4	15%		1	2	3	4	5						
			Nota da Avaliação por competências														
<table border="1"> <tr> <td>Nota da Avaliação por objetivos</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nota da Avaliação por competências</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nota final</td> <td></td> </tr> </table>												Nota da Avaliação por objetivos		Nota da Avaliação por competências		Nota final	
Nota da Avaliação por objetivos																	
Nota da Avaliação por competências																	
Nota final																	
Plano de desenvolvimento pessoal																	
A definir de acordo com as lacunas apresentadas nas avaliações anteriores																	
(Avaliado)						(Avaliador)											

5.3. Sistema de incentivos

Um sistema de avaliação de desempenho, que não culmine num sistema de incentivos adequado, corre o risco de desmotivar os colaboradores. Tal facto, advém de, em caso de inexistência de recompensas (financeiras e não financeiras), que os colaboradores não vejam as suas boas prestações devidamente reconhecidas e recompensadas. Dessa forma, um colaborador com uma performance de excelência, um colaborador com uma performance satisfatória ou um colaborador com uma performance considerada insatisfatória, não seriam distinguidos segundo a sua avaliação. Essa falta de distinção, além de ser um fator de desmotivação para os melhores, também não promove o esforço de quem necessita de melhorar as prestações, podendo entrar-se numa espiral de contágio que prejudique a *performance* de forma generalizada. Os incentivos, são assim o "elixir" que mantém acesa a procura por desempenhos de alto nível, motivando quem já está nesse nível, quem necessita de um pouco mais de eficácia nas suas operações. Após a conclusão da proposta de sistema de avaliação de desempenho e devido aos fundamentos anteriores, propõe-se neste capítulo um sistema de incentivos que seja claro e simples, mas ao mesmo tempo, que cumpra o propósito final de instrumento de motivação e de premiação (tabela 15).

Desta forma, aos colaboradores com nota final de avaliação em situação de cumprimento, ser-lhes-á atribuído um prémio monetário de nível 1. Os colaboradores que superem, terão um prémio monetário de nível 2 e por fim, os que obtiverem uma nota superior ou igual a 4,5 (máximo 5), receberão um prémio monetário de nível 3. Os prémios monetários, estão associados à tabela salarial da Convenção Coletiva de Trabalho da área da ótica, a que corresponderá um salário por cada nível monetário, mais concretamente, o nível 1 corresponderá a um prémio equivalente a um ordenado da referida tabela e assim sucessivamente para os níveis 2 e 3.

No caso em que a nota geral da avaliação, é inferior à necessária para atribuição de prémio monetário, mas em que a nota média da Avaliação por objetivos ou da Avaliação por competências seja superior a 3, os colaboradores terão direito a um prémio não monetário (de valor a definir) à escolha entre três opções. Assim, os colaboradores com nota geral insatisfatória mas com nota satisfatória num dos tipos de avaliação, terão também uma recompensa, que se encara mais como um incentivo a melhorar no futuro do que propriamente como uma congratulação em si.

Tabela 15- Sistema de Incentivos

Tipo	Nota	Situação	Nível de recompensa
Média da avaliação (Avaliação por objetivos + Avaliação de competências)	≥ 0 e $< 2,5$	Não cumprimento	
	$\geq 2,5$ e $< 3,5$	Cumprir	
	$\geq 3,5$ e $< 4,5$	Superar	 
	$\geq 4,5$ e ≤ 5	Superar excecionalmente	  

As opções desse prémio não monetário, serão as mais votadas pelos colaboradores, que assim estarão mais envolvidos em todo o processo e poderão vir a ganhar algo que seja do seu agrado. Recomenda-se ainda, que os colaboradores com nota geral positiva, sejam parabenizados pela Direção Geral e/ou Gerência, via email ou durante a Convenção Anual da empresa.

Em suma, o sistema de incentivos proposto pretende congratular os colaboradores com desempenhos considerados favoráveis e ao mesmo tempo motivar todos os colaboradores a lutar por resultados ainda melhores a cada ano que passa. Para tal, edificou-se um sistema de incentivos simples, intuitivo e de certa forma participativo, para que fosse de fácil compreensão e gerasse um sentimento de motivação e de recompensa pelos esforços encetados. As recompensas escolhidas, são monetárias e não monetárias e a sua atribuição está dependente da nota final da avaliação geral (monetárias) ou nota parcial da avaliação de desempenho por objetivos ou de competências (não monetárias).

6. Conclusão

No setor da ótica a retalho, os desafios atuais, incluem o aparecimento de novos grupos económicos (inclusivamente associados a hipermercados), a necessidade de um serviço de qualidade superior dado o aumento do nível de informação dos clientes e a importância de aliar os fatores preço e qualidade decorrente da agressividade imposta pela concorrência. Torna-se assim essencial, a criação de condições de adaptabilidade às exigências de mercado, recorrendo a uma gestão estratégica de toda a organização.

Neste contexto, este projeto teve assim como questão de partida, que modelo de controlo de gestão para uma organização que coloca a inovação e a adaptabilidade como fatores críticos de sucesso, ainda que inserida num modelo de *franchising*. Seguindo este ponto de partida, foi efetuado um diagnóstico interno e externo, que permitiu evidenciar as necessidades de intervenção. A primeira evidência, quanto ao controlo de gestão existente, demonstrou que o mesmo apenas permitia controlo sobre indicadores financeiros. Existia claramente, uma necessidade (também identificada pela própria organização) de adicionar indicadores não financeiros, de forma a ter um controlo transversal sobre a organização. Em relação aos sistemas de informação, foram diagnosticadas falhas na obtenção de dados não financeiros, na sua veracidade e na sua validação. Quanto ao comportamento da Direção Geral, foram detetadas lacunas ao nível do planeamento estratégico, da sua divulgação e da sua discussão. A organização necessitava de clarificar a sua visão e missão, bem como efetuar o alinhamento entre a organização e a estratégia. Por outro lado, o planeamento da afetação de recursos através da focalização nas áreas chave, não era prática organizacional. Por fim, ficou evidenciada a ausência de um sistema de gestão e avaliação de desempenho e sistema de incentivos, adequado às necessidades específicas da organização. Esta lacuna, interferia diretamente com o comportamento organizacional dos colaboradores e não refletia a sua importância dos seus contributos efetivos para os resultados esperados

Com o diagnóstico externo, concluiu-se que o setor da ótica a retalho se caracteriza por ser um mercado excedentário de lojas em relação ao número populacional que serve, aumentando assim o grau de competitividade. Observa-se ainda, um elevado grau de integração das óticas em cadeias/grupos. Tendo em conta o anteriormente exposto, foi selecionado o *Balanced Scorecard* como instrumento de controlo de gestão, de forma suprir as necessidades identificadas. Este instrumento específico, tem como especial

características, monitorizar e avaliar a implementação da estratégia, em busca de uma melhor comunicação, motivação e alinhamento estratégico das operações.

Assim, foi proposto um BSC Corporativo e dois Operacionais, bem como um *dashboard*. A sua elaboração, teve por base o estabelecimento de uma proposta de visão, missão e valores, seguido da definição de objetivos estratégicos expostos num mapa estratégico. Estabelecido o sistema de medição de desempenho organizacional, seguiu-se uma proposta de perfil profissional, sistema de gestão e avaliação de desempenho bem como um sistema de incentivos. Como principal característica, destaca-se a sua praticabilidade, nomeadamente sendo económico, conveniente e com capacidade de interpretação. Acresce características de equidade e exatidão, pela justiça que é aplicada e de meritocracia, garantindo que os melhores são reconhecidos e recompensados.

Desta forma, o resultado do projeto, traduz-se numa proposta completa de sistema de controlo de gestão. Esse sistema, vai desde a raiz organizacional, aos seus objetivos estratégicos, culminando na elaboração de um BSC Corporativo e dois BSC Operacionais. De maneira a auxiliar no sucesso desta ferramenta, foi definido um sistema de gestão e avaliação de desempenho, colmatando também essa falha interna, motivando e premiando os melhores desempenhos através do sistema de incentivos.

Como propostas de intervenção futuras, sugerem-se o alargamento do BSC a outras unidades operacionais e a expansão do sistema de gestão e avaliação de desempenho e do sistema de incentivos a outras categorias profissionais na organização. Propõe-se ainda, a análise do impacto real de implementação deste sistema de controlo de gestão e a sua comparação com o de outras organizações da área. A comparação deste sistema implica a sua avaliação, o que poderia auxiliar a gestão de topo nas suas tomas de decisão.

Os principais contributos do projeto, são assim, o desenvolvimento de um BSC para uma empresa do setor da ótica, bem como para duas áreas operacionais transversais a qualquer empresa do setor. A definição de um perfil profissional, um sistema de gestão e avaliação de desempenho e um sistema de incentivos, vem acrescentar valor pois garante a monitorização de toda a organização, criando um sistema de controlo de gestão de enorme sinergia e complementaridade. O *dashboard* para a área operacional das lojas, permitirá o incremento de uma competitividade interna saudável.

Bibliografia

- Aguinis, H. 2009. Performance Management. **Pearson/Prentice Hall**.
- Allan, P. 1994. Designing and implementing an effective performance appraisal system. **Review of Business**, 9 (2): 2-8.
- Anthony, R.N. 1965. Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. **Division of Research, Harvard Business School**.
- Anthony, R. & Govindarajan, V. 2007. **Management control systems**, (12). McGraw – Hill Internacional Edition.
- Bardin, L. 2002. **Análise de conteúdo**, Lisboa: Edições 70.
- Bourguignon, A., Malleret, V. & Nørreklit, H. 2004. The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. **Management Accounting Research**, 15 (2): 107-134.
- Caetano, A. 2008. **Avaliação de desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber**. Livros Horizonte.
- Caldeira, J. 2010. **Dashboards: Comunicar eficazmente a informação de gestão**. Coimbra: Almedina.
- Collins, F. 1982. Managerial accounting systems and organizational control: a role perspective. **Accounting, Organizations and Society**, 7 (3): 107-121.
- Cyert R.M. & March J.C. 1963. A behavioral theory of the firm. **Prentice-Hall, Englewood Cliffs**.
- DeNisi, A. & Pritchard, R. 2006. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. **Management and Organization Review**, 2 (2): 253–277.
- Epstein, M. & Manzoni, J. 1997. The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. **Management Accounting**; 79 (2): 28-36.
- Few, S. 2006. **Information dashboard design: The effective visual communication of data**. Sebastopol: O'Reilly.
- Flamholtz, E.G. 1996. Effective organizational control: A framework, applications, and implications. **European Management Journal**, 14 (6): 596-611.
- Gomes, J., Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C. & Marques, C. 2015. **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**, (3). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Grote, D. 2002. **The performance appraisal question and answer book: Survival guide for managers**, Nova Iorque: AMACOM.
- Jordan, H., Carvalho das Neves J. & Azevedo Rodrigues, J. 2015. **O Controlo de Gestão: Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores**, (10) Áreas Editores: Lisboa.

- Johnson, H. & Kaplan, R. S. 1987. Relevance lost – the Rise and Fall of Management Accounting, **Boston: Harvard Business School Press.**
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance, **Harvard Business Review**, 70 (1): 71-79.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, **Boston: Harvard Business School Press.**
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting Horizons**, 15 (1): 87-104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2004. Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. **Boston: Harvard Business School Press.**
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2006. Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. **Boston: Harvard Business School Press.**
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2008. Mastering the Management System. **Harvard Business Review**, 86 (1): 62-77.
- Malik, S. 2005. **Enterprise dashboards: Design and best practices for IT**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Merchant, K. & Stede, W. 2011. Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives, (3). **Financial Times: Prentice Hall.**
- Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **Management Science**, 25 (9): 833-848.
- Pezet, A. 2009. The history of the french tableau de bord (1885–1975): evidence from the archives. **Accounting, Business & Financial History**, 19 (2): 103-125.
- Simons, R. 1995. Control in an age of empowerment. **Harvard Business Review**, 73 (2): 8-88.
- Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. 2006. **Gestão de recursos humanos – Métodos e práticas**, (6). Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Wilson, F. 2002. Dilemmas of appraisal. **European Management Journal**, 20 (6): 620-629.
- Yin, R. K. 2015. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**, (5). Bookman.

Anexos

Índice de Anexos

Anexo 1 - Guião de entrevista com o Diretor Geral.....	73
Anexo 2 - Guião de <i>focus group</i>	74
Anexo 3 - Tabela 10 - Avaliação de desempenho: Caixa de Balcão.....	75
Anexo 4 - Figura 11 - Cronograma de implementação	76

Anexo 1 - Guião de entrevista com o Diretor Geral

Grato pela sua presença nesta reunião. O desenvolvimento da minha tese de mestrado em gestão, tem como tema a implementação de um sistema de controlo de gestão para o setor da ótica a retalho, com aplicação direta nesta organização. Dessa forma, abordaremos temas como

Questão	Objetivo
1 - Como definiria a missão, visão e valores no contexto atual, dada a inexistência de uma exposição clara e difundida das mesmas?	Sistema de Controlo de Gestão
2 - Considera que seria importante a sua disseminação pela empresa?	
3 - Como descreveria a evolução do controlo de gestão na empresa?	
4 - Como classifica o controlo de gestão atual da empresa?	
5 - Que melhorias gostaria de ver implementadas?	
6 - Como analisa a interação e discussão dos resultados apresentados no <i>reporting</i> mensal entre a Direção Geral e a equipa de controlo de gestão?	Comportamento organizacional
7 - Como caracteriza o mercado da ótica a retalho e a sua concorrência?	Mercado/Concorrência
8 - Face à missão, visão e valores acima identificados, que estratégia competitiva tem para a empresa?	Estratégia
9 - As pessoas são em qualquer empresa um importante ativo e a sua motivação um fator chave. Que tipo de gestão de pessoas é feita? O sistema de avaliação de desempenho e de incentivos é/será importante na orientação estratégica da empresa?	Gestão e avaliação de desempenho e Sistema de incentivos

Anexo 2 - Guião de *focus group*

Agradecemos a vossa presença nesta reunião, que tem como objetivo a discussão de três temas centrais, nomeadamente, a avaliação de desempenho, a comunicação e o sistema de incentivos.

Questão	Objetivo
1 - Conhecem o vosso modelo de avaliação de desempenho?	Avaliação de desempenho
2 - Quais são os indicadores e metas propostos? Quando e como é feita a sua comunicação?	
3 - O modelo de avaliação parece-vos justo?	
4 - Que melhorias adicionariam ao modelo?	
5 - Como e quando vos é dado a conhecer os resultados da vossa avaliação?	Comunicação
6 - Tendo em conta a av. de desempenho, que incentivos vos são apresentados?	Sistema de incentivos
7 - Esses incentivos são suficientes ou proporiais alguma melhoria?	

Anexo 3 - Tabela 10 - Avaliação de desempenho: Caixa de Balcão

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - FUNÇÃO CAIXA DE BALCÃO												
Colaborador	Joana Ferreira			Data	05/04/2018		Avaliador	Catarina Pereira				
Tipo de avaliação	Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação					Valor
Avaliação por Objetivos (60%)	Individual (40%)	Assegurar os indicadores relativos à função	Volume de negócios	[2500€ ; 3500€]	30%	3 500 €						
			Índice de satisfação dos clientes	[90% ; 95%]	20%	96%	1	2	3	4	5	0,36
			Taxa de recompra	[55% ; 65%]	20%	68%	1	2	3	4	5	0,32
			Nº de reclamações	0	15%	0	1	2	3	4	5	0,32
			Tempo de resposta na resolução de inadaptações	]1 dia; 2 dias]	15%	1,5 dias	1	2	3	4	5	0,18
	Equipa (40%)	Garantir o cumprimento dos objetivos do BSC	Grau de cumprimento final dos objetivos do BSC Operacional	[90% ; 100%]	100%	95%	1	2	3	4	5	1,2
	Desenvolvimento (20%)	Propor sugestões de melhoria	Nº de propostas de melhoria (desenvolvimento organizacional na área de responsabilidade, sem custos, de desenvolvimento individual e impacto no serviço	[2 ; 3]	100%	2	1	2	3	4	5	1,2
												Média da Avaliação por objetivos
	Tipo de avaliação	Tipo de objetivo	Objetivo	Indicador	Meta	Peso	Resultado	Avaliação				
Avaliação por Competências (40%)	Competências	Garantir a aplicação de competências	Aplicação de técnicas de venda	4	25%	3						
			Capacidade de trabalho em equipa	4	25%	4	1	2	3	4	5	0,75
			Capacidade de comunicação	4	25%	4	1	2	3	4	5	1
			Conhecimento sólido dos produtos e serviços do setor	4	25%	4	1	2	3	4	5	1
			Média da Avaliação por competências	1,5								
Média da Avaliação por objetivos											2,26	
Média da Avaliação por competências											1,5	
Média da Avaliação geral											3,76	
Plano de desenvolvimento pessoal												
Formação em técnicas de vendas e negociação												
Joana Ferreira (Avaliado)			Catarina Pereira (Avaliador)									

Anexo 4 - Figura 11 - Cronograma de implementação

