



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Construção do Balanced Scorecard – Grupo Alberto Oculista

João Henrique Faria Lopes Gouveia Rodrigues

Mestrado em Informática e Gestão

Orientadores:

Doutora Ana Maria Dias Simões da Costa, Professora
Associada, Iscte - Business School

Setembro 2024

Agradecimentos

Quero dedicar esta dissertação aos meus pais, à minha irmã, aos meus avós e a toda a minha família e colegas que sempre me apoiaram.

Agradeço à minha orientadora por todo o apoio e ajuda ao longo dos últimos anos.

Ao grupo Alberto Oculista, um obrigado por toda disponibilidade.

*“Sois as maiores dádivas de Deus e agradeço-Lhe reverentemente,
cada novo dia pelo milagre do vosso amor”*

Resumo

O foco deste projeto reside na construção de um Balanced Scorecard para uma empresa familiar do setor da ótica, o Grupo Alberto Oculista. Considerado como um dos principais sistemas de avaliação de desempenho, o Balanced Scorecard, surge como uma das ferramentas mais abrangentes para apoiar a gestão organizacional na formulação e na implementação da estratégia. A sua reputação advém da versatilidade e da amplitude disciplinar que oferece consolidando-se como um recurso vital no contexto da gestão corporativa.

O setor da ótica em Portugal vivenciou significativas transformações, impulsionadas pelo avanço tecnológico e pela crescente consciencialização relativamente à saúde visual. A concorrência intensificada impulsionou a inovação, priorizando a experiência do cliente e a personalização do atendimento. Os avanços tecnológicos têm sido determinantes nesse progresso, exigindo um setor mais dinâmico e focado no bem-estar visual do cliente.

O desenvolvimento do Balanced Scorecard envolveu uma análise detalhada da organização e validação da missão, visão, valores e pilares estratégicos da organização. No mesmo sentido, foi criado um mapa estratégico, destacando as relações entre os fatores que impactam a prossecução dos objetivos estratégicos, com base nas perspetivas de desempenho e indicadores propostos.

Nesse sentido, a implementação de um Sistema de Controlo de Gestão no contexto empresarial do grupo Alberto Oculista representará um catalisador para o seu crescimento e competitividade. Esta iniciativa motivará profissionais do setor a investigar e a avaliar a possibilidade de novas estratégias de gestão, promovendo avanços e adaptações na área da ótica.

Palavras-chave: Balanced Scorecard, Sistema de Controlo de Gestão, Gestão Organizacional, Indicadores

Abstract

The focus of this project is the construction of a Balanced Scorecard for a family business in the optical sector, the Alberto Oculista Group. Considered as one of the main performance evaluation systems, the Balanced Scorecard emerges as one of the most comprehensive tools to support organizational management in strategic formulation. Its reputation comes from the versatility and disciplinary breadth it offers, consolidation itself as a vital resource in the context of corporate management.

The optical sector in Portugal has undergone significant transformations driven by technological advancements and a growing awareness of visual health. Heightened competition has driven innovation, prioritizing customer experience and personalized service. Technological advancements have played a crucial role in this advancement, resulting in a more dynamic sector focused on the visual well-being of customers.

The development of the Balanced Scorecard involved a thorough analysis of the organization and validation of its mission, vision, values and strategic pillars. In a similar vein, a Strategic Map was created, highlighting the relationships between factors impacting the achievement of strategic objectives based on performance perspectives and proposed indicators.

In this regard, the implementation of a Management Control System within the business context of the Alberto Oculista group will act as a catalyst for its growth and competitiveness. This initiative will encourage industry professionals to explore and assess the potential for a new management strategies, fostering advancements and adaptations within the optics field.

Keywords: Balanced Scorecard, Management Control System, Organizational Management, Indicators

Índice

Índice de Tabelas.....	vi
Índice de Figuras	vii
Lista de Abreviaturas	viii
1. Introdução.....	1
1.1 Tema e relevância.....	1
1.2 Objetivos	1
1.3 Aspetos metodológicos	2
1.4 Estrutura do projeto	2
2. Revisão de Literatura.....	4
2.1 Controlo de Gestão.....	4
2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão.....	6
2.3 <i>Tableau de Bord</i>	8
2.3.1 Origem e evolução	8
2.3.2 Definição, características e vantagens do <i>Tableau de Bord</i>	9
2.3.3 As principais fraquezas do <i>Tableau de Bord</i>	11
2.4 Emergência do Balanced Scorecard	12
2.4.1 Perspetivas do BSC	14
2.5 Balanced Scorecard versus <i>Tableau de Bord</i>	18
3. Metodologia	20
4. Alberto Oculista.....	21
4.1 Enquadramento do setor de atividade.....	21
4.2 História do Grupo	23
4.3 Estrutura Organizacional.....	24
4.4 Análise Interna	28
4.4.1 Missão, Visão e Valores	28
4.4.2 Sistema de Informação.....	29
4.5 Análise SWOT	31
5. Construção do <i>Balanced Scorecard</i>	32
5.1 Objetivos da empresa.....	33
5.2 Objetivos	33
5.3 Perspetivas de Performance	34
5.4 Mapa Estratégico.....	38

5.5	Indicadores.....	39
5.6	O Mapa Estratégico e o BSC	44
5.7	Planos de Execução	46
5.8	Designação de scores para analisar a concretização da estratégia	48
6.	Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	52
7.	Conclusão, limitações e oportunidades de investigação futura	53
7.1	Conclusão	53
7.2	Limitações	54
7.3	Oportunidades de investigação futura	54
8.	Bibliografia	55
9.	Anexos	57

Índice de Tabelas

Tabela 1: Características e Vantagens do TB.....	11
Tabela 2: Top-10 empresas do setor da ótica em Portugal.....	22
Tabela 3: Objetivos Estratégicos do Grupo AO por perspectiva.	37
Tabela 4: Indicadores do Grupo AO.....	40
Tabela 5: Mapa Estratégico e BSC.....	44
Tabela 6: Plano de realização da estratégia do grupo AO.....	46
Tabela 7: Exemplificativo de aplicação de scores ao BSC do grupo AO.	50
Tabela 8: Formulário de Avaliação de Satisfação do Cliente.	57
Tabela 9: Formulário de Avaliação de Satisfação do Colaborador.	58

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma do Grupo AO.	25
Figura 2: Análise SWOT do Grupo AO.....	31
Figura 3: Mapa Estratégico do Grupo AO.	38

Lista de Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

TB – Tableau de Bord

AO – Alberto Oculista

ROI - *Return on Investments*

EVA - *Economic Value Added*

CT – Código do Trabalho

TI - Tecnologias de Informação

PME - Pequena Média Empresa

CEO - *Chief Executive Officer*

COO - *Chief Operating Officer*

CFO - *Chief Financial Officer*

KPI's - *Key Performance Indicators*

HR - *Human Resources*

ERP - *Enterprise Resource Planning*

RCP - Rendibilidade de Capitais Próprios

ROE - Return On Equity

EBIT - *Earnings before interest and taxes*

1. Introdução

1.1 Tema e relevância

O propósito central deste projeto foi a construção do *Balanced Scorecard*, como parte integrante do Sistema de Controlo de Gestão de uma empresa do setor da ótica, o Grupo Alberto Oculista. Este sistema compreende um conjunto de ferramentas que permitem e facilitam uma análise minuciosa da performance organizacional.

O setor ótico apresenta uma notável tendência de expansão, tanto em relação ao aumento do número de estabelecimentos quanto ao crescimento significativo no volume de faturação. Até ao ano de 2019, 1.845 óticas estavam em funcionamento em Portugal. Hoje, prevê-se a existência de mais 2.500 empresas óticas no nosso país. Estima-se que aproximadamente metade da população portuguesa faz uso de dispositivos para correção ou compensação da visão (ÓpticaPro, 2020).

Posto isto, este estudo foi concebido com o propósito de desenvolver um modelo de abordagem estratégica com a capacidade de recolher dados informacionais que permitam identificar as deficiências de gestão existente e introduzir novos métodos de gestão com valor acrescentado para a organização.

1.2 Objetivos

O objetivo principal do projeto consiste na reformulação do método de controlo de gestão do Grupo Alberto Oculista, destacando a importância da presença de variáveis não financeiras direcionando os gestores aos indicadores-chave de sucesso da organização. Além disso, pretende-se dotá-los de uma ferramenta que proporcione uma vantagem competitiva substancial.

Desta forma, este projeto visa a construção de um modelo de Controlo de Gestão no Grupo Alberto Oculista, suportado pelo *Balanced Scorecard*.

Para além da implementação do *Balanced Scorecard*, foi também evidenciar a capacidade do mesmo em transcender a sua função como sistema de medição de desempenho, assumindo um papel central na gestão da organização.

1.3 Aspetos metodológicos

A metodologia desenvolvida neste projeto levou em conta o seu propósito de desenvolvimento, a construção de um *Balanced Scorecard* no grupo Alberto Oculista. Este projeto foi elaborado com base no conceito de *action research*, onde envolve ativamente o investigador na implementação e no desenvolvimento das suas ideias numa organização (Kaplan, 1998) visando a criação de novas práticas de gestão.

A estrutura deste projeto apoia-se na abordagem metodológica qualitativa¹, obtida através da recolha direta de dados realizada de abril a junho de 2021. Essa abordagem foi principalmente conduzida mediante da observação direta e participante pelo autor, incluindo a recolha de dados, como já referido, bem como as reuniões não estruturadas presenciais. Ao mesmo tempo, foram analisadas publicações e artigos científicos sobre o setor da ótica.

1.4 Estrutura do projeto

Este projeto está dividido em 7 capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, os objetivos do projeto, os aspetos metodológicos e a estrutura do projeto.

No segundo capítulo é apresentada a revisão de literatura, isto é, o enquadramento teórico onde aborda temas entre os quais, Controlo de Gestão, *Balanced Scorecard* e *Tableau de Bord*, fundamentando o desenvolvimento do enquadramento prático.

O terceiro capítulo apresenta em detalhe a metodologia a ser utilizada investigação, abrangendo os procedimentos de recolha e análise de dados, assim como o tratamento das informações obtidas.

O quarto capítulo aborda a organização em questão, o grupo Alberto Oculista. Esta abordagem baseia-se em informação interna e externa, a interna recorrendo à

¹ Caracterizada pela adoção de uma postura aberta e imparcial por parte do investigador.

documentação da empresa onde serviu de apoio para apresentar toda a história do grupo, a missão, visão e valores e o sistema de informação. A externa, através de publicações sobre o tema, apoiará na realização do enquadramento do setor de atividade.

O quinto capítulo apresenta o desenvolvimento do instrumento de controlo de gestão mais apropriado para o grupo, o *Balanced Scorecard*, com os seus objetivos, perspetivas, indicadores e metas propostas, respetivamente.

O sexto capítulo foca-se na construção e implementação do *Balanced Scorecard*.

Por último, o capítulo sete apresenta a conclusão, as limitações e as oportunidades de investigação futura.

2. Revisão de Literatura

2.1 Controlo de Gestão

Até aos anos 80, o conceito Controlo de Gestão era visto como um conjunto de mecanismos que tinham como objetivo produzir informação para planeamento e controlo, melhorando o aspeto financeiro e contabilístico (Rodrigues et al., 2021).

Em 1965, Robert Anthony define Controlo de Gestão “... como o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objetivos organizacionais” (Rodrigues et al., 2021 p:2).

Simões e Rodrigues (2014) desaprovam o facto de assumir os objetivos organizacionais, as estratégias, o seu planeamento e o seu controlo como um dado adquirido para o Controlo de Gestão. Também Chapman (2005) destaca negativamente a proposta de Anthony, frisando a fraca ligação ao planeamento estratégico.

Em 1989, Anthony reformula o conceito de Controlo de Gestão, mencionando o desempenho de atividades como uma motivação e inspiração para as pessoas, para o alcance dos objetivos organizacionais e na utilização de forma eficiente dos recursos.

Esta reformulação com foco nos pontos comportamentais originou alguma concordância, particularmente, na orientação para os objetivos organizacionais, mas também críticas, nomeadamente a inexistência de referir não só os aspetos comportamentais como também os sociais e psicológicos e a persistência no panorama financeiro.

Por outro lado, segundo Simões e Rodrigues (2014) referenciam que vários autores como Machin, Flamholtz, Simons, Otley criticam a proposta de Robert Anthony (1965), já que não acreditam na evolução do Controlo de Gestão com base na ausência da vertente contabilística. Estes enfatizam várias vertentes, psicológicas, sociais e principalmente a vertente comportamental, de modo a influenciar os comportamentos dos colaboradores da organização em prol dos objetivos organizacionais.

Ao longo do tempo, intensificou-se o estudo pelo conceito Controlo de Gestão, definindo-o como “... um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de

decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.” (Jordan et al., 2021, p.30)

Recorrendo a esta definição, o autor constrói os 8 princípios do Controlo de Gestão. (Jordan et al., 2021):

O 1º Princípio, revela que os objetivos da empresa são de diferentes tipos, não cingindo os instrumentos de controlo de gestão somente ao panorama financeiro.

O 2º Princípio, menciona a importância da descentralização, delegação da autoridade e responsabilidade que o Controlo de Gestão requiere.

O 3º Princípio, realça a capacidade do Controlo de Gestão em organizar e convergir os interesses entre as várias divisões/setores e a empresa no seu global.

O 4º Princípio, refere o Controlo de Gestão direcionado com vista à ação e não à burocracia.

O 5º Princípio, salienta a importância do Controlo de Gestão canalizado para o futuro.

O 6º Princípio, o Controlo de Gestão “não” olha a números, mas sim a capital humano.

O 7º Princípio, foca-se sobre um sistema de incentivos, incentivando um sistema de sanções e recompensas.

O último e não menos importante, o 8º Princípio, garante uma maior responsabilidade por parte dos responsáveis operacionais ao invés dos controladores de gestão.

“O controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa” (Rodrigues et al., 2021 p:28). Um dos principais objetivos do Controlo da Gestão é apresentar um conjunto de instrumentos, que ajude na gestão de objetivos, na conjugação dos objetivos dos gestores com os objetivos estratégicos da organização com vista a vantagem competitiva.

O papel do controlo de gestão é cada vez mais preponderante, sendo um instrumento basilar para a criação de valor das organizações.

2.2 Instrumentos de Controlo de Gestão

Os instrumentos de controlo de gestão assumem a função de supervisionar e regular a utilização dos recursos da entidade, assumindo um papel de suporte ao controlo de gestão Vicente et al., (2009). Existem 3 instrumentos de Controlo de Gestão, que satisfazem a procura dos segmentos da Pirâmide da estrutura organizacional (Direção Geral, Hierarquia Intermédia, Responsáveis Operacionais), entre os quais: Instrumentos de pilotagem, Instrumentos de orientação do comportamento e os Instrumentos de diálogo.

- **Instrumentos de Pilotagem**

Estes correspondem a instrumentos técnicos especificados no processo de controlo de gestão, de modo que os gestores fixem os objetivos, planeiem e acompanhem os resultados. Os instrumentos de pilotagem são executados pelo plano operacional, pelo orçamento, pelo controlo orçamental e pelos instrumentos de medição de desempenho como o Balanced Scorecard (BSC) e o Tableau de Bord (TB).

A elaboração do plano operacional advém da análise do papel da estratégia, ou seja, entender todo o ambiente que envolve a empresa, as ameaças, os fatores-chave de sucesso e as suas forças e fraquezas. O plano operacional introduz o processo de controlo de gestão e define a operacionalidade da estratégia, identificando todas as atividades da empresa numa veia temporal de médio prazo.

Contrariamente ao plano estratégico, que visa a elaboração de balanços e contas a longo prazo, o plano operacional é de classe quantitativa dado que verifica minuciosamente se a estratégia pode vir a ser realizada. O propósito do plano operacional é, encontrar e organizar soluções que viabilizem o plano estratégico.

Para além do plano operacional, o orçamento é um instrumento previsional de pilotagem que se refere à fixação dos objetivos de curto prazo e à execução dos planos de ação em todos os ramos da empresa.

O controlo orçamental trata de comparar as realizações com as previsões inicialmente estruturadas, no entanto, acarreta várias fraquezas que o impossibilitam de ser utilizado como instrumento de acompanhamento eficiente. Fraquezas essas que consistem em

avaliar apenas a vertente financeira dos resultados e consequentemente atua como um instrumento lento sendo barreiras à credibilidade e eficácia do controlo orçamental.

- **Instrumentos de orientação do comportamento**

O comportamento é uma das principais fontes do crescimento e do sucesso organizacional. Orientar o comportamento dos gestores é influenciar o seu comportamento empresarial com vista a melhorar a gestão da sua secção e os interesses da organização. Para responder a essa necessidade, existem três instrumentos: a organização em centros de responsabilidade, a avaliação do desempenho nos centros de responsabilidade e a implementação dos preços de transferência interna (PTI's).

A organização em centros de responsabilidade diz respeito às missões, aos objetivos e à utilização dos meios por parte de cada gestor. Estes centros estão divididos entre centros de custos, centros de resultados e centros de investimento.

Para além dessa distinção, os critérios de avaliação do desempenho diferem consoante o tipo de centro de responsabilidade. Os centros de custos e de resultados são avaliados por critérios dos custos e dos resultados respetivamente, enquanto nos centros de investimento, utiliza-se o critério da rentabilidade sobre os capitais investidos. A construção destes critérios, implica eleger elementos que têm de estar sob controlo do gestor ou sobre quais pode atuar e decidir, sempre em prol da estratégia da empresa.

Os PTI's valorizam as transações, de produtos ou serviços, internamente analisando o comportamento dos gestores operacionais.

Desta forma, os instrumentos de pilotagem encontram-se capacitados, facilitando o diálogo entre os parceiros envolvidos.

- **Instrumentos de diálogo**

Ao longo de todo o processo de controlo de gestão é impossível não recorrer ao diálogo. Os instrumentos de diálogo reforçam a informação dentro das organizações entre as diversas áreas, nomeadamente, na comunicação dos objetivos, na negociação dos meios, na prestação de contas e das ações corretivas.

É importante que a comunicação seja informal e orgânica e, portanto, os instrumentos de diálogo, como salas, datas e relatórios de reuniões, oferecidos pelo controlo de gestão simplificam o diálogo.

O percurso longitudinal da estrutura organizacional, transmite-nos os diferentes objetivos dos instrumentos de diálogo. Para a Direção Geral, os instrumentos de diálogo disseminam os objetivos e a estratégia da empresa. Para a Hierarquia Intermédia, estes interligam as atividades de cada setor com os objetivos das organizações. Por fim, os responsáveis operacionais incentivam a presença do diálogo com o controlo de gestão.

2.3 *Tableau de Bord*

2.3.1 Origem e evolução

Os primórdios do conceito do Tableau de Bord (TB) remontam ao início do século XX (Daum, 2005), século esse marcado pela guerra. É em meados desse século que este conceito foi popularizado por vários engenheiros franceses em especial, o engenheiro e teórico da administração francês Henri Fayol. Fayol é conhecido pelo seu trabalho sobre os princípios da gestão enfatizando a importância de planejar, organizar, controlar e coordenar os acontecimentos dentro de uma organização.

O modelo francês, denominado de *Tableau de Bord*, surge como instrumento de informação e controlo de gestão. Este foi criado com o intuito de melhorar os processos de produção e compreender as relações entre as ações e o desempenho atingido. Posteriormente é aplicado por gestores de topo para analisar, através de um conjunto de indicadores, o crescimento da organização avaliando os resultados perante os objetivos definidos de modo a ajudar a sua tomada de decisão. Dessa forma “consistia num relatório centrado nos parâmetros de controlo de chave que integra distintos tipos de indicadores em função das necessidades dos diferentes grupos de utilizadores” (Rodrigues et al., 2021 p: 130).

À medida que foi evoluindo, o conceito Tableau de Bord (TB) foi interpretado de diferentes perspetivas por diversos autores.

Graner (1991) diz que este representa para uma empresa “um conjunto de documentos necessários e suficientes para levar a cabo um adequado controlo das missões que têm

sob a sua responsabilidade”. Para Escobar (1999), o Tableau de Bord (TB) “configura-se como um mecanismo ideal para canalizar grande parte da informação contabilística que os gestores exigem, adotando o conceito de informação necessária e suficiente apresentada num formato de fácil leitura e rápido uso (...)” (Gúzman et al., 2012). Gimeno (1996) eleva a importância do Tableau de Bord (TB) alegando que este é mais do que um instrumento. Trata-se de uma técnica de organização focada em descomplicar as responsabilidades da empresa implicando a existência de uma fonte regular de informação. Para López (1998), este “deve orientar-se para a redução e resumo de conceitos, constituindo-se numa ferramenta que, juntamente com o apoio de novas tecnologias informativas, ofereça uma informação simples, sinótica e eficaz para o processo de tomada de decisões” (Rodrigues et al., 2021 p: 130).

Até aos anos 80, o Tableau de Bord (TB) era apresentado como uma ferramenta de relatório, possibilitando controlar a realização de tarefas previamente fixadas como objetivos, bem como um instrumento de diálogo hierárquico (Ardoín et al., 1986). Como diz Malo (1995) o modelo francês é como “*a tool for the top management of the firm, allowing it a global and quick view of its operations and of the state of its environment*”, (in Bourguignon et al., 2004, p:7).

Em meados dos anos 90, o Tableau de Bord (TB) sofreu críticas, mencionando que as medidas devem garantir a coerência das ações e a sua convergência para objetivos estratégicos (Laverty et al., 1990) (Bourguignon et al., 2004, p:7).

Em resumo, a origem deste modelo remonta ao trabalho inicial de Fayol e desde então evoluiu para uma requintada ferramenta de gestão que dispõe de uma gama de medidas e tecnologias de desempenho. Hoje, desempenha um papel fundamental nas organizações, monitorizando e gerindo o seu desempenho em tempo real com capacidade para tomar decisões acertadas em prol dos seus objetivos.

2.3.2 Definição, características e vantagens do *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord* é um termo francês que se divide em duas palavras, na qual *Tableau*, em francês, significa painel e *Bord* que significa instrumentos designando-se assim como painel de instrumentos.

Desta forma, os autores Epstein e Manzoni (1998:29) atribuem este painel como um “... painel semelhante ao que os pilotos de avião e motoristas de carro usam para observarem a velocidade com que vão, quantos quilómetros fizeram, e a quantidade de combustível que estão a consumir” (Daum, 2005).

Costa (2001) menciona que “A visão e missão da organização devem ser traduzidas num conjunto de objetivos, a partir dos quais as unidades identificam os fatores críticos de sucesso (...), que depois são traduzidos em indicadores chaves de desempenho, quantitativos” (Rodrigues et al., 2021).

De acordo com Guerny et al. (2005), Guzmán et al. (2012), Lopéz, (1998, 1999) e AECA (2002), estes destacam os seguintes objetivos que o Tableau de Bord (TB) permite alcançar:

- É um modelo simples;
- Fornece informações sobre os processos nas áreas operacionais e não sobre aspetos puramente financeiros que são considerados como resultados dessas atividades operacionais;
- Apoia as tomadas de decisões dos gerentes da empresa, minimizando os desvios e proporcionando soluções, atuando como um sistema inteligente;
- Dispõe informação importante, eliminando a burocracia na comunicação;
- Constitui o suporte operacional do controlo de gestão;
- Permite fazer a comparação entre previsões e realizações;
- Promove o diálogo;
- Possibilita a implementação da gestão por objetivos;

Segundo o estudo de Quesado et al. (2012) que referencia também AECA (2002), o modelo francês é um sistema de informação altamente formalizado que permite recolher os diferentes factos que se produzem na organização. Desta forma, o Tableau de Bord (TB) retrata a situação global da empresa nas várias áreas, no entanto, não substitui o papel do gestor no diagnóstico e na tomada de decisão.

Neste sentido, as características e vantagens deste instrumento resumem-se da seguinte forma:

Tabela 1: Características e Vantagens do TB

TABLEAU DE BORD	
CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS
1. Atuação nos pontos críticos da gestão para alcançar e melhorar continuamente os objetivos estratégicos; 2. Aprofundar a análise dos dados, evidenciando os desvios, as causas e repercussões e os seus responsáveis; 3. Equilibrar indicadores financeiros e não financeiros; 4. Fomentar a mudança através do autocontrolo e da ênfase nos problemas; 5. Concentração na informação relevante, atual e fiável; 6. Motivar à ação, assinalando as ações oportunas a tomar em cada momento;	1. Seguimento periódico dos objetivos, planos e orçamentos; 2. Estado permanente de alerta com respeito aos fatores chave e aos seus desvios; 3. Estabelecimento de pautas para a correção dos desvios; 4. Comprometer os diferentes responsáveis na consecução dos objetivos e planos; 5. Identificação das causas dos desvios e sua incidência na avaliação do desempenho diretivo; 6. Atualização das bases de informação; 7. Possibilitam um controlo prévio da execução;

Fonte: Adaptado de Guzmán et al., (2012: 133).

Em síntese, o Tableau de Bord (TB) é uma ferramenta de gestão fundamental para as empresas gerirem e monitorizarem o seu desempenho de modo a atingirem os seus objetivos estratégicos. A sua natureza visual e personalizada, aliada à capacidade de obter dados em tempo real, contribui para uma melhor eficiência e comunicação dentro da organização.

2.3.3 As principais fraquezas do *Tableau de Bord*

Apesar de o modelo TB demonstrar que observar uma empresa não depende apenas da perspetiva financeira, este focou-se nas medidas financeiras.

Amat e Soldevila (2002), Horváth e Partners(2003) e Rodrigues et al.(2021) abordam a carência de integração do Tableau de Bord (TB), uma vez que os indicadores não se relacionam, condiciona a visão da organização num todo e consequentemente reduz a veracidade de informação e o seu controlo de gestão.

Segundo Santos e Fidalgo (Rodrigues et al., 2012) “é a falta de conexão entre os distintos indicadores que pretendem controlar o cumprimento de objetivos previamente definidos, ou seja, não estão estabelecidas “a priori” as relações de causa-efeito entre as variáveis chaves definidas e a sua medição através de indicadores (...)”.

Prieto et al., (2005) menciona que toda esta falha de implementação da estratégia e a hegemonia dos indicadores financeiros sobre os não financeiros fizeram com que Kaplan e Norton (1992), para mitigar essas fraquezas, propusessem, em meados dos anos 90, a criação de um novo modelo, denominado Balanced Scorecard (BSC). Este permite identificar os aspetos que condicionam os fatores chave do sucesso organizacional.

2.4 Emergência do Balanced Scorecard

Os anos 80 foram marcados por um período árduo para as empresas a nível mundial (Chitu et al., 2014), as empresas não tiveram a capacidade de perceber qual o seu papel no mercado, o que originou uma qualidade e serviço por elas prestadas mais limitados. Os mesmos autores com base nas investigações concluíram que as análises financeiras não eram suficientes para determinar tomadas de decisões a curto prazo nem a longo prazo, incentivando as organizações a concentrarem-se não só nos resultados financeiros como também nos resultados não financeiros, combinando-os, através da inclusão de indicadores de níveis de qualidade, como prazos de resposta, índices de defeitos, compromisso de entrega, entre outros, tornando-se um ponto crucial para a medição do desempenho organizacional a longo prazo.

No início dos anos 90, os números financeiros foram criticados por assumirem o papel principal do desempenho organizacional. O modelo de contabilidade desenvolvido era um modelo com foco no panorama financeiro, assim, as organizações procuravam solucionar estes problemas com indicadores referentes à geração de valor agregado para o cliente através da qualidade do produto, da relação entre a entidade e o cliente, da

capacidade de inovação, do lançamento de novos produtos e consequentemente participação de mercado (Silva, 2003).

Desta forma, uma vez que os indicadores financeiros são limitados, sendo então insuficientes para suprir as necessidades de gestão, destaca-se o conceito de gestão da performance. A gestão de performance consiste num conjunto de técnicas de gestão com foco na criação de valor, onde se incluem sistemas de medição de performance, como o Balanced Scorecard (BSC) que surge, de certa forma, como referência, quer em termos de investigação quer a nível das práticas empresariais a nível internacional (Rodrigues et., 2021).

Robert Kaplan, professor na Universidade de *Harvard*, e *David* Norton, administrador e professor do Instituto *Nolan Norton*, foram pioneiros no conceito Balanced Scorecard (BSC), em 1992, num artigo, cujo título, “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*” (Chitu et al., 2014; Quesado et al., 2012; Rodrigues et al., 2021. Este conceito surgiu através de um estudo realizado com um conjunto de empresas, com o objetivo de mostrar às organizações algumas deficiências, nomeadamente a utilização de indicadores financeiros no que diz respeito, à medição de desempenho e à geração de valor futuro.

Como referido anteriormente, a limitação dos indicadores financeiros destaca a importância dos indicadores não-financeiros no desempenho organizacional, sendo que apesar de se complementarem o foco na área financeira deve ser o de gerar riqueza aos acionistas. Desta forma as variáveis financeiras não dependem apenas de si para relatar o crescimento futuro de uma empresa.

“As medidas financeiras são inadequadas para orientar (...) as empresas (...) na geração de valor futuro investindo em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação” (Silva, 2003). Ao focar-se nas dimensões não-financeiras, a organização, estrategicamente, pode avaliar o seu desempenho sobrevivendo ao futuro já que o expoente máximo é combinar as métricas financeiras e não financeiras.

Desta forma, Kaplan e Norton (1992) anunciaram o Balanced Scorecard (BSC) como um sistema que engloba os indicadores financeiros e não financeiros, com a capacidade de comunicar a estratégia e a visão através de indicadores de desempenho que provêm de objetivos estratégicos e metas.

“O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (Silva, 2003).

O *Balanced Scorecard* (BSC) trata-se de uma ferramenta de gestão estratégica que comunica o desempenho nas empresas e ajuda os gestores a estabelecerem objetivos estratégicos e a monitorizarem qual o melhor caminho para alcançá-lo. A sua filosofia é aprender com os erros, incentivar o trabalho de equipa e supervisionar a atividade da empresa com o foco na comunicação dos objetivos e acima de tudo na definição de prioridades, de modo a garantir o sucesso Saraiva et al., (2013). O *Balanced Scorecard* (BSC) é a chave para uma gestão sustentável e para uma tomada de decisão controlada, esclarecendo e transformando a visão em estratégia, comunicando e estabelecendo os objetivos e medidas estratégicas, planeando, definindo e alinhando metas e aprimorando o *feedback* estratégico.

2.4.1 Perspetivas do BSC

O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspetivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e da aprendizagem e crescimento” (Silva, 2003; Quesado et al., 2012).

O conceito do *Balanced Scorecard* (BSC) permite que as organizações alcancem um foco equilibrado entre essas perspetivas que, coletivamente, levam à criação de uma rede de indicadores de desempenho de performance, na qual o seu rumo central é em torno da visão, da missão, dos valores e da estratégia das empresas. Estes indicadores devem atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se numa ferramenta que alia a comunicação dos colaboradores com a estratégia das organizações. Num regime *top-down*, onde as perspetivas dependem umas das outras, o modelo americano partilha todo o seu conhecimento verticalmente sobre as unidades de negócio, equipas e pessoas. Esse regime significa desunir os seus objetivos, medidas, metas e iniciativas ao longo da hierarquia da organização, levando a que cada departamento se concentre nos seus objetivos para que as metas sejam alcançadas. Este desmembramento faz com que todos os níveis da organização entendam o peso das suas decisões, onde alocar os recursos,

quais os impulsionadores do sucesso a longo prazo, o equilíbrio entre as metas objetivas e subjetivas podendo causar um grande impacto numa empresa.

Mendoza e Zrihen (1999) adiantam que o Balanced Scorecard (BSC) parte do pressuposto de que tem de ser revista o domínio dos indicadores financeiros e dar mais atenção aos outros indicadores, diminuindo a sobrecarga de informação e servindo de suporte para a tomada de decisão.

- **Perspetiva Financeira**

“The financial perspective is recognized for the importance of short-term financial results obtained from the analysis of financial targets for institutions in the competitive environment (Kaplan and Norton, 2000: pp. 9-15).” (Chitu et al. 2014, p: 61).

Segundo Silk (1998), esta é a principal perspetiva da organização, uma vez que, analisa o desempenho financeiro passado permitindo aos gestores analisarem o impacto de qualquer mudança feita. O desempenho financeiro esperado da estratégia é definido pelos objetivos e medidas na qual servem de meta principal para estabelecer os objetivos e medidas das outras perspetivas do *scorecard*. Nesta perspetiva, as medidas de desempenho financeiro indicam se a estratégia, a sua implementação e execução, estão a contribuir para uma melhoria dos resultados financeiros. Realçando que, o desempenho financeiro não determina o sucesso global de uma organização, já que se baseia apenas em números sendo que no contexto atual é necessário que as empresas se foquem também nas restantes perspetivas do Balanced Scorecard (BSC), respetivamente.

Kaplan e Norton (1992) destacam que os objetivos e indicadores de performance estão, de certa forma, preocupados com trazer retorno financeiro aos investidores, isto é, de alcançar a felicidade financeira e, portanto, são através de medidas como o ROI (*Return on Investments*) ou EVA (*Economic value added*), o volume de vendas, a participação do mercado, a redução de despesas, entre outros, que informam que os objetivos definidos foram alcançados.

A perspetiva Financeira foca-se na saúde financeira da empresa, na satisfação dos acionistas e/ou dos sócios, avaliando o desempenho financeiro de uma organização e a utilização dos seus recursos financeiros. Esta mede se as ações realizadas e se as estratégias da empresa contribuíram positivamente para os resultados financeiros.

- **Perspetiva do Cliente**

No contexto atual, os clientes tornaram-se uma prioridade para as empresas. Segundo Simões e Rodrigues (2011), a metodologia do Balanced Scorecard (BSC) informa que, nesta perspetiva, é importante identificar os segmentos dos clientes e dos mercados na qual a empresa decidiu competir e estabelecer as medidas de desempenho nesses segmentos para além das medidas específicas de criação de valor para os seus clientes.

Kaplan e Norton (1992) referem que as preocupações dos clientes consistem em vários segmentos, como o tempo, a qualidade, o desempenho, o serviço e o custo que a empresa oferece ao mercado. O segmento tempo, refere-se ao tempo necessário para satisfazer e fidelizar as necessidades dos clientes, de modo a obter a rentabilidade esperada e reter, angariar o maior número possível de clientes. Já a qualidade dos produtos refere-se à qualidade da entrega e da previsão da mesma, da relação com o consumidor, da aposta e inovação dos produtos, da sua imagem e a reputação respetivamente. O desempenho e o serviço baseiam-se na criação de valor ao cliente através do desempenho do serviço e por fim, o Custo foca-se em reduzir, como o próprio nome indica, os custos de modo que possa ser competitivo no mercado.

Esta perspetiva exige que a organização se diferencie dos concorrentes e acima de tudo se foque nas expetativas e necessidades do cliente. Assim sendo, a organização estabelece medidas de desempenho, envolvendo um conjunto de combinações entre o produto, o preço, o serviço, o relacionamento e a imagem para que corresponda às expetativas dos clientes e que traga valor para os clientes e para os seus mercados.

- **Perspetiva Processos internos**

A nível interno, esta perspetiva ajuda-nos a analisar a qualidade, a eficiência e a eficácia do desempenho da organização.

A esse desempenho, referimo-nos a tudo o que possa ser influenciado pelos colaboradores da empresa, isto é, tudo o que engloba o produto, desde a sua produção à entrada no mercado e aos serviços que nela prestam. (Perkins, 2014)

Esta perspetiva cria condições para que organização tenha capacidade de identificar os problemas das duas perspetivas anteriores e, conseqüentemente, traçar a melhor estratégia

para as atividades críticas da empresa. Entre elas, garantir medidas de modo a destacar-se intrinsecamente, nomeadamente a inovação dos serviços e dos serviços pós-venda, apostar em novos mercados, novos clientes e novos produtos, oferecer propostas de valor ao cliente de modo a os atrair e satisfazer através de melhores relacionamentos e ao mesmo tempo criar valor aos acionistas com vista a consecução dos objetivos financeiros, garantir tecnologias necessárias para assumir a liderança de mercado, e por fim, retirar o máximo das operações através de uma melhor gestão de ativos, de recursos e processos internos (Chavan, 2009).

As perspetivas, anteriormente referidas, devem ser apoiadas pelos processos internos.

- **Aprendizagem e crescimento**

Esta perspetiva é a base de qualquer estratégia. Nos tempos de hoje, a inovação é a chave para a sobrevivência de uma empresa já que estimula o crescimento da mesma em todos os níveis. A capacidade de acompanhar a evolução, de inovar, de melhorar, está ligada à aprendizagem e crescimento e por sua vez ligada aos valores da empresa. A tecnologia é necessária para apoiar a estratégia de uma organização. Desta forma é possível, *“align its human resources and information technology with the strategic requirements from its critical internal business processes, differentiated value proposition, and customer relationships”* (Kaplan & Norton, 2001, p. 20).

Através da aprendizagem e crescimento, é possível inovar e construir capacidades estratégicas e eficientes (processos internos) que entregam valor ao mercado (clientes) e por sua vez, proporcionam um aumento de valor ao acionista (financeiro).

Esta perspetiva visa o cumprimento da missão e para isso é importante focar-se no alinhamento dos ativos intangíveis para melhorar os processos críticos da organização. Reconhecendo a importância desses ativos, é importante dar atenção aos objetivos e medidas para as várias componentes dos mesmos, tais como, capital humano, extraindo, ao máximo, o talento, a competência, a motivação e qualificação conhecimento dos colaboradores para desenvolver as atividades necessárias para a execução da estratégia, sistemas de informação, recorrendo às capacidades dos sistemas de informação para

suportar a estratégia e a organização, com ênfase na liderança, no trabalho de equipa, na partilha de conhecimento, na cultura da organização, entre outros.

As organizações têm como objetivo serem cada vez melhores e, portanto, esta perspetiva, permite-nos identificar os parâmetros pelos quais a empresa considera mais importante para garantir o sucesso competitivo.

2.5 Balanced Scorecard versus Tableau de Bord

O Balanced Scorecard (BSC) e o Tableau de Bord (TB) são duas ferramentas de gestão distintas, cada uma com a sua própria abordagem de medição e gestão de desempenho. Embora o modelo francês tenha aparecido primeiro que o modelo americano, ambos apresentam algumas semelhanças como também diferenças significativas entre eles.

As semelhanças entre estes dois modelos dizem respeito ao foco multidimensional, isto é, refere que ambos evitam o monopólio das medidas de desempenho financeiros, assumem que antecipar é mais importante do que reagir e recomendam selecionar as medidas de modo a evitar o excesso de informação. (Bourguignon et al. 2014).

Não descurando o papel do Tableau de Bord (TB), Amat (2001, p:43) diz que o Balanced Scorecard (BSC) “é algo mais que um conjunto de indicadores que informam sobre a realização dos aspetos mais relevantes da empresa”. O mesmo dizem Hernández e Leite (2003), que os indicadores devem ser um elemento numa cadeia de relações de causa e efeito, sendo capazes de comunicar a estratégia.

A falha do Tableau de Bord (TB) resulta da não relação entre os indicadores o que dificulta a clareza das relações de causa efeito e consequentemente reduz a capacidade de transmissão de informação e controlo de gestão. Por outro lado, Costa (2001) não concorda com a afirmação anterior, visto que a relação de causa e efeito estão presentes também no modelo francês (Gúzman et al., 2012).

Quesado et al. (2012) mencionam o principal fator que diferencia o Balanced Scorecard (BSC) do Tableau de Bord (TB), a vinculação da missão, da estratégia e medidas de desempenho da empresa como também o processo de implementação. Bourguignon et al. (2014) referencia as principais diferenças entre ambos os modelos:

- Conceitos estratégicos diferentes: O Balanced Scorecard (BSC) associa-se ao modelo de Porter, enquanto, o Tableau de Bord (TB) não está associado a qualquer modelo estratégico, ficando assim, a depender do plano de estratégia por parte do Gestor. Segundo Jordan et al., (2011), o Tableau de Bord (TB) é um modelo de uma natureza operacional e o Balanced Scorecard (BSC) é um modelo mais atual, com uma natureza estratégica. Desta forma, Epstein e Manzoni (1997), referem que aplicação prática do modelo francês é mais complexa que a do americano.
- Modelos de desempenho causal: No Balanced Scorecard (BSC) estão presentes as relações de causa e efeito entre as medidas de desempenho permitindo medir o desempenho financeiro futuro. O Balanced Scorecard (BSC) assume estas relações entre as quatro perspectivas. No Tableau de Bord (TB) não existem qualquer tipo de estratégia de medição, isto é, de abordagem sistemática.
- Desdobramento dos objetivos e indicadores na organização, ou seja, o processo hierárquico: No Balanced Scorecard (BSC) existe o processo *Top-Down* onde os objetivos propagam-se em cascata por vários níveis da empresa assentando nas quatro perspectivas. Desta forma, acredita-se que a implementação dos objetivos é mais organizada, onde este requer diálogo e “negociação” entre as diversas camadas, tendo o gestor um melhor conhecimento do seu próprio negócio Andersen et al., (2001). No Tableau de Bord (TB) o desdobramento dos objetivos exige interação e negociação entre os vários níveis da empresa, ou seja, são definidos “livremente”. Em resumo, o Tableau de Bord (TB) trata-se de um modelo individual enquanto o Balanced Scorecard (BSC) trata-se de um modelo coletivo.
- Relações entre medidas de desempenho e as recompensas: Antigamente, as recompensas baseavam-se somente nos resultados financeiros, o Balanced Scorecard (BSC) veio desmitificar isso, repartindo-a também pelos resultados não financeiros. Desta forma, o Balanced Scorecard (BSC) vincula-se fortemente a um sistema baseado em incentivos e recompensas. Já o Tableau de Bord (TB) foca-se na questão da aprendizagem ao invés das recompensas, ou seja, não se trata de responsabilizar os empregados pelos resultados, mas sim fornecer informações sobre os acontecimentos na organização Malleret et al., (2014).
- Tradição e ideologias: Embora sejam modelos coerentes com as suas ideologias, trata-se de modelos com tradições e culturas diferentes, uma vez que, o Balanced

Scorecard (BSC) é um modelo mais recente. Jordan et al. (2021) revela que o Tableau de Bord (TB) surge numa era marcada por um fraco desenvolvimento tecnológico, portanto trata-se de um modelo com mais de 50 anos e desta forma o Balanced Scorecard (BSC) parte em vantagem visto que beneficiou de tecnologias de informação (TI).

O Balanced Scorecard (BSC) e o Tableau de Bord (TB) são ferramentas fundamentais para as organizações que pretendam avaliar e gerir o seu desempenho. As escolhas entre estes dois modelos dependem do contexto cultural e da filosofia de gestão da organização. Embora sirvam propósitos idênticos, as suas diferenças torna-as adequadas para determinadas situações e preferências.

3. Metodologia

O método de pesquisa utilizado foi com base em *action research*. Esta forma de investigação permite ao investigador participar ativamente num processo implicando a recolha sistemática dos dados de pesquisa, a tomada de medidas e a avaliação do impacto dessas ações no resultado.

O principal objetivo desta pesquisa é modificar e ampliar a teoria emergente à luz do conhecimento adquirido através da experiência (Kaplan, 1998), ou melhor, tornar-se um agente ativo de mudança ajudando a criar métodos que até então não existiam. Desta forma, o autor desempenhou a função de estagiário no grupo Alberto Oculista (AO) assumindo um papel envolvente no desenvolvimento deste projeto, sendo o principal impulsionador na definição das mudanças, por meio de um processo que contém ação e pesquisa em simultâneo.

Este projeto foi desenvolvido e validado em conjunto com a administração do grupo entre Abril e Maio de 2021.

A pesquisa foi realizada através de reuniões não formais com o Diretor Financeiro e o *Controller* Financeiro onde se avaliou e se estabeleceu:

- Missão, Visão e Valores;

- Análise SWOT;
- Objetivos empresariais;
- Perspetivas de performance;
- Indicadores;
- Plano de execução da estratégia;
- Designação de *scores* para análise da estratégia;
- Implementação da mesma;

Ao longo do estágio e do projeto, o autor teve acesso a toda a documentação financeira, de gestão e organização disponível.

4. Alberto Oculista

4.1 Enquadramento do setor de atividade

Esta análise foi elaborada a partir dos dados disponibilizados pelo artigo publicado pelo ÓpticaPro, referentes ao negócio da ótica. Esta contemplou os dados de Portugal.

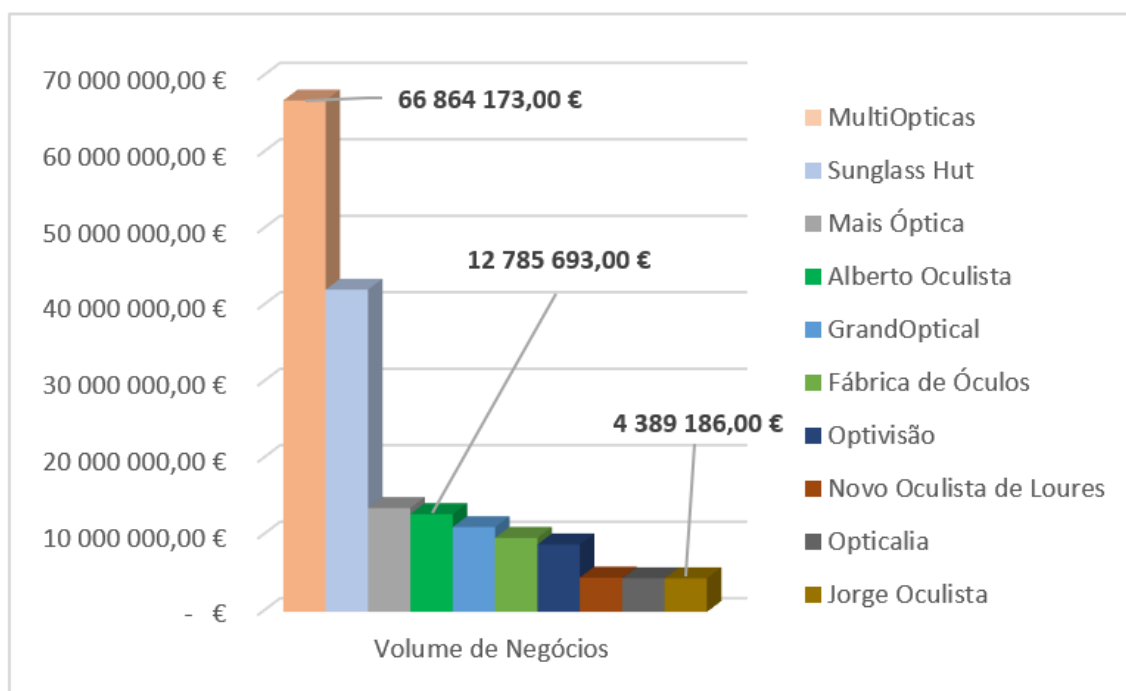
Nos últimos cinco anos, o setor da ótica, em Portugal, tem revelado um constante crescimento, quer ao nível do número de lojas físicas quer ao nível de faturação. Em 2019, operavam no mercado nacional cerca de 1.845 óticas enquanto hoje, pós pandemia, estima-se que estão presentes acima das 2.500 óticas (ÓpticaPro, 2020). Em contrapartida, com esta evolução verificou-se um aumento da concorrência levando ao desaparecimento de grande parte das óticas independentes, isto é, de cariz familiar que devido à constante pressão das grandes empresas do setor ficaram incapazes de sobreviver. A esta incapacidade levou a que 95% das óticas em Portugal passassem a pertencer aos grandes grupos óticos.

Como referido anteriormente, em termos de volume de faturação, este crescimento é evidente. Em 2018, as vendas de produtos óticos atingiram os 525 milhões de euros, mais 5,4% que em 2017. Já em 2019, verificou-se um aumento de 4,8% relativamente ao período homólogo e em 2020, um crescimento de 4,5% face a 2019, atingindo um volume de faturação de 575 milhões de euros (ÓpticaPro, 2020).

Em termos de localização, a região que concentra o maior número de estabelecimentos óticos é Lisboa, representando 22%. De seguida surgem as cidades de grande densidade populacional, Porto (14%), Braga (9%) e Setúbal (8%) (Óptica Pro, 2019).

O gráfico abaixo representa o Top-10 empresas com maior volume de vendas em Portugal no ano de 2018.

Tabela 2: Top-10 empresas do setor da ótica em Portugal.



Fonte: Estatísticas ÓpticaPro, 2020.

Em 2021, o grupo Alberto Oculista (AO) apresentou, no setor da ótica, um volume de negócios consolidado 15 847 milhões de euros e um resultado líquido final de 1 887 milhões de euros, correspondendo a um aumento significativo relativamente ao ano precedente, devido à pandemia, e a 2018 respetivamente. O Grupo Alberto Oculista (AO) centra a sua operação no setor da ótica representando assim 80% do volume de negócios de todo o grupo atualmente (Relatório de contas 2021).

4.2 História do Grupo

O grupo Alberto Oculista (AO) foi fundado na ilha da Madeira em 1984 mais precisamente na cidade do Funchal. Hoje, opera, em vários ramos do mercado regional e nacional, entre eles, o ramo da ótica, a área alimentar através da sua empresa filial, a Bioforma, a indústria automobilística com a compra e venda de automóveis, o setor da saúde mediante de clínicas dentárias, a secção de ourivesaria e joalharia e mais recentemente, no âmbito do turismo por meio de empreendimentos destinados ao alojamento local.

Conhecido pela vertente da ótica, esta empresa insular é, atualmente referência a nível nacional e líder a nível regional sendo desta forma, um dos mais importantes grupos de ótica em Portugal.

De forma a organizar visualmente a trajetória do grupo, foi realizada uma linha cronológica:

- 1984 - Fundada em 1984 com origem na Rua Dr. Fernão de Ornelas, 41, Funchal, Ilha da Madeira.
- 1991 - Abertura de loja na Ribeira Brava.
- 1992 - Abertura de loja em Machico.
- 1998 - Abertura da maior loja até à data no Marina Shopping, no Funchal.
- 2001 - Abertura no Madeira Shopping.
- 2004 - Abertura de duas lojas, no Caniço Shopping e na rua Fernão Ornelas.
- 2005 - Abertura no Fórum Madeira.
- 2009 - Abertura de mais duas lojas em Câmara de Lobos e Santa Cruz.
- 2011 - Ano em que se confirma presença no mercado nacional com abertura de lojas no Algarve e em Lisboa.
- 2012 - Abertura de quatro lojas nos Açores, duas na Ponta Delgada e uma na Ribeira Grande (Ilha de São Miguel) e por fim Angra do Heroísmo (Ilha Terceira).
- 2013 - Momento em que se confirma a transição de microempresa para uma pequena média empresa (PME) com a abertura de uma loja na Figueira da Foz em Coimbra.

- 2015 - Para além das duas lojas, passaram a ter oito lojas em Lisboa.
- 2016 - Abertura de duas lojas em Viseu.
- 2017 - Dá-se a primeira internacionalização do grupo, em Madrid, e inauguração de nova sede no Funchal.
- 2018 - Expansão no território Nacional, contando até à data 59 lojas físicas e abertura da loja Alberto Oculista (AO) *Technical Store*.
- 2019 - O grupo Alberto Oculista (AO) celebra os 35 anos de existência e abertura de um novo conceito, *AO Fashion Concept Store*, no Funchal e expansão da sua rede lojas para o Norte do País, quatros lojas no Porto e em Braga.
- 2020 - Ano Pandémico
- 2021 - Aquisição de lojas do Grupo Opticenter, sendo o maior negócio do setor da ótica em Portugal, até ao momento. Desta forma o Grupo Alberto Oculista (AO), passa de uma pequena média empresa (PME) para uma grande empresa. Neste mesmo ano, conquista assim o seu 1º prémio, sendo eleito Produto do Ano.
- 2022 - O Serviço Óculos 100% à medida, exclusivo da Alberto Oculista (AO), é distinguido com o Prémio Cinco Estrelas, contabilizando assim com 2 prémios no seu palmarés.

Sendo uma empresa fundada na Ilha da Madeira, o grupo Alberto Oculista (AO) mantém a sua sede no concelho do Funchal, monitorizando toda a sua atividade regional, nacional e internacional a partir daí.

Atualmente, tem ao seu dispor uma rede de 72 lojas físicas espalhadas pela Região Autónoma da Madeira (Sede), Região Autónoma dos Açores, Algarve, Lisboa (Centro e Grande Lisboa), norte do País e por fim, Espanha (Madrid).

4.3 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é formal, típico de uma grande empresa, onde o poder está a cargo da Direção, constituída pelo fundador da empresa e por dois acionistas, todos eles familiares.

O fundador da empresa, Alberto Caires, detém 60% da empresa, Miguel Caires, filho deste último, *Chief Executive Officer* (CEO), é o principal obreiro no trajeto do crescimento da marca no país, detendo 20% da empresa, sucede-se Cátia Correia, também filha, é a responsável pelas decisões estratégicas da empresa, detendo os restantes 20% da mesma. O grupo Alberto Oculista (AO) conta também com Miguel Correia, marido de Cátia Correia, desempenhando funções de *background* de toda operação do grupo, pertencendo, de forma indireta, à administração.

Sendo uma estrutura familiar, o grupo Alberto Oculista (AO), no setor da ótica, está estruturado através de 9 departamentos, tal como descrito na figura 1. Como nível hierárquico superior apresenta-se a Administração, seguidos pelos departamentos Operacional, Obras, Marketing, Informática, Comercial, Financeiro, Contabilidade, Recursos Humanos e Logística, responsáveis por dirigir, particularmente, as suas operações e estratégias respetivamente, a priori comunicadas ao topo hierárquico.

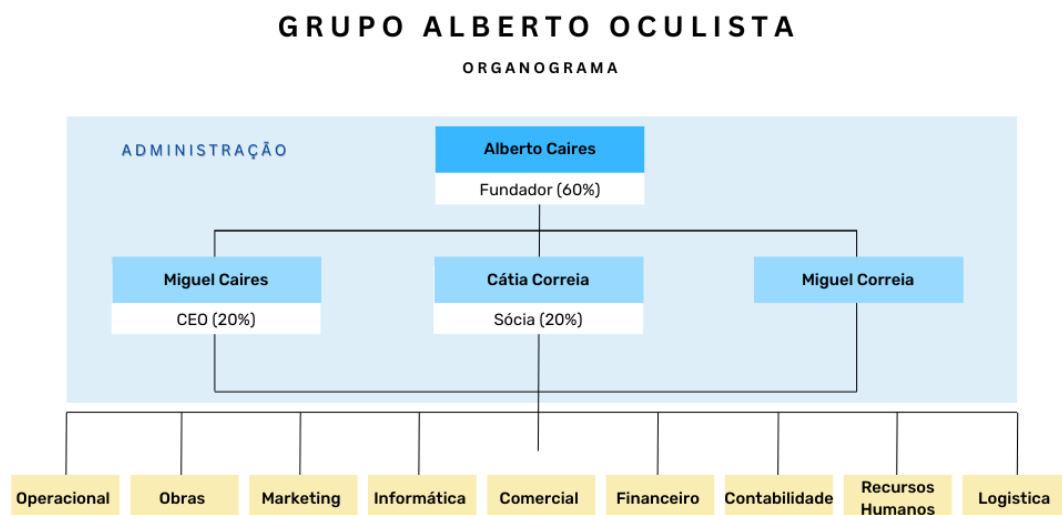


Figura 1: Organograma do Grupo AO.

Fonte: Documentos do grupo AO.

A Administração coordena a estrutura global da empresa, suportada pela secretária de administração e rececionista que por sua vez, auxilia nas tarefas administrativas do grupo.

O departamento Operacional, juntamente com o departamento de Logística, caracterizam-se como os maiores departamentos do grupo Alberto Oculista (AO), no que diz respeito à representação de pessoas estando incluídas nove colaboradores neste

departamento. O diretor de Operações, *Chief Operating Officer* (COO) e os responsáveis pelas operações por localização geográfica (Arquipélago dos Açores, Algarve, zona Centro, Lisboa e Região Autónoma da Madeira). Este departamento tem como objetivo gerir, supervisionar e agilizar as operações diárias da empresa, através da criação e implementação de estratégias com vista o crescimento e sucesso do negócio.

O departamento Obras, constituída por uma pessoa, a responsável por todas as obras da empresa. Este departamento ocupa uma posição importante na organização, em termos estruturais, delegando as obras e cumprindo burocracias, como contratos, leis, entre outros. Para além disso, é também da sua responsabilidade o modo como a obra é executada, zelando a saúde dos colaboradores.

O departamento *Marketing* é constituído por quatro pessoas, o responsável de *Marketing*, duas *designers* e a gestora de conteúdos digitais. Este departamento é responsável pela gestão de Marketing do grupo, onde se insere os eventos patrocinados pelo mesmo, a elaboração de eventos, pela vertente criativa referente a logotipos, design de materiais óticos e imagens corporativas como também pelos *layouts* das lojas físicas, do *site* da empresa e das redes sociais, *Facebook* e *Instagram*. Para além disso, a gestão das redes sociais, nomeadamente a publicação de *post's* e divulgação da marca, fica a cargo da gestora de conteúdos digitais.

O departamento de Informática, composto por cinco pessoas, o responsável de Informática e quatro engenheiros informáticos, quer de *frontend* quer de *backend*. Esta área de responsabilidade consiste no constante desenvolvimento do *software* já existente, implementado pelos mesmos, o *iAOSoft* e no suporte do *software* contabilístico, o Primavera. Para além disso, suportam ciberataques e toda a vertente informática das lojas físicas como também, são responsáveis pela criação de projetos de menor expressão como *websites* institucionais e *e-commerce*.

O departamento Comercial, é atualmente, formado por duas pessoas, o Diretor Comercial, pertencente à Administração da empresa e o responsável pela gestão de stocks. A principal função deste departamento consiste na criação de novas relações de confiança com clientes e fornecedores, fomentando as já existentes, na sua gestão de portfólio, em adquirir um conhecimento profundo das necessidades e requisitos chaves do cliente assim como dos seus produtos, ampliar as relações com os mesmos propondo soluções

continuas, assegurar a entrada dos produtos e serviços aos clientes, analisar o mercado e preparar relatórios periódicos da carteira de clientes de modo a avaliar o seu desempenho.

O departamento Financeiro, é responsável pela área financeira de todo o grupo Alberto Oculista (AO), isto é, por todo o trabalho de administrativo e financeiro. Esta conta com três pessoas, o Diretor Financeiro, *Chief Financial Officer* (CFO), o *Controller* Financeiro e a assistente administrativa. Esta secção coordena o controlo interno através da divulgação de boas práticas de controlo de gestão. Dá suporte às várias unidades de negócio na estruturação de projetos, analisa as rentabilidades dessas diferentes áreas de negócio e prepara o processo de aprovação para apoiar o processo de tomada de decisão. Elabora apresentações internas sobre oportunidades de investimento a apresentar à administração do Grupo Alberto Oculista (AO). Acompanha a evolução da indústria introduzindo as melhores práticas no ciclo de investimento. Elabora reports, mapas operacionais e financeiros e analisa os desvios, com base nos *Key Performance Indicators* (KPI's), face ao exercício de orçamento. Dá suporte ao plano anual de auditoria.

O departamento de Contabilidade, é presentemente, composto por sete pessoas, nas quais, o responsável de Contabilidade, contabilistas certificadas, técnicas de contabilidade, *controlling* e uma pessoa a cumprir o regime de estágio profissional. Este departamento juntamente com o *software* Primavera, responsabiliza-se pela contabilidade geral e orçamental, isto é, regista, valida e reporta todos os movimentos contabilísticos da empresa, desde fornecedores, clientes e faturação.

O departamento *Human Resources* (HR), correspondente aos recursos humanos, é instituído por quatro pessoas, a responsável, a *HR Business Partner* e duas técnicas. Uma das técnicas de recursos humanos presta serviço para uma outra empresa pertencente ao Grupo Alberto Oculista (AO), a Bioforma². Esta área é responsável por selecionar, recrutar e monitorizar os colaboradores, pela sua formação, desenvolvimento e satisfação como também o processamento dos salários da empresa.

O departamento Logística, consta com nove pessoas, entre eles, o diretor de Logística, o responsável do armazém e os restantes que realizam funções de suporte à Logística, respetivamente. Esta área é responsável por planear, implementar e controlar as operações

² Empresa referente a produtos alimentares, suplementos e cosmética natural.

de logística e de armazém, encarregando-se pela gestão dessas operações desde o armazém ao ponto de consumo, as lojas.

O grupo Alberto Oculista conta com um número total de 550 colaboradores, nos quais, 319 são mulheres e 231 são homens.

Segundo o departamento de Recursos Humanos, o tempo médio de permanência dos trabalhadores na empresa é de 7,3 anos.

4.4 Análise Interna

4.4.1 Missão, Visão e Valores

O grupo Alberto Oculista (AO) tem, na sua documentação interna, definida a sua Missão, Visão e Valores:

Quanto à **Missão** está definido o seguinte: *“Compromisso total para com o cliente. Constante procura pela melhoria da sua qualidade de vida. Através de serviços óticos de excelência, procuramos contribuir para uma sociedade mais equitativa, oferecendo serviços e produtos ajustados a todas as faixas etárias e sociais da comunidade onde a Alberto Oculista se insere. Trabalhamos para ajudar a uma vida melhor e queremos que as pessoas olhem para a Alberto Oculista como a opção certa para tal.”*

Relativamente à **Visão** está estabelecido o seguinte: *“A Alberto Oculista olha para o futuro com muito otimismo. Pretendemos continuar a evoluir no nosso dia-a-dia, por forma a estarmos cada vez mais preparados para os desafios que surgirão com uma equipa de competência extrema, coesa e unida em redor desta crença.”*

No que se refere aos **valores** foram definidos os seguintes:

- **Comprometimento para com o projeto** – É crucial que os nossos profissionais estejam comprometidos connosco para atingirmos os nossos objetivos.
- **Autossuperação** – Queremos sempre galgar mais degrau e para isso, é fundamental superar os nossos limites.

- **Compromisso de melhoria constante** – Insistimos constantemente ao desenvolvimento pessoal e profissional.
- **Responsabilidade** – Ser responsável, “...contribuirá uma equipa de competência extrema, coesa e unida em redor desta crença.”
- **Autodisciplina** – Em prol dos objetivos da empresa, pedimos para que os colaboradores sejam autodisciplinares.
- **Profissionalismo** – Queremos alcançar a excelência com profissionalismo.
- **Paixão** – É uma das maiorias valias da empresa, laborar com paixão.
- **Ambição** – Aspiramos ser reconhecidos como a melhor marca de ótica.
- **Espírito de equipa** – Cooperar e trabalhar em equipa é essencial na nossa empresa.
- **Integridade** – Transmitida pela estrutura familiar, encarar o projeto com seriedade.

Posto isto, a Missão e a Visão foram redefinidas e que o resultado do mesmo é apresentado no capítulo 5.1.

4.4.2 Sistema de Informação

Ao nível de informática, o grupo Alberto Oculista (AO) utiliza dois *softwares*, o Primavera e o iAOSOft. O Primavera trata-se de um *Enterprise Resource Planning* (ERP), que garante os principais processos entre os quais contabilísticos, registando todos os movimentos do grupo, desde fornecedores, clientes e faturação. O iAOSOft trata-se de um sistema interno que se responsabiliza das várias especificidades do negócio, fazendo uma ligação de interação com o Primavera. Este sistema, tem diversas funcionalidades, entre os quais:

- Clientes – Quando necessário criar um cliente, o utilizador preenche no sistema, uma ficha de um cliente novo, sendo imprescindível o preenchimento de todos os campos disponíveis, permitindo também a procura de cliente, através de vários critérios.
- Caixa – Através de movimentos e fechos de caixa, este sistema permite, verificar os pagamentos efetuados no próprio dia, numa outra data e em diferentes datas do ano, bem como a forma como foram efetuados esses movimentos. É possível também, pelo movimento de caixa, aceder à fatura e verificar o pagamento da mesma. Quanto aos

fechos de caixa, este é capaz de realizar o fecho de caixa, respetivamente e pesquisar esse fecho nas diferentes datas do ano.

- Consultas – Desde notas de créditos, assistências, orçamentos e optometria. O *iAOfsoft*, permite consultar, as faturas, as notas de crédito, os talões de assistências, os orçamentos e as consultas de optometria, realizadas/os no dia ou em qualquer outra data do ano.
- Faturação - Aliado ao *software* Primavera, esta permite a pesquisa de faturas e a verificação de faturas que ainda não foram marcadas como entregue.
- Acompanhamentos – Através da consulta da listagem de acompanhamentos de pós-venda, isto é, de uma listagem de clientes, cuja fatura foi marcada como entregue e que ao fim de 5 dias, o sistema coloca esse cliente para um acompanhamento pós-venda. Não obstante, faz um acompanhamento de dívidas, examinando os clientes que ainda têm dívidas na loja cujo óculos não estejam pagos na sua totalidade.
- Stock – Nomeadamente o envio e recebimento de transferências de produtos. O envio de transferências, consiste na realização de transferências entre lojas e fornecedores. O sistema permite procurar a loja/fornecedor para o qual se pretende fazer a transferência, colocar o artigo através do número de série ou pela referência, colocar a quantidade a transferir, seleccionar o meio de transporte (terrestre, aéreo ou marítimo), colocar no campo das observações o motivo pelo qual está a ser realizada a transferência, gravar, colocar a data e hora do transporte, entre outros. O recebimento de transferências, consiste em receber produtos de outras lojas ou do armazém. O *software* autoriza o recebimento e, desta forma, os produtos ficam positivos no stock da loja. Por fim, é possível efetuar uma pesquisa de stock e matriz de existências, para realizar pesquisas de produtos e de existências nas diferentes lojas.
- Inventários – O *iAOfsoft* possibilita a criação, a participação e a manutenção do inventário. A criação de um novo inventário é realizada sempre que é necessário realizar um inventário na loja. Assim sendo, o sistema permite seleccionar a data em que o inventário está a ser realizado, seleccionar a descrição do tipo de inventário a realizar (Inventário Geral, Inventário Semanal, Correção de Inventário Geral, Correção de Inventário Semanal) e por fim dá início à contagem. Utiliza-se a participação em um inventário, quando for necessário continuar a realizar um

inventário que não tenha sido ainda encerrado ou atualizado. A manutenção de inventário aplica-se para verificar se o inventário está fechado e atualizado.

- Relatórios - Operado pelos chefes de loja, o sistema através de mapas de declarações, verifica os valores de vendas a declarar aos *shoppings*.

4.5 Análise SWOT

A análise SWOT trata-se de uma ferramenta que permite analisar todo o cenário do grupo, onde é possível observar os pontos mais fortes e os mais fracos do mesmo aliados às oportunidades e às ameaças a ter em consideração. Este foi elaborado através das reuniões com a direção da empresa e da documentação disponibilizada.



Figura 2: Análise SWOT do Grupo AO.

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente aos pontos fortes que caracterizam o grupo Alberto Oculista (AO) destacam-se a capacidade do atendimento especializado aos clientes através de colaboradores formados, a localização das lojas físicas em zonas estratégicas e o seu design moderno e atual atraindo e cativando ainda mais o cliente.

Como pontos fracos, destaca-se a liderança comandada por familiares, dificultando a delegação e a liberdade de tomada de decisão aos gestores de topo, a dificuldade em adquirir e comercializar marcas de luxo no mercado ótico e por fim a fraca comunicação interna entre colaboradores, ou seja, a falta de um website informativo a nível interno faz com que os colaboradores tenham uma acessibilidade limitada à informação relativamente a eventos realizados pela empresa, a parcerias, abertura de lojas, entre outras.

Quanto às oportunidades, existe a possibilidade e margem para o crescimento e reconhecimento da empresa a nível internacional através de uma outra oportunidade também presente nesta análise, a criação de parcerias com celebridades a nível nacional e internacional e marcas de luxo. Existe ainda a oportunidade de automatizar os processos ao nível da logística, diminuindo o *gap* entre o recebimento e a entrega dos produtos em loja.

No que diz respeito às ameaças, é um mercado muito competitivo repleto de empresas de concorrentes, o custo dos produtos é elevado e aliado ao baixo poder de compra dos consumidores torna-se uma condicionante para o grupo.

5. Construção do *Balanced Scorecard*

Este capítulo pretende, após todo o enquadramento teórico já referido, exhibir um dos instrumentos propostos para a criação do sistema de controlo de gestão para o Grupo Alberto Oculista (AO). Dado que, este dispõe de um fraco sistema de avaliação de performance, focado apenas na vertente financeira, a administração crê que o *Balanced Scorecard* (BSC) é a ferramenta ideal para uma gestão metódica de modo a alcançar uma boa estrutura a nível organizacional.

Assim sendo, a construção do Balanced Scorecard (BSC) será desenvolvida respeitando as seguintes etapas:

1. Redefinição da Missão, Visão e Valores;
2. Definição dos Objetivos Estratégicos e Perspetivas de Performance;
3. Execução do Mapa Estratégico;
4. Caracterização dos Indicadores de Performance;
5. Definição dos Planos de Ação;
6. Designação de Scores para analisar a concretização da estratégia.

5.1 Objetivos da empresa

A Missão e Visão foram revistas nas reuniões juntamente com a Administração da empresa, resultando nas seguintes novas formulações:

A **Missão** “*Proporcionar os melhores produtos óticos, as melhores marcas existentes e criar produtos óticos com a nossa própria marca.*”

A **Visão** “*O Alberto Oculista quer merecer ser reconhecido pelo mercado como a melhor empresa no ramo da ótica com os melhores serviços óticos.*”

Relativamente aos **Valores**, foi decidido manter os já estipulados.

5.2 Objetivos

Em conformidade com o contexto descrito ao longo do enquadramento prático realçam-se dois pilares estratégicos, **Crescimento e Diversificação**, fundamentais para a empresa. Em primeiro lugar, pretende-se reforçar o posicionamento e a participação no mercado, a nível continental. De forma a garantir esse crescimento, procura-se conquistar os clientes através da diversificação de serviços. Para além do já existente serviço exclusivo, Óculos 100% à medida, criado pelo grupo, considera-se que este poderá ser aprimorado através de um maior acompanhamento aos clientes que, anteriormente, não usufruíam desse serviço garantindo a sua satisfação, por meio de exames de optometria a custos mais baixos, contribuindo indiretamente para um aumento do volume de negócios. Não

obstante, este exercício contribuirá também para o crescimento, ao nível da rendibilidade do negócio. São também mencionados no Balanced Scorecard (BSC), objetivos que visam evoluir o desempenho organizacional, nomeadamente a comunicação interna através da criação de um *website* interno, como já mencionado. Em termos de desempenho organizacional, o grupo acusa algumas falhas, principalmente a qualificação dos colaboradores. Estas deficiências já foram diagnosticadas pelo grupo e por isso serão introduzidas no Balanced Scorecard (BSC) de modo que possam ser suprimidas.

A conceptualização do Balanced Scorecard (BSC) permite-nos traduzir a estratégia da organização através dos objetivos correspondentes às quatro perspetivas. Sendo o sistema Balanced Scorecard (BSC) suportado por essas perspetivas, o mesmo permite serem acrescentadas mais perspetivas para além das já estabelecidas. Desta forma, juntamente com a Direção do grupo Alberto Oculista (AO), optou-se por utilizar o sistema padrão do Balanced Scorecard (BSC), ou seja, as suas perspetivas base.

5.3 Perspetivas de Performance

- **Perspetiva Financeira**

Sendo a empresa Alberto Oculista (AO), uma empresa com fins lucrativos, a perspetiva financeira, embora não sendo a perspetiva mais importante, não deixa de ser relevante pois, o objetivo de todo o negócio é a obtenção lucro e criação de valor para os seus acionistas.

Com foco no sucesso financeiro, o grupo Alberto Oculista (AO) definiu como objetivos organizacionais, “Melhorar a rendibilidade do negócio” e “Garantir a eficiência da estrutura operacional” com vista a “Reforçar a autonomia financeira”, uma vez que, é uma empresa em constante crescimento, o objetivo trata-se de reduzir o endividamento externo.

- **Perspetiva Clientes**

Esta é a perspetiva mais importante para o grupo Alberto Oculista (AO), pois acreditam que o cliente é o motor para o crescimento da empresa. Desta forma, com uma ponderação

de 40%, podemos comprovar o grau de importância que esta perspectiva tem para a empresa.

Assumida como prestadora de serviços, a empresa Alberto Oculista (AO), foca a sua atenção no cliente através de diversos objetivos. “Garantir a satisfação dos clientes” mediante da prestação de serviços de excelência, “Garantir a eficiência de Marketing”, com a identificação de novas oportunidades, nomeadamente, a presença assídua nas redes sociais, de modo a melhorar a comunicação para com os clientes, ter maior proximidade e alcançar novos clientes. Tudo isto, visa fortalecer as relações com os clientes satisfazendo-os, desviando-os dos concorrentes e consequentemente aumentando o volume de negócios.

- **Perspetiva Processos Internos**

Sendo o Alberto Oculista (AO), uma empresa reconhecida pelo seu profissionalismo, é importante alinhar os objetivos da perspectiva dos Processos internos com as outras perspetivas. Esta perspetiva tem como objetivo de “Aumentar o *Ticket* médio” com foco na monitorização dos clientes através do histórico de compras de produtos e serviços prestados pela empresa Alberto Oculista (AO), que por sua vez, irá contribuir para a satisfação dos clientes. Influenciando também a satisfação dos mesmos, “agilizar os prazos de entrega das lojas” iria facilitar os processos de stock dos produtos em armazém e loja. Internamente, uma das preocupações da empresa Alberto Oculista (AO) é a comunicação interna. A companhia visa a criação de um *website* interno possibilitando aos colaboradores o acesso a informações mais restritas tais como, a realização de eventos por parte da empresa, parcerias realizadas entre marcas e celebridades, abertura de novas lojas, encerramento das mesmas, prémios adquiridos ao longo do ano, aniversários de colaboradores, entre outras.

- **Perspetiva Desempenho Organizacional**

Na perspetiva Aprendizagem e Crescimento, estabeleceram-se primordialmente, como objetivos estratégicos, os colaboradores, desde o investimento na sua formação, à sua retenção e motivação, respetivamente. Todos estes objetivos influenciam positivamente a empresa, fomentando a participação dos colaboradores nos processos da empresa, isto

é, na tomada de decisão através de uma equipa motivada e com elevado sentido de responsabilidade como também, investir na sua formação de modo a formar os colaboradores a maximizarem o seu potencial e a beneficiarem das melhores práticas aprendidas nela. Para ser-se competitivo e inovador, é necessário apostar no desenvolvimento dos seus ativos intangíveis que em contrapartida irão desempenhar um papel fulcral na organização.

Na tabela seguinte, são apresentados os seguintes objetivos estratégicos para as quatro perspetivas definidas. À exceção da perspetiva Clientes, foram atribuídas ponderações iguais para as restantes perspetivas, 20%, num total de 100%. Por outro lado, a perspetiva Clientes contabiliza uma ponderação de 40%, e sem descurar as restantes perspetivas, a Direção afirma que o foco no cliente e toda a sua envolvente é a que mais contribui para o sucesso da empresa e, portanto, sendo uma empresa de prestação de serviços, é fundamental destacar esta perspetiva.

As percentagens foram estabelecidas em conjunto com a Administração da empresa e, portanto, são subjetivas, dependem da visão de quem as define e da importância que se atribui a cada componente. Estas estão sujeitas a sofrerem alterações nos períodos seguintes.

Tabela 3: *Objetivos Estratégicos do Grupo AO por perspectiva.*

Perspetivas / Ponderação	Código	Objetivos Estratégicos	Ponderação
Financeira (20%)	F1	Melhorar a rendibilidade do negócio	20%
	F2	Garantir a eficiência da estrutura operacional	20%
	F3	Reforçar a autonomia financeira	20%
	F4	Melhorar a contribuição de cada loja para o resultado da empresa	20%
	F5	Gerar valor para os acionistas	20%
Clientes (40%)	C1	Garantir a eficiência do Marketing	20%
	C2	Garantir a satisfação dos clientes	40%
	C3	Aumentar o volume de negócios	40%
Processos Internos (20%)	P1	Aumentar o <i>Ticket</i> médio	40%
	P2	Melhorar a comunicação interna	30%
	P3	Agilizar os prazos de entrega nas lojas	30%
Desempenho Organizacional (20%)	A1	Retenção dos colaboradores	30%
	A2	Assegurar a motivação dos colaboradores	30%
	A3	Qualificar os colaboradores	40%

Fonte: Elaboração Própria.

Na secção seguinte, encontra-se o Mapa Estratégico do Grupo Alberto Oculista (AO) no qual será mais detalhado no ponto 5.4.

5.4 Mapa Estratégico

A origem do Mapa Estratégico advém da evolução do modelo simples das quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC). Este descreve a estratégia de uma maneira consistente e uniforme facilitando a definição e gestão dos indicadores e objetivos (Kaplan e Norton, 2004). A representação gráfica a seguir ilustra o mapa estratégico da empresa Alberto Oculista (AO). Os valores apresentados são fictícios, uma vez que estão sujeitos a confidencialidade corporativa.

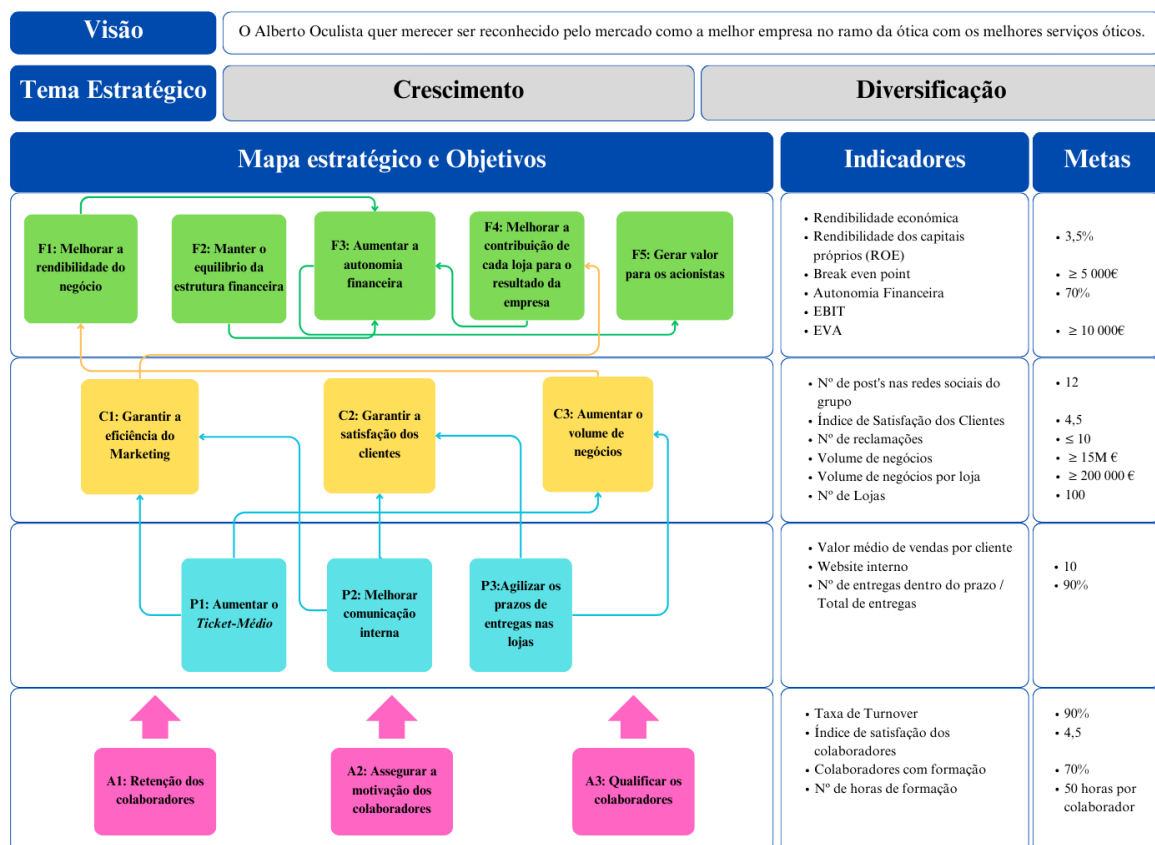


Figura 3: Mapa Estratégico do Grupo AO.

Fonte: Elaboração própria.

5.5 Indicadores

Os indicadores de performance operam como ferramentas de monitorização dos resultados da empresa em função dos objetivos propostos. Estes, devem ser quantificáveis, percetíveis e fáceis de medir, necessitando de estar alinhados com a estratégia da organização.

A proposta do Balanced Scorecard (BSC) para o grupo Alberto Oculista (AO) inclui 19 indicadores, tanto financeiros quanto não financeiros, com ponderações atribuídas às perspetivas e aos objetivos estratégicos. Estes indicadores são mensuráveis e estão vinculados a metas desafiadores, porém viáveis.

As metas são estabelecidas em intervalos mensais, trimestrais, semestrais e anuais, e devem ser definidas, adaptadas e monitorizadas para cada indicador de acordo com a sua importância.

O peso, as metas e os intervalos atribuídos a cada indicador foram definidos em colaboração com a empresa.

Para avaliar o desempenho dos indicadores, foi elaborado uma tabela que define os diferentes níveis de cumprimento, em formato de escala e em percentagem, em relação às metas estabelecidas. Este formato vai desde “Muito mau” a “Excelente”.

Tabela 4: Indicadores do Grupo AO.

Código	Objetivos Organizacionais	Ponderação	Indicador de Desempenho/ KPI's	Metas	Peso Indicador	Fórmula de Cálculo
F1	Melhorar a rentabilidade do negócio	20%	Rendibilidade económica	5,0%	50%	<i>Resultado Operacional/Ativo económico</i>
			<i>Return on equity</i> (ROE)	5,0%	50%	<i>Resultado Líquido/Capital Próprio</i>
F2	Garantir a eficiência da estrutura operacional	20%	Break Even Point	$\geq 5\ 000\text{€}$	100%	<i>Despesas fixas/Margem de contribuição</i>
F3	Reforçar a autonomia financeira	20%	Autonomia Financeira	50%	100%	<i>Capital Próprio/Ativo</i>
F4	Melhorar a contribuição de cada loja para o resultado da empresa	20%	EBIT por loja	$\geq 12\ 000\text{€}$	100%	<i>Resultado Líquido + +Imposto sobre o rendimento + + Gastos e perdas financeira – – Rendimentos e ganhos financeiros</i>
F5	Gerar valor para os acionistas	20%	EVA	$\geq 10\ 000\text{€}$	100%	<i>$EBIT \times (1 - t) - k \times \text{Capital Investido}$</i>
C1	Garantir a eficiência do Marketing	20%	Nº de posts nas redes sociais do grupo	12	100%	Nº de posts e/ou newsletters nas redes sociais do grupo Alberto Oculista
C2	Garantir a satisfação dos clientes	40%	Índice de Satisfação dos Clientes	4,5	50%	Média de avaliação qualitativa através de questionários
			Nº de reclamações	≤ 10	50%	Nº de reclamações

C3	Aumentar o volume de negócios	40%	Volume de negócios	$\geq 15\text{M €}$	40%	$(Vol. \text{ de Negócios}_N - Vol. \text{ de Negócios}_{(N - 1)}) / (Vol. \text{ de Negócios}_{(N - 1)})$
			Volume de negócios por loja	$\geq 200\,000 \text{ €}$	40%	$(Vol. \text{ de Negócios loja}_N - Vol. \text{ de Negócios loja}_{(N - 1)}) / (Vol. \text{ de Negócios loja}_{(N - 1)})$
			Nº de Lojas	100	20%	Nº de Lojas
P1	Aumentar o Ticket médio	40%	Valor médio de vendas por cliente	$\geq 750\text{€}$	100%	$Faturação \text{ total} / (N^\circ \text{ de vendas por cliente})$
P2	Melhorar a comunicação interna	30%	Website interno	10%	100%	Nº de posts e/ou newsletters no website do grupo Alberto Oculista
P3	Agilizar os prazos de entrega nas lojas	30%	Nº de entregas dentro do prazo / Total de entregas	90%	100%	$(N^\circ \text{ de entregas dentro do prazo}) / (N^\circ \text{ total de entregas})$
A1	Retenção dos colaboradores	30%	Taxa de Turnover	90%	100%	$(N^\circ \text{ de colab. entraram} + (N^\circ \text{ de colab. saíram}) / 2) / (Total \text{ de Colab.}) \times 100$
A2	Assegurar a motivação dos colaboradores	30%	Índice de satisfação dos colaboradores	4,5	100%	Média de avaliação qualitativa através de inquérito com base em: Horário, Relacionamentos, Participação, Comunicação, Funções, Formação e Condições.
A3	Qualificar os colaboradores	40%	Colaboradores com formação	70%	50%	% de colaboradores com formação
			Nº de horas de formação	50h por colaborador	50%	$Total \text{ de horas de formação por colaborador} / (N^\circ \text{ de colaboradores})$

Fonte: Elaboração própria.

Perspetiva Financeira: foram definidos seis indicadores para esta perspetiva, um para cada objetivo estratégico, excetuando o objetivo “Melhorar a rentabilidade do negócio” com dois indicadores de desempenho.

Para análise deste último, foram utilizados os indicadores de monitorização, a rentabilidade económica e a rentabilidade de capitais próprios (RCP), focado na análise da rentabilidade dos capitais próprios sendo considerado, juntamente com a administração o indicador mais adequado para a finalidade em causa. Não obstante, a utilização deste indicador deverá ser com prudência uma vez que este não tem em conta o modo de financiamento do grupo, ou seja, recorrendo ao endividamento poderá a empresa aumentar a sua rentabilidade dos capitais próprios sem que aumente a rentabilidade da empresa no seu todo.

Como tal, foi também incluído o *Break Even Point* de modo a medir a eficiência de estrutura operacional. Este permite encontrar o ponto de equilíbrio do negócio, isto é, o momento que a empresa fatura o mínimo necessário para sobreviver, custo total igual à receita. Desta forma, influenciamos o objetivo seguinte “Reforçar a autonomia financeira”, comandada pela fórmula: Capital Próprio / Ativo.

O quarto objetivo foca-se em melhorar o funcionamento das lojas, contribuindo de forma positiva para o resultado da empresa. E por fim, gerar valor para os acionistas da empresa, através da sua fórmula de cálculo:

$EVA^{\circledast} = EBIT \cdot (1-t) - k \cdot \text{Ativo Económico}$, sendo:

- EBIT (Earnings before interest and taxes), ou Resultado Operacional
- t, a taxa de imposto aplicada à empresa
- k (Custo ponderado do capital investido) = $Re \cdot [E/(E+D)] + Rd \cdot (1-t) \cdot [(D/(E+D))]$
- Re: taxa de remuneração dos capitais próprios exigida pelos acionistas
- Rd: taxa de remuneração dos capitais alheios (taxa de juro)
- E: Capitais Próprios
- D: Capitais Alheios
- t: taxa de imposto

Perspetiva Clientes: Esta perspetiva foca-se nas necessidades dos clientes. Os objetivos traçados são essenciais para assegurar o cumprimento dos objetivos da perspetiva anterior.

Os objetivos estipulados para esta perspectiva são garantir a eficiência do marketing sendo monitorizada pelo número de publicidades trimestralmente, garantir a satisfação dos clientes através da análise do número de reclamações e da execução de um questionário anônimo (anexo 1) e os restantes indicadores têm por base medir o volume de negócios do grupo e das lojas, recorrendo também a dados não contabilísticos.

Perspetiva Processos Internos: nesta perspectiva, o *ticket* médio apresenta-se como o objetivo de maior importância. Este trata-se de uma métrica de desempenho que permite a empresa analisar o seu negócio, a sua potencial evolução e tendências de mercado. Este calcula-se relacionando a faturação total e o número de vendas.

O objetivo “Melhorar a comunicação interna” consiste em melhorar a comunicação intraempresa de modo a transmitir as notícias aos colaboradores através da publicação de, no mínimo, dez *post's* por mês. Quanto ao objetivo associado aos prazos de entrega, a empresa reconhece que é uma lacuna entregar dentro do período, os seus produtos aos consumidores devido a vários fatores logísticos tais como, atrasos do fornecedor e transitário e limitações de *stock*. Desta forma, foi estabelecido uma meta em que 90% dos seus produtos devem ser entregues atempadamente.

Perspetiva Desempenho Organizacional: No que diz respeito ao objetivo relacionado com a motivação dos colaboradores, para a determinação do mesmo foi realizado um formulário específico (anexo 2) com várias questões a serem avaliadas numa escala de 1 a 5, focadas em sete temas chaves: i) horário; ii) relacionamentos; iii) participação; iv) comunicação; v) funções; vi) formação; vii) condições. Em cada formulário é garantido o anonimato, e subsequentemente calculada uma ponderação total sobre as respostas adquiridas.

Aliado ao objetivo anterior, a retenção dos colaboradores advém também da motivação dos mesmos com o presente objetivo de auxiliar o controle da saúde da empresa ao nível de aprendizagem e desenvolvimento.

O objetivo deste último consiste em qualificar os colaboradores apostando, anualmente, na sua formação.

5.6 O Mapa Estratégico e o BSC

O mapa estratégico tem como objetivo mostrar o modo como a empresa pretende alcançar os seus objetivos em formato simplificado Cokins, G. (2020). Este apresenta-os através do *scorecard*, onde está definido os objetivos estratégicos utilizados para cada perspetiva, os seus pesos, os indicadores escolhidos para a sua monitorização e as metas a cumprir. O quadro seguinte (Tabela 5) apresenta-se como o Mapa Estratégico proposto ao grupo AO, na qual, estão presentes todas as variáveis acima mencionadas, podendo ser moldadas consoante o crescimento da empresa.

Tabela 5: Mapa Estratégico e BSC.

Perspetivas / Ponderação	Código	Objetivos Organizacionais	Ponderação	Indicador de Desempenho/KPI's	Metas	Peso Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Responsável	Departamento	Periodicidade
Perspetiva Financeira (20%)	F1	Melhorar a rentabilidade do negócio	20%	Rendibilidade económica	5,0%	50%	Resultado Operacional / Ativo económico	Percentagem (%)	Diretor Financeiro	Financeiro	Anual
				Rendibilidade dos capitais próprios (ROE)	5,0%	50%	Resultado Líquido / Capital Próprio	Percentagem (%)	Diretor Financeiro	Financeiro	Anual
	F2	Garantir a eficiência da estrutura operacional	20%	Break even point	$\geq 5\ 000\text{€}$	100%	Despesas fixas / Margem de contribuição	Euros (€)	Diretor Financeiro	Financeiro	Anual
	F3	Reforçar a autonomia financeira	20%	Autonomia Financeira	70%	100%	Capital Próprio / Ativo	Percentagem (%)	Diretor Financeiro	Financeiro	Anual
	F4	Melhorar a contribuição de cada loja para o resultado da empresa	20%	EBIT por loja	$\geq 12\ 000\text{€}$	100%	Resultado Líquido + Imposto sobre o rendimento + Gastos e perdas financeiras - Rendimentos e ganhos financeiros	Euros (€)	Diretor Financeiro e Controller Financeiro	Financeiro	Semestral
	F5	Gerar valor para os acionistas	20%	EVA	$\geq 10\ 000\text{€}$	100%	$\text{EBIT} \cdot (1-t) - k \cdot \text{Capital Investido}$	Euros (€)	Diretor Financeiro	Financeiro	Semestral

Perspetivas / Ponderação	Código	Objetivos Organizacionais	Ponderação	Indicador de Desempenho/KPI's	Metas	Peso Indicador	Fórmula de Cálculo	Unidade de Medida	Responsável	Departamento	Periodicidade
Perspetiva Clientes (40%)	C1	Garantir a eficiência do Marketing	20%	Nº de post's nas redes sociais do grupo	12	100%	Nº de post's e/ou newsletters nas redes sociais do grupo Alberto Oculista	Número	Responsável de Marketing	Marketing	Trimestral
	C2	Garantir a satisfação dos clientes	40%	Índice de Satisfação dos Clientes	4,5	50%	Média de avaliação qualitativa através de questionários	Número, escala de 1 a 5	Diretor Operacional	Operacional	Semestral
				Nº de reclamações	≤ 10	50%	Nº de reclamações	Número	Responsável de Marketing	Marketing	Semestral
	C3	Aumentar o volume de negócios	40%	Volume de negócios	≥ 15M €	40%	Volume de Negócios N - Volume de Negócios N-1 / Volume de Negócios N-1	Euros (€)	Diretor Financeiro	Financeiro	Anual
				Volume de negócios por loja	≥ 200 000 €	40%	Volume de Negócios por loja N - Volume de Negócios por loja N-1 / Volume de Negócios por loja N-1	Euros (€)	Diretor Financeiro	Financeiro	
				Nº de Lojas	100	20%	Nº de Lojas	Número	Gestor Financeiro	Financeiro	
Perspetiva Processos Internos (20%)	P1	Aumentar o Ticket médio	40%	Valor médio de vendas por cliente	> 0,012%	100%	Faturação total / Nº de vendas por cliente	Número	Gestor Financeiro	Financeiro	Trimestral
	P2	Melhorar a comunicação interna	30%	Website interno	10	100%	Nº de post's e/ou newsletters no website do grupo Alberto Oculista	Número	Gestora de conteúdos digitais	Marketing	Mensal
	P3	Agilizar os prazos de entrega nas lojas	30%	Nº de entregas dentro do prazo / Total de entregas	90%	100%	Número de entregas dentro do prazo / Número total de entregas	Percentagem (%)	Gestor de stocks	Comercial	Mensal
Perspetiva Processos Internos (20%)	P1	Aumentar o Ticket médio	40%	Valor médio de vendas por cliente	> 0,012%	100%	Faturação total / Nº de vendas por cliente	Número	Gestor Financeiro	Financeiro	Trimestral
	P2	Melhorar a comunicação interna	30%	Website interno	10	100%	Nº de post's e/ou newsletters no website do grupo Alberto Oculista	Número	Gestora de conteúdos digitais	Marketing	Mensal
	P3	Agilizar os prazos de entrega nas lojas	30%	Nº de entregas dentro do prazo / Total de entregas	90%	100%	Número de entregas dentro do prazo / Número total de entregas	Percentagem (%)	Gestor de stocks	Comercial	Mensal

Fonte: Elaboração própria

5.7 Planos de Execução

Logo após a definição da estratégia, dos objetivos, dos indicadores e das metas, como referido anteriormente, devem ser criadas iniciativas, que no futuro, influenciem a implementação da estratégia. Assim sendo, apresentam-se na tabela 6, cinco ações para um plano de execução.

A contribuição de cada uma das iniciativas será descrito nos seguintes parágrafos:

Tabela 6: Plano de realização da estratégia do grupo AO.

Código	Decisão Estratégica	Monitorização	Responsável
D1	Planeamento de vendas e estratégias de Marketing	Objetivo de vendas	Comercial e Marketing
D2	Elaboração de ações de formação anuais	Delegar funções	Recursos Humanos
D3	Desenvolvimento de planos de comunicação interna	Cumprimento do plano	Marketing, Recursos Humanos e Informática
D4	Atualização de infraestruturas e desenvolvimento de sistemas de informação	Automatização de processos	Obras, Informática e Comercial
D5	Estruturação de orçamentos e investimentos anuais	Planos de Investimento	Direção e Financeiro

Fonte: Elaboração própria

D1 – Planeamento de vendas e preparação de estratégias de Marketing: As correlações entre estas duas decisões estratégicas irão fortalecer, diretamente e indiretamente, os

objetivos F1, F4, F5, C1, C3 e P1, influenciando assim as várias perspetivas, financeira, clientes e processos internos.

O planeamento de vendas irá permitir uma melhor rendibilidade do negócio (F1), contribuirá para o aumento do *ticket* médio (P1) e consequentemente aumentará o volume de negócios (C3). A preparação de estratégias de Marketing permitirá reforçar o *branding* do grupo no mercado (C1).

D2 – *Elaboração de ações de formação anuais*: Embora seja obrigatório por lei as formações dos colaboradores por ano³, trata-se de uma autorrealização da empresa ter e reter o maior número de colaboradores formados. Assim sendo, esta decisão estratégica irá influenciar expressivamente a perspetiva de desempenho organizacional onde constam os objetivos A1, A2 e A3. Estas formações irão ser realizadas através da contratação de serviços prestados por empresas especializadas na área, anualmente.

D3 – *Desenvolvimento de planos de comunicação interna*: A necessidade de mais comunicação interna irá melhorar o entrosamento entre a direção da empresa e os colaboradores, passando pelos departamentos. A origem desta decisão advém da falta de um *website* que divulgue todas as notícias do grupo, desde abertura e encerramento de lojas, saída e entradas de funcionários, eventos realizados e patrocinados pela empresa, novas parcerias, entre outros. Esta decisão irá influenciar positivamente o objetivo P2.

D4 – *Atualização de infraestruturas e desenvolvimento de sistemas de informação*: A atualização de infraestruturas e a existência de um sistema de informação automatizado significa compromisso para com o cliente. Estas decisões irão contribuir os objetivos P3 e C2. O primeiro objetivo está relacionado com a entrega dos produtos do armazém à loja atempadamente através da automatização dos sistemas de informação que, consequentemente irá garantir a satisfação dos clientes, segundo objetivo.

Nos tópicos anteriores foram mencionadas as decisões estratégicas que melhor se adequam aos objetivos traçados. Por outro lado, seria interessante a estruturação dos orçamentos e investimentos (D5) anualmente.

³ Código do Trabalho (CT) - Lei n.º 7/2009 - Artigo 131.º

5.8 Designação de scores para analisar a concretização da estratégia

Para maximizar os benefícios advindos da aplicação do Balanced Scorecard (BSC), é viável empregar um sistema de pontuação que avalie a realização da estratégia e o cumprimento dos objetivos estabelecidos. Esse sistema visa traduzir, de forma clara, o nível de desempenho alcançado num determinado período de análise. No ponto 5.3, perspetivas de performance, foram detalhadas as ponderações para cada uma das perspetivas analisadas, assim como para cada um dos objetivos estratégicos dentro delas. No ponto 5.6, as informações foram complementadas com os indicadores e ponderações, respetivamente. Contudo, para viabilizar essa análise, é essencial padronizar os critérios de avaliação para cada um dos objetivos, os quais frequentemente utilizam unidades de medida distintas.

Consultando a Tabela 5, a abordagem de implementação será a seguinte:

Na *perspetiva financeira*:

- Se a Rendibilidade Económica atingir os 5% é atribuído um *score* de 50%;
- Se o Retur non Equity (ROE) alcançar os 5% é dado um *score* de 40%;
- Se o *Break Even Point* atingir os 5.000€ é atribuído um *score* de 20%;
- Se a Autonomia Financeira alcançar o patamar dos 50% é dado um *score* de 40%;
- Se o Earnings before interest and taxes (EBIT) por loja conseguir a escala dos 12.000€ é atribuído um *score* de 50%;
- E por sua vez o EVA (*Economic Value Added*) alcançar os 10.000€ é dado 70% de *score*;

Desta forma, é possível calcular o *score* da *Perspetiva Financeira*:

Score da Perspetiva

$$\begin{aligned} &= \sum (Ponderação dos objetivos \times Score do Indicador) \\ &= (50\% \times 50\% + 40\% \times 50\%) + (20\% \times 20\%) + (20\% \times 40\%) \\ &\quad + (20\% \times 50\%) + (20\% \times 70\%) = 81\% \end{aligned}$$

Ainda na Perspetiva Financeira o cálculo inicial recorria-se ao *score* do objetivo que tem dois indicadores associados:

Score do F1: $(50\% \times 50\% + 40\% \times 50\%) = 45\%$

Na *perspetiva dos clientes* o cálculo seria:

O Score do C1: $(20\% \times 20\%) = 4\%$, assumindo que:

- O número de publicidades trimestralmente atingir 12 publicidades traduzindo-se em 20% de sucesso e assim sucessivamente.

Após a determinação dos scores dos objetivos e perspetivas traçadas, considerando que a ponderação da:

- Perspetiva Financeira – 81%
- Perspetiva de Clientes – 97%
- Perspetiva de Processos Internos – 92,5%
- Perspetiva de Desempenho Organizacional – 92,6%

Corresponderia a um *Score Global* $= \sum (Ponderação das perspetivas \times Score das perspetivas) = 20\% \times 81\% + 97\% \times 40\% + 92,5\% \times 20\% + 92,6\% \times 20\% = 92,02\%$

Assim sendo, esta informação pode ser comunicada de forma mais absorvente e compreensível através de um sistema de cores, conforme indicado na tabela 7.

Tabela 7: Exemplificativo de aplicação de scores ao BSC do grupo AO.

Perspetivas/ponderação	Código	Objetivos Organizacionais	Score por objetivo	Score por perspectivas	Score global
Perspetiva Financeira (20%)	F1	Melhorar a rendibilidade do negócio	50%	81%	92,02%
		Rendibilidade de Capitais Próprios	40%		
	F2	Garantir a eficiência da estrutura organizacional	20%		
	F3	Reforçar a autonomia financeira	40%		
	F4	Melhorar a contribuição de cada loja para o resultado da empresa	50%		
	F5	Gerar valor para os acionistas	70%		
Perspetiva Cliente (40%)	C1	Garantir a eficiência do Marketing	20%	97%	
	C2	Garantir a eficiência do Marketing	50%		
		Garantir a satisfação dos clientes	30%		
	C3	Aumentar o volume de negócios	60%		

		Volume de negócio por loja	52,5%		
		Nº de lojas	40%		
Perspetiva Processos Internos (20%)	P1	Aumentar o <i>Ticket</i> Médio		92,5%	
	P2	Melhorar a comunicação interna			
	P3	Agilizar os prazos de entregas nas lojas			
Perspetiva Desempenho Organizacional (40%)	A1	Retenção dos colaboradores		92,6%	
	A2	Assegurar a motivação dos colaboradores			
	A3	Qualificar os colaboradores			

Escala dos Scores				
Muito Mau	Mau	Razoável	Bom	Excelente
0%-29%	30%-49%	50%-69%	70%-90%	91%-100%

Fonte: Elaboração própria

Esta metodologia permite uma avaliação mais precisa e compreensível do desempenho em relação aos objetivos estratégicos. Ao categorizar o desempenho entre “Muito mau” e “Excelente”, facilita-se a interpretação do progresso alcançado, garantindo uma abordagem mais uniforme, mesmo diante das diferenças nas unidades de medidas utilizadas para mensurar o desempenho. Ao combinar esses intervalos de avaliação com as ponderações e indicadores definidos nas diferentes perspetivas do Balanced Scorecard (BSC), é possível realizar uma avaliação eficaz do desempenho da estratégia empresarial.

6. Implementação do *Balanced Scorecard*

Neste ponto, o foco reside na construção de um *Balanced Scorecard* (BSC) adaptado ao Grupo Alberto Oculista (AO). O objetivo consiste em esclarecer questões essenciais que são fundamentais para garantir o máximo sucesso na sua implementação. Realça-se que, embora tenha sido aplicado a vários departamentos do grupo, pode ser aplicado aos restantes departamentos que não foram mencionados como também às empresas afiliadas ao grupo, a Bioforma por exemplo, gerando diferentes *scorecards* alinhados com a estratégia global da empresa.

Após a finalização da proposta da construção desta ferramenta, foi comunicado ao grupo para que seja possível, visualizar ao detalhe as etapas e as atividades, a sua implementação, são importantes um acompanhamento e uma comunicação constante por parte do mesmo. Dado o conhecimento à direção, foram definidas as tarefas:

- Inicialmente, criar um método, quer em sistema de *Enterprise Resource Planning* ERP ou em sistema de Excel, para um acompanhamento detalhado das tarefas, previsto para Julho de 2022.
- Comunicar ao grupo AO, a estratégia corporativa, a implementação do *Balanced Scorecard* (BSC), a sua importância e a efetividade da sua implementação tanto na empresa como nos colaboradores, previsto para Julho de 2022.
- Eleger uma pessoa ou uma equipa responsável pela implementação, pela estratégia e criação de objetivos do grupo e de departamentos, pela criação de um plano de comunicação, através de reuniões programadas, e de um método que identifique as necessidades presentes, os recursos necessários e os custos associados ao mesmo, previsto durante Agosto, Setembro e Outubro de 2022.
- Analisar e acompanhar a estratégia implementada, previsto entre o fim de 2022 e o início de 2023.
- Por fim, avaliar a implementação e a adesão à estratégia. Analisar possíveis ajustes ao projeto. Planeado para o primeiro trimestre de 2023.

7. Conclusão, limitações e oportunidades de investigação futura

7.1 Conclusão

O principal objetivo deste projeto consiste em contruir um Balanced Scorecard (BSC), como parte integrante do sistema de controlo de gestão do Grupo Alberto Oculista (AO), com vista a otimizar a eficiência operacional e a apoiar a tomada de decisões da organização. Desta forma, este sistema, em conjunto com a área financeira, foi escolhido e delineado para ser um veículo catalisador na disseminação da estratégia e na transformação cultural do Grupo Alberto Oculista (AO).

Inicialmente, procedeu-se a uma análise profunda da estrutura organizacional, quer a nível interno e externo. Este processo envolveu a delimitação das características da empresa, o contexto minucioso do setor da ótica e a realização de reuniões não estruturadas com os líderes da área financeira. Este conjunto de procedimentos conduziu-nos a uma avaliação crítica a nível global oferecendo uma visão esclarecedora da situação atual do grupo.

O Balanced Scorecard (BSC), conforme mencionado anteriormente, foi concebido estratégica partir da estratégia, para estar alinhado com a visão e a missão do grupo, tendo como alicerce os seus eixos estratégicos: Crescimento e Diversificação. Simultaneamente foi elaborado um mapa estratégico, onde os objetivos estratégicos, indicadores e metas foram criteriosamente selecionados.

A supervisão do progresso alcançado foi conduzida através dos indicadores e metas estabelecidos, possibilitando ajustes imediatos e a formulação de um novo plano de ação. Esse acompanhamento seguirá a periodicidade específica de cada indicador, assegurando, no mínimo, a revisão destes.

A conclusão última materializa-se na execução do Balanced Scorecard (BSC), consagrando-se como um suporte substancial na fundamentação de decisões de gestão. Todo o processo desempenhou uma relevância significativa para o grupo, ao permitir uma autoanálise dos seus processos, da cadeia de valor e dos aspetos a serem desenvolvidos, bem como dos elementos distintivos que conferem singularidade à organização.

7.2 Limitações

Ao longo deste projeto identificaram-se algumas limitações significativas, entre os quais destaca-se a dificuldade encontrada na obtenção de informações financeiras. Tais dificuldades estão intrinsecamente ligadas à questão de confidencialidade dos dados, restringindo a sua divulgação.

O insuficiente conhecimento do tema Balanced Scorecard (BSC) por parte dos colaboradores, estejam eles diretamente ou indiretamente ligados, limitou o desenvolvimento deste projeto, comprometendo a sua execução plena.

Por último, porém não menos importante, deve-se ressaltar uma restrição de tempo, uma vez que a execução deste projeto necessita de uma presença prolongada no campo, muito além do período de apenas três meses. Esta limitação temporal limitou a capacidade de aprofundamento e implementação efetiva das estratégias inicialmente propostas.

7.3 Oportunidades de investigação futura

Como indicação para investigações subsequentes, é recomendável prosseguir com a presente linha de pesquisa, uma vez que representa um passo significativo para a consecução deste estudo em outras organizações inseridas no mesmo contexto. O projeto executado em uma empresa do setor da ótica oferece oportunidades para uma extensão dessa metodologia em empresas similares, promovendo a condução de estudo comparativos a fim de analisar o efeito desta abordagem específica nesse segmento de mercado.

8. Bibliografia

- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (Maio de 2001). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. 2GC Conference Paper. Apresentado na Conferência SMESME, Copenhagen, Dinamarca.
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: A new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406.
- Chitu, A., & Opris, M. E. (2014). Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company. *Theoretical and Applied Economics*, 21(8), No. 597, 59-68.
- Cokins, G. (2020). The strategy map and its balanced scorecard. Páginas 1-16.
- Daum, J.H. (Ano de publicação não fornecido). French Tableau de Bord Better than the Balanced Scorecard?
- Jordan, H., Rodrigues, J. A., & Carvalho das Neves, J. (2021). O Controlo de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores (11^a ed.). [Capítulo 1].
- Legislação Portuguesa:
- Código do Trabalho, Lei nº7/2009.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(4), 71-79.
- Kaplan, R. S. (1998). Innovation action research: Creating new management theory and practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10. 89.
- Malleret, V. C., Bourguignon, A., & Norreklit, H. (Abril de 2001). Balanced Scorecard vs French Tableau de Bord: Beyond Dispute, a cultural and ideological perspective.
- Norton, D. P., & Kaplan, R.S. (Janeiro de 2004). Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Editora Campus.
- ÓpticaPro. (2019, Dezembro). Número 199. [ÓpticaPro 199 \(calameo.com\)](#)
- ÓpticaPro. (2020, Dezembro). Número 202. [ÓpticaPro 202 \(calameo.com\)](#)

- Perkins, M., Grey, A., & Remmers, H. (2014). What do we really mean by “balanced scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148-169.
- Prieto, V. C., Pereira, F. L. A., Carvalho, M.M. de, & Laurindo, F. J. B. (2005). *Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard*. Escola Politécnica da USP, Av. Prof Almeida Prado, 128, Tr. 2 Biênio, 2º andar, CEP 06608-900, São Paulo, SP, Brasil.
- Rodrigues, O., Guzman, B., & Rodrigues, L. (2012). O Tableau de Bord e o Balanced Scorecard: Uma análise comparativa.
- Saraiva, H. I. B., & Alves, M. C. G. (2013). *Balanced Scorecard em Portugal: Sua difusão, evolução e consequências da sua utilização*.
- Shelton, J. (2021, Setembro). The Balanced Scorecard: Repurposing a time-tested strategic framework for the new model of work.
- Shri Ram Centre for Industrial Relations and Human Resources. (2018). *Balanced Scorecard (BSC) in Retail Banking in UAE: a Study on Sustainability*. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 54(1), Julho.
- Silva, L. C. (2003). O BalancedScorecard e o Processo Estratégico. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 10(4), 61-73.
- Simões, A. M., & Rodrigues, J. A. (2014). O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. *Revisão de Literatura e Oportunidades de Investigação. RIGC – Vol. IX, nº18, Julio-Diciembre*.
- Simões, A. M. D., & Rodrigues, J.A. (2014). *Relação entre controlo de gestão e estratégia. Perspetiva histórica. RIGC – Vol. XII, nº23, Enero-Junio 2014*.
- Vicente, C. S., Major, M. J., Pinto, J. C., & Sardinha, J. (2009). Estudo do papel dos controlers de Gestão em Portugal. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 66-79.

9. Anexos

Anexo 1 – Formulário de Avaliação de Satisfação do Colaborador

Tabela 8: Formulário de Avaliação de Satisfação do Cliente.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE						
GRUPO ALBERTO OCULISTA						
NOME: _____			DATA: _____			
QUESTÕES:		ESCALA				
		Muito Descontente	Descontente	Razoável	Contente	Muito Contente
Atendimento e Recepção						
Como você avalia a cortesia e profissionalismo da equipe de atendimento?		☐	☐	☐	☐	☐
O tempo de espera para ser atendido foi aceitável?		☐	☐	☐	☐	☐
Variedade de Produtos						
Como você avalia a variedade de armações e lentes disponíveis?		☐	☐	☐	☐	☐
Você encontrou facilmente o que estava procurando?		☐	☐	☐	☐	☐
Qualidade dos Produtos						
Como você avalia a qualidade das lentes e armações adquiridas?		☐	☐	☐	☐	☐
Os produtos atendem às suas expectativas?		☐	☐	☐	☐	☐
Serviços Adicionais						
Se utilizou serviços adicionais, como ajustes, reparos, ou outros, como você avalia a eficácia desses serviços?		☐	☐	☐	☐	☐
Ambiente da Loja						
Como você avalia o ambiente da loja em termos de limpeza e organização?		☐	☐	☐	☐	☐
A atmosfera da loja foi acolhedora?		☐	☐	☐	☐	☐
Recomendação						
Você recomendaria nossa ótica a amigos ou familiares?		☐	☐	☐	☐	☐
Comentários Adicionais						
Por favor, compartilhe qualquer comentário adicional ou sugestões para melhorarmos nossos serviços:						

Fonte: Elaboração própria

Anexo 2 – Formulário de Avaliação de Satisfação do Colaborador

Tabela 9: Formulário de Avaliação de Satisfação do Colaborador.

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR						
GRUPO ALBERTO OCULISTA						
NOME: _____			DATA: _____			
Informações importantes						
No âmbito da Dissertação de Mestrado, o presente formulário tem como objetivo avaliar a satisfação dos colaboradores da empresa Alberto Oculista. Assegura-se que o questionário é anônimo e para que a análise seja o mais clara possível. Informo que a sua participação no questionário não é obrigatória.						
Não obstante, o colaborador tem a possibilidade de selecionar uma ou mais sugestões abaixo inseridas, independentemente da opção escolhida anteriormente. À parte dessas sugestões, existe a possibilidade de o mesmo fazer uma observação.						
QUESTÕES:		ESCALA				
		Muito Descontente	Descontente	Razoável	Contente	Muito Contente
Como avalia o horário estabelecido e conciliação do trabalho com a vida familiar/lazer?						
Sugestões:						
☐ Ajustar período de almoço						
☐ Flexibilidade de horários						
☐ Regime híbrido (Exemplo: 3 dias no escritório e 2 dias em teletrabalho)						
☐ Outra _____						
Observações: _____						
Como avalia o espírito de grupo na empresa?						
Sugestões:						
☐ Realizar atividades extra trabalho						
☐ Realizar convívios mensalmente						
☐ Realizar formações em conjunto						
☐ Outra _____						
Observações: _____						
Como avalia a sua participação na empresa? (Ex: Processos de tomada de decisão e em atividades de melhoria da empresa)						
Sugestões:						
☐ Pedir opinião aos colaboradores antes de tomarem decisões que os afetem diretamente;						
☐ Realizar reuniões para manter os colaboradores informados sobre o progresso e os problemas que a empresa enfrenta						
☐ Outra _____						
Observações: _____						

QUESTÕES:	ESCALA				
	Muito Descontente	Descontente	Razoável	Contente	Muito Contente
Como avalia a comunicação interna da empresa? Sugestões: ☐ Criar um sistema que facilite toda a comunicação não decisiva (Exemplo: Chat Empresarial) ☐ Promover a participação dos colaboradores ☐ Criar um website informativo (Exemplo: Divulgar prêmios ganhos, abertura e fechos de lojas, obras das lojas, eventos patrocinados pela empresa, eventos criados pela própria empresa (fotografias do evento), qual a melhor loja do país, resultados anuais, funcionários que entraram/sairam, quem mudou de cargo/funções, projetos da empresa formações, criação de uma nova marca, clipping de notícias. ☐ Outra _____ Observações: _____					
Como avalia a liderança do departamento em que insere? Sugestões: ☐ Realizar avaliações aos seus lideres anonimamente todos os trimestres ☐ Outra _____ Observações: _____					
Considera-se valorizado pelos colegas e chefia na organização? Sugestões: ☐ Realizar avaliações entre colegas e chefia anonimamente ☐ Outra _____ Observações: _____					
Como avalia a sua satisfação no departamento em que se insere? Sugestões: ☐ Mudar de departamento ☐ Realizar outras funções ☐ Outra _____ Observações: _____					

QUESTÕES:	ESCALA				
	Muito Descontente	Descontente	Razoável	Contente	Muito Contente
Como avalia a sua progressão de carreira na empresa? Sugestões: ☐ Criar oportunidades para a progressão ☐ Investir na formação contínua ☐ Outra _____ Observações: _____					
Como avalia as condições de trabalho? (Ex: Refeitório, Segurança, Higiene, Equipamentos) Sugestões: ☐ Dispor/Usufruir de estacionamento ☐ Coworking (Consiste num espaço partilhado com outras empresas, com intuito de aprender coisas novas com essas pessoas/empresas); ☐ Outra _____ Observações: _____					
Como avalia o investimento da empresa na formação dos colaboradores? Sugestões: ☐ Incentivar academicamente o colaborador e assumir o custo de formação ☐ Desenvolver ações de formação internamente ☐ Outra _____ Observações: _____					
Como avalia a sua satisfação a nível global no grupo Alberto Oculista? Sugestões: ☐ Ajustar salário ☐ Laborar por objetivos e receber prémios trimestralmente ☐ Recompensas não monetárias (Exemplo: Vouchers, Descontos em lojas) ☐ Outra _____ Observações: _____					
Como avalia a probabilidade de procurar outro emprego? Observações: _____					

Fonte: Elaboração própria