



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Modelos e Ferramentas no Ciclo de Planeamento Estratégico

Estudos de Caso em Empresas do Setor Ótico
Português

Rita Isabel Dias Mendes

Católica Porto Business School
2025



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Modelos e Ferramentas no Ciclo de Planeamento Estratégico

Estudos de Caso em Empresas do Setor Ótico
Português

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em (especialidade)

por

Rita Isabel Dias Mendes

sob orientação de
Dr. Miguel Soares

Católica Porto Business School
Abril, 2025

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação representa o culminar de uma jornada longa e desafiante, marcada por um intenso percurso académico. Em vários momentos, a incerteza quanto à sua conclusão foi uma constante, tornando esta página de agradecimentos particularmente especial e motivo de grande orgulho pessoal.

Expresso o meu profundo agradecimento ao Dr. Miguel Soares, meu orientador, pelo apoio e orientação ao longo da elaboração deste trabalho. Apesar das pausas temporais entre as revisões, a sua análise criteriosa e a clareza na comunicação foram fundamentais para o desenvolvimento e finalização desta investigação.

Agradeço igualmente a colaboração das empresas participantes no estudo, com especial reconhecimento à Dr.^a Maria João e ao Sr. Luís Coelho pela disponibilidade para as entrevistas e pelo fornecimento de informação essencial à investigação.

A minha maior gratidão dirige-se à minha mãe, pelo apoio incondicional ao longo de toda a minha vida, por ser a minha maior inspiração e a força motriz que me impulsiona a procurar ser, diariamente, uma melhor profissional.

Ao meu namorado, agradeço por ter sido o meu porto seguro durante todo este processo, pelo carinho e compreensão, pela paciência, incentivo e dedicação, que foram determinantes para que nunca desistisse, mesmo nos momentos mais difíceis.

Ao meu irmão, agradeço as palavras de motivação e a disponibilidade pelas inúmeras idas à biblioteca da sua universidade na procura de livros, permitindo-me aprofundar conceitos essenciais ao enriquecimento da investigação.

Por fim, à minha amiga Madalena Pomar, agradeço a intermediação que possibilitou a entrevista com a Dr.^a Maria João. E às minhas amigas Inês Antunes e Verónica Marques, agradeço a disponibilidade e dedicação na revisão intensiva do trabalho e formatação do mesmo.

Resumo

O aumento dos níveis de concorrência do setor ótico em Portugal, marcado pela predominância de grandes empresas e influenciado pela rápida evolução tecnológica e pelas alterações nos hábitos de consumo, cria um contexto que torna relevante estudar as práticas de gestão estratégica das empresas dessa fileira.

Assim, a presente investigação tem como objetivo analisar o grau de maturidade dos processos de gestão estratégica das empresas do setor ótico português, com o propósito de compreender como estas definem, desenvolvem e planeiam a sua estratégia empresarial. Este estudo foca-se nas duas primeiras fases do modelo "Execution Premium" de Kaplan e Norton (2008b), correspondentes ao desenvolvimento e planeamento da estratégia, enquadrando em termos teóricos as práticas das empresas estudadas.

Foi adotada uma abordagem qualitativa, através da investigação de três casos de estudo que representam três empresas em diferentes dimensões e modelos de negócio do setor ótico português: uma sucursal de um grupo de média dimensão em Portugal, uma empresa em regime de franchising e uma PME independente. A recolha de dados foi efetuada maioritariamente por via de entrevistas estruturadas, complementadas com análise documental, permitindo uma triangulação de dados.

Os resultados sugerem que, embora as empresas reconheçam a importância dos processos de gestão estratégica, parece existir um conhecimento e aplicação limitada das melhores práticas associadas à sua formulação e planeamento. O estudo evidencia práticas pouco formalizadas, e observa-se a ausência de aplicação das ferramentas estratégicas mais comuns (ex^o: análise SWOT, PESTEL, 5 forças de Porter). A comunicação da estratégia também se revela como pouco estruturada, não existindo evidência de mecanismos que permitam traduzir a relação de causa-efeito entre os objetivos definidos e as ações implementadas, o

que potencialmente compromete a compreensão e execução estratégicas. As iniciativas estratégicas, quando presentes, parecem evidenciar insuficiente articulação com os objetivos a longo prazo, refletindo antes preocupações operacionais imediatas.

Entre as principais limitações do estudo destaca-se a reduzida dimensão da amostra, que condiciona a generalização dos resultados. Contudo, a variedade dos modelos empresariais permite uma perspetiva comparativa relevante. Nesse seguimento, o estudo contribui para suprir a escassez de investigação sobre gestão estratégica no setor ótico em Portugal e recomenda, para investigações futuras, a exploração das fases subsequentes do modelo EP, bem como a análise do impacto da digitalização e de modelos de negócio (*franchising*).

Palavras-chave: Estratégia; Ferramentas estratégicas; Setor ótico; Modelo *Execution Premium*; Desenvolvimento estratégico; Planeamento estratégico.

Abstract

The increasing levels of competition in the Portuguese optical sector, marked by the predominance of large companies and influenced by rapid technological development and changing consumer habits, create a context that highlights the relevance of studying strategic management practices within this industry.

Accordingly, the present research aims to analyze the level of maturity in the strategic management processes of Portuguese optical companies, with the goal of understanding how these organizations define, develop, and plan their business strategies. This study focuses on the first two phases of the "Execution Premium" model by Kaplan and Norton (2008), corresponding to strategy development and strategy planning, serving as a theoretical framework for the practices observed in the companies analyzed.

A qualitative approach was adopted through the investigation of three case studies, each representing a company with a distinct dimension and business model within the Portuguese optical sector: a branch of a medium-sized group operating in Portugal, a franchised company, and an independent SME. Data collection was primarily conducted through structured interviews, complemented by document analysis, allowing for data triangulation.

The results suggest that although companies recognize the importance of strategic management processes, there appears to be limited knowledge and application of best practices in strategy formulation and planning. The study reveals that practices are weakly formalized, and there is a notable absence of common strategic tools (e.g., SWOT analysis, PESTEL, Porter's Five Forces). Strategy communication is also shown to be underdeveloped, with no clear evidence of mechanisms that translate cause-and-effect relationships between defined objectives and implemented actions—potentially compromising both strategic understanding and execution. Strategic initiatives, when present, appear

insufficiently aligned with long-term objectives, reflecting instead immediate operational concerns.

One of the main limitations of the study lies in the small sample size, which constrains the generalisability of the results. Nevertheless, the diversity of business models analyzed enables a valuable comparative perspective. In this regard, the study contributes to addressing the lack of research on strategic management in the Portuguese optical sector and recommends, for future research, the exploration of subsequent phases of the EP model, as well as the analysis of the impact of digitalization and business models such as franchising

Keywords: **Strategy;** Optical sector; Execution Premium model; Strategy development; Strategy planning.

Índice

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	x
Índice	xiii
Índice de Figuras	xvi
Índice de Tabelas	xviii
Índice de Gráficos	xx
Abreviaturas	xxii
Introdução	1
Revisão da Literatura	6
1. Metodologias e ferramentas no processo de planeamento estratégico	6
1.1. Enquadramento	6
1.2. Modelo Execution Premium	7
1.2.1.1. Clarificação da Visão	9
1.2.1.2. Desenvolvimento da estratégia	9
1.2.1.3. Tradução da estratégia	12
1.2.1.4. Desenvolvimento do plano	14
Método de Pesquisa	18
2. Abordagem de pesquisa	18
2.1. Recolha de dados	19
2.2. Análise de dados	22
Estudos de Caso	27
3. Análise dos Casos	27
3.1. Mais Óptica – Sucursal em Portugal de General Óptica, S.A.	27
3.2. Vaz & Pestana, Lda.	32
3.3. José Gonçalves Mendes - Óptica, Unipessoal, Lda	37
Discussão	44

Conclusão	51
Limitações e Investigações futuras	53
Bibliografia	56
Anexos	60
Anexo I: Figura elusiva às quatro fases distintas do Plano estratégico de Kaplan e Norton	60
Anexo II: Abordagens para a formulação da estratégia.....	61
Anexo III: Strategy Map.....	62
Apêndices	63
Apêndice I: Tabela de enquadramento dos temas da entrevista.....	63
Apêndice II: Tabela de enquadramento das entrevistas realizadas.....	67
Apêndice III: Tabela de classificações de respostas entrevista Mais Óptica – Sucursal em Portugal de General Óptica, S.A.	68
Apêndice IV: Tabela de classificações de respostas entrevista Vaz & Pestana, Lda	83
Apêndice V: Tabela de classificações de respostas da entrevista José Gonçalves Mendes - Óptica, Unipessoal, Lda.....	90

Índice de Figuras

Figura 1: Execution Premium.....	8
Figura 2: SWOT Analysis.....	12

Índice de Tabelas

Tabela 1: Questões da entrevista.....	20
Tabela 2: Descrição das escalas de classificação	24

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Escala de classificação das respostas da entrevista	32
Gráfico 2: Escala de classificação das respostas da entrevista	37
Gráfico 3: Escala de classificação das respostas da entrevista	41
Gráfico 4: Escala das médias dos temas das entrevistas por caso	42

Abreviaturas

AE – Análises Externas

AI –Análises Internas

EP –*Execution Premium*

GOP – General Optica

OMSB – Óptica Médica Santa Bárbara

VN –Volume de Negócios

Introdução

1. Pertinência do estudo

O setor ótico em Portugal registou um crescimento sustentado na última década, com vendas de 747 milhões de euros em 2023, mais 42,56% face a 2014 (Banco de Portugal, n.d.). A sua estrutura continua a ser predominantemente composta por micro e pequenas empresas, que representavam 99,08% do mercado nesse ano (Banco de Portugal, n.d.).

A atratividade do setor tem intensificado a competitividade, visível no aumento do número de estabelecimentos, cuja taxa de crescimento supera a da população portuguesa (ÓpticaPro, 2024). Paralelamente, verifica-se a progressiva predominância dos grandes grupos de ótica, em detrimento das empresas independentes, muitas de natureza familiar, que têm sido gradualmente eliminadas ou integradas em redes de franchising (ÓpticaPro, 2019). Entre 2005 e 2018, a percentagem de empresas associadas a grandes grupos subiu de 60% para 95%, refletindo-se também no volume de negócios, onde estes grupos concentravam 80,9% em 2018, face aos 19,1% das independentes (ÓpticaPro, 2019).

A evolução tecnológica tem transformado o mercado ótico, com a transição para o comércio digital já concretizada por muitas empresas. Adicionalmente, o surgimento de lojas exclusivamente online, que integram ferramentas de diagnóstico e permitem vender óculos graduados integralmente à distância, tem acentuado a competitividade, exigindo uma adaptação contínua às dinâmicas do mercado e às expectativas dos consumidores.

No seguimento dos parágrafos anteriores, as mudanças na estrutura do setor e nos hábitos de consumo levantam dúvidas quanto à capacidade de adaptação e sustentabilidade económica das empresas óticas em Portugal. Contudo, verifica-se uma lacuna na investigação das práticas e processos estratégicos implementados pelas mesmas.

Neste contexto, a pertinência do presente estudo reside na necessidade de avaliar a maturidade dos processos de gestão estratégica do setor ótico português, de forma a caracterizar as suas práticas e processos.

2. Objetivos do Estudo

A investigação proposta tem como objetivos explorar a existência e a profundidade de um pensamento estratégico nas empresas do setor ótico português, analisando de que forma estas organizações, de diferentes dimensões, integram as suas práticas estratégicas. Mais do que abordar o nível operacional, focado em atividades rotineiras e de curto prazo, o estudo procura compreender se as empresas possuem ferramentas ou modelos estratégicos que possibilitem uma visão estratégica orientada para o futuro, capaz de antecipar mudanças no mercado e de alinhar os seus recursos e capacidades com objetivos de longo prazo.

3. Questões de investigação

De forma a promover uma linha de orientação da dissertação e ir ao encontro dos objetivos propostos o estudo procura responder às seguintes questões de investigação:

- De que forma as empresas do setor ótico português definem e aplicam o conceito e o processo de formulação estratégica, em comparação com os modelos teóricos existentes?
- Quais são os processos e ferramentas estratégicas utilizados pelas empresas do setor ótico português nas fases de desenvolvimento e planeamento da estratégia, e de que forma estes se alinham com os modelos teóricos existentes?
- Quais são as diferenças na forma como as diferentes dimensões ou modelos de negócio do setor ótico português, definem e aplicam o

conceito de estratégia, bem como os processos de formulação, desenvolvimento e planeamento estratégico?

4. Estrutura da Dissertação

A presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma revisão de literatura que fornece um enquadramento teórico para o tema em investigação. Inicialmente, é desenvolvido um enquadramento teórico sobre o conceito de estratégia e o processo de planeamento estratégico, através da compilação de teorias de autores amplamente reconhecidos e aceites na investigação em gestão estratégica. Posteriormente, o estudo procura aprofundar um conhecimento do modelo *Execution Premium* (EP), de Kaplan e Norton, com o intuito de explorar as duas primeiras etapas do modelo, desenvolvimento e planeamento estratégico, que servem como base teórica para a análise dos processos e ferramentas estratégicas.

No segundo capítulo, é apresentado o método adotado na presente dissertação. Este capítulo inclui uma descrição e justificação do método selecionado, bem como das técnicas utilizadas para a recolha e análise da informação. O presente estudo segue uma abordagem qualitativa, centrada na realização de três casos de estudo. Cada caso representa uma empresa do setor ótico em Portugal, com dimensão ou modelo de negócio distintos. A recolha de informação baseia-se numa estratégia de triangulação, com a entrevista como fonte principal.

O terceiro capítulo, retrata o estudo dos casos múltiplos. O primeiro caso incide sobre a sucursal do grupo Mais Óptica em Portugal, o segundo sobre a empresa Vaz & Pestana, um franchising do grupo MultiOpticas, e o terceiro sobre a empresa José Gonçalves Mendes. A estrutura de análise de cada caso divide-se em duas partes. A primeira parte consiste na apresentação da evolução histórica

da empresa, enquanto que a segunda apresenta um relatório da entrevista realizada, assim como os resultados obtidos e as suas respetivas justificações.

No quarto capítulo, procede-se a uma discussão entre os resultados obtidos nos casos e a ligação com a revisão de literatura previamente elaborada. Assim, realiza-se uma comparação detalhada dos resultados e interligação à teoria reunida na revisão de literatura, com o intuito de responder às questões de investigação formuladas.

Por fim, o último capítulo expõe as principais conclusões do estudo, as limitações identificadas ao longo da sua elaboração e as sugestões para futuras investigações relacionadas com este tema.

CAPÍTULO 1

Revisão da Literatura

1. Metodologias e ferramentas no processo de planeamento estratégico

1.1. Enquadramento

De acordo com (Porter, 1985), a estratégia já não transcende a uma simples visão ampla, mas a um conjunto de atividades específicas a adotar por uma empresa em comparação com seus concorrentes. Chandler (1962), por sua vez, amplifica a ideia propondo que as atividades sejam alocadas a um plano estruturado refletido sobre objetivos de longo prazo. Apoiando, assim, Mintzberg (1978), acerca da influência de decisões estratégicas futuras nas diretrizes das ações a serem implementadas no presente.

Numa perspetiva mais ampla, o processo de planeamento estratégico é caracterizado como diversificado, abrangente e em contínuo desenvolvimento (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Exige uma visão holística e ambígua, em vez de uma abordagem única e estática (Mintzberg & Lampel, 1999).

De forma complementar, observa-se uma crescente multiplicidade de *frameworks* que corroboram a aplicação prática deste processo (Hutzschenreuter & Kleindienst, 2006). Jarzabkowski e Kaplan (2015) definem *frameworks* como ferramentas estratégicas (FE), modelos, conceitos e métodos estratégicos que possibilitam, de uma forma estruturada, a análise e retenção do conhecimento sobre formulação estratégica, frequentemente através de representações proposicionais ou visuais. Hutzschenreuter e Kleindienst (2006) sintetizam diversos conceitos estratégicos e *frameworks* como modelos que coexistem, sobrepondo-se e competindo parcialmente entre si.

Deste modo, observa-se uma convergência entre as ideias de Porter, Chandler e Mintzberg, que sublinham a importância de uma estratégia estruturada e orientada para o longo prazo, e as contribuições de Hutzschenreuter, Kleindienst,

Jarzabkowski e Kaplan, que defendem o planeamento estratégico como um processo contínuo e diversificado, adaptado às necessidades das empresas. Este pode incluir *frameworks*, que operam como ferramentas de análise e retenção de conhecimento, proporcionando uma aplicação prática que alia estrutura e adaptação.

1.2. Modelo Execution Premium

Desde 1992, Kaplan e Norton estudam a formulação e execução da estratégia em contexto empresarial, identificando e aprendendo as melhores práticas adotadas por empresas de sucesso (Kaplan & Norton, 2008b).

Para colmatar a ausência de um modelo sincronizado entre a formulação e execução da estratégia, os autores desenvolveram o modelo EP, representado na figura 1 (Kaplan & Norton, 2008b). Esta *framework* propõe uma abordagem integrada que compreende seis etapas de um processo completo de execução estratégica, aliando ferramentas eficazes já utilizadas pelas empresas (Kaplan & Norton, 2008b):

1. Desenvolvimento da estratégia
2. Planeamento da estratégia
3. Alinhamento da organização
4. Planeamento das operações
5. Monitorização e aprendizagem
6. Teste e adaptação

Assim, o enquadramento do modelo nesta investigação centra-se nas duas primeiras etapas, com foco na análise das metodologias e ferramentas aplicadas.

A fase de desenvolvimento visa orientar a definição do propósito empresarial, a identificação de ações alinhadas com os valores da organização e a projecção da sua aspiração futura, promovendo ainda a procura de um conhecimento

aprofundado do ambiente competitivo e operacional para a formulação de uma estratégia sólida e competitiva (Kaplan & Norton, 2008b).



Figura 1: Execution Premium

Fonte: Kaplan e Norton (2008b)

A fase de planeamento visa elaborar um plano estratégico alinhado com a operação e as unidades de negócio, traduzindo a estratégia em objetivos estratégicos, métodos de medição, iniciativas, orçamentos e alocação de recursos de forma integrada e coerente (Kaplan & Norton, 2008b).

1.2.1. Desenvolvimento do Plano Estratégico

Seguindo o ponto anterior, Kaplan e Norton (2008b) subdividem as duas primeiras etapas, desenvolvimento e planeamento da estratégia, em quatro etapas distintas (Anexo I). A primeira etapa é, assim, dividida em clarificação da visão e desenvolvimento da estratégia, enquanto a segunda, referente ao planeamento, se desdobra em tradução da estratégia e desenvolvimento do plano.

1.2.1.1. Clarificação da Visão

De forma a desenvolver o propósito empresarial, a declaração de missão expressa a sua ambição de forma breve, simples e memorável (Campell, 1997; Collis & Rukstad, 2008; Kaplan & Norton, 2008b).

A declaração de valores ou compasso de orientação interna de ações, reflete a essência da organização através do comportamento, carácter e das atitudes dos seus administradores e colaboradores (Kaplan & Norton, 2008a; Kaplan & Norton, 2008b).

Ambas as declarações evidenciam um carácter de permanência fixa ou de atuação contínua e inalterada por um período prolongado (Collins & Porras, 1996; Kaplan & Norton, 2008b).

Por sua vez, a declaração de visão, possui uma mensagem mais objetiva e descritiva sobre a ambição futura da empresa, especificando, em maior detalhe, os objetivos e os meios para os concretizar num horizonte temporal de três a cinco anos (Kaplan & Norton, 2008b). Kantabutra e Avery (2010), definem sete características que caracterizam a declaração de visão: concisão, clareza, orientação para o futuro, estabilidade, desafio, abstração, desejo ou capacidade de inspirar.

1.2.1.2. Desenvolvimento da estratégia

1.2.1.2.1. Análises estratégicas

1.2.1.2.1.1. Análises Externas

A condução da análise externa é repartida em 3 etapas: análise macroeconómica, industrial e ao nível do cerco competitivo de uma empresa.

A primeira etapa utiliza a ferramenta PESTEL, mapeando, assim, seis áreas macroeconómicas fundamentais: Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal (Kaplan & Norton, 2008b; Yüksel, 2012).

A examinação ao nível industrial utiliza a *framework* das 5 forças competitivas de Porter: entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Kaplan & Norton, 2008b; Porter, 1985). A ferramenta possibilita uma análise direcionada para um posicionamento eficaz face às forças competitivas atuais, assim como para a antecipação e capitalização das mudanças e reconfigurar a estrutura da indústria em benefício da empresa (Porter, 2008).

Kaplan & Norton (2008b), destacam, também, uma análise industrial comparativa com base em rácios financeiros. Contudo, não manifestam uma preferência específica em relação aos índices financeiros a serem utilizados. Delen, Kuzey e Uyar (2013), categorizam para índices financeiros: indicadores de liquidez, rentabilidade, solvência e rotação de ativos.

Por fim, ao nível da avaliação competitiva, Kaplan e Norton (2008b) recomendam enquadrar informações sumarizadas dos concorrentes numa tabela 2x2. Assim, dimensões-chave, como *product scope*, capacidades tecnológicas e alcance geográfico, são alinhadas nos eixos da tabela, com uma terceira dimensão representada por círculos sobrepostos que indicam proporcionalmente o desempenho dos concorrentes em um indicador-chave de *performance*, como vendas, ativos, quota de mercado e rentabilidade.

1.2.1.2.1.2. Análises Internas

A análise interna é descrita como o processo que promove uma avaliação do desempenho e das capacidades intrínsecas das próprias empresas (Kaplan & Norton, 2008b).

Para o efeito, os autores promovem a *value-chain analysis*. A análise envolve a projeção de como cada atividade é realizada, determinando os custos e a sua

contribuição para as necessidades dos consumidores (Kaplan & Norton, 2008b; Porter, 1985). Dessa forma, amplia-se a vantagem competitiva, seja pela diferenciação, seja pela oferta de melhores benefícios ao consumidor (Porter, 1985).

Kaplan & Norton (2008b), também relacionam os modelos de custeio com as atividades identificadas durante a análise da ferramenta anterior, promovendo assim uma avaliação mais precisa dos custos dos processos.

1.2.1.2.1.3. Análise SWOT

Após a realização das análises externas (AE) e análises internas (AI), com o objetivo de consolidar e resumir a informação recolhida, de forma a aprimorar o processo de tomada de decisão, Kaplan e Norton recomendam a utilização da ferramenta *SWOT Analysis* (Kaplan & Norton, 2008b; Valentin, 2001).

A estrutura da ferramenta baseia-se na identificação de atributos internos, classificados como forças ou fraquezas, e de atributos externos, classificados como oportunidades ou ameaças (Kaplan & Norton, 2008b). A primeira categoria refere-se a atributos sobre os quais a empresa possui controlo, enquanto a segunda diz respeito a atributos sobre os quais a empresa detêm pouco ou nenhum controlo (Sarsby, 2016).

Assim, durante o processo de análise, são detetados potenciais problemas-chave que poderão, posteriormente, afetar a implementação da estratégia.

	Helpful for achieving the organization's vision	Harmful for achieving the organization's vision
Internal attributes	Strengths	Weaknesses
External attributes	Opportunities	Threats

Figura 2: SWOT Analysis

Fonte: Kaplan & Norton, 2008b

1.2.1.2.2. Formulação da estratégia

Mintzberg (1987) descreve duas circunstâncias de emergência de uma estratégia: de forma deliberado, como resultado de um processo estruturado, ou de forma emergente, como resposta adaptativa a contextos específicos ou em constante mudança. Nesse seguimento, Kaplan e Norton (2008b) organizam, em três áreas — estratégicas, melhorias operacionais e minimização do risco —, diversas abordagens e *schools of thought* (Anexo II) que, em diferentes fases, poderão inspirar a formulação da estratégia, sem restringir a aplicação a uma única abordagem.

1.2.1.3. Tradução da estratégia

No seguimento da concretização da formulação da estratégia, Kaplan e Norton (2008b) defendem que a comunicação deve ser complementada com um método que detalhe os diversos componentes que articulam a estratégia e permitem a avaliação do seu progresso.

1.2.1.3.1. Mapa estratégico

Criado por Kaplan e Norton, o *Strategy Map* (Anexo III) é uma ferramenta de visualização que representa a cadeia de ligações de causa-efeito entre os

componentes de uma estratégia (Kaplan & Norton, 2008b). Este permite a visualização dos resultados estratégicos desejados e a sua conexão com os processos e sistemas que possibilitaram a implementação da estratégia, bem como com as infraestruturas que os impulsionaram (Kaplan & Norton, 2000, 2001, 2008b).

A ferramenta assenta em quatro perspetivas principais: financeira, do cliente, de processos, e de aprendizagem e crescimento (Kaplan & Norton, 2008b). Ademais, projeta uma linha temporal que reflete as dinâmicas estratégicas, articulando ações com resultados de longo e curto prazo, com o objetivo de representar o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis, tanto financeiros como os provenientes de consumidores.

Nesse seguimento, Kaplan e Norton (2008b) integram no processo de estruturação do mapa os *strategy themes*. Estes temas correspondem a conjuntos de objetivos estratégicos, interligados e organizados verticalmente ao longo das diferentes perspetivas (Kaplan & Norton, 2008b).

Desta forma, é possível desdobrar e organizar a estratégia em múltiplos processos de criação de valor, que são executados de forma coerente e geridos de forma independente, podendo diferir quanto ao momento em que geram valor, para atingir estes objetivos (Kaplan & Norton, 2008b).

Ainda, de forma complementar, os autores refletem sobre a associação da ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC) no mapa com o intuito de integrar um método de medida que possibilite às empresas medir o progresso da sua estratégia (Kaplan & Norton, 2008b).

Assim, o BSC opera nas quatro perspetivas do mapa estratégico, complementando as medidas financeiras tradicionais com critérios que avaliam o desempenho a partir das restantes três perspetivas (Kaplan & Norton, 2007). Desta forma, para cada objetivo, em cada tema estratégico, deve ser incorporada pelo

menos uma medida e um alvo adjacente, sendo definido o "objetivo" como aquilo que a estratégia procura alcançar, a "medida" como o método de monitorização do desempenho em relação à concretização desse objetivo, e o "alvo" como o nível de desempenho mensurável ou a taxa de melhoria associada à medida estabelecida (Kaplan & Norton, 2008b).

1.2.1.4. Desenvolvimento do plano

O desenvolvimento do plano é impulsionado pela tradução detalhada da estratégia, para ações concretas, por meio de iniciativas estratégicas (IE) (Kaplan & Norton, 2008b).

Kaplan e Norton (2008b), definem estas iniciativas como projetos e programas discricionários de duração finita, fora das atividades operacionais diárias e são especificamente concebidas para ajudar no alcance dos objetivos estratégicos. Por conseguinte, para cada objetivo estratégico não financeiro, deve ser atribuída, no mínimo, uma iniciativa estratégica (Kaplan & Norton, 2008b). Com resultado num plano de ação imediata, com ligação direta à estratégia de longo prazo (Kaplan & Norton, 2008b).

1.2.1.4.1. Seleção de iniciativas estratégicas

Um plano estratégico requer a coordenação de múltiplas iniciativas, cujas interligações devem ser compreendidas de forma a preservar o efeito integrador e cumulativo da estratégia (Kaplan & Norton, 2008b). Em consequência, estas não devem ser desenvolvidas de forma isolada, uma vez que, frequentemente, estão diretamente relacionadas (Kaplan & Norton, 2008b).

Nesse seguimento, cada tema estratégico exige um portefólio de iniciativas interligadas entre si, todas relevantes para o alcance coletivo dos objetivos

estratégicos (Kaplan & Norton, 2008b). Estas podem ser determinadas através da elaboração de um processo de racionalização de iniciativas (Kaplan & Norton, 2008b).

Para o efeito, Kaplan e Norton (2008b) propõem uma matriz bidimensional que cruza *strategy themes* e objetivos com as iniciativas propostas, assinalando com "x" aquelas que poderão gerar benefícios significativos. Consequentemente, a ausência de iniciativas associadas a um tema ou objetivo pode evidenciar a necessidade de criação novas iniciativas (Kaplan & Norton, 2008b).

Kaplan e Norton (2008b), defendem uma segunda ferramenta que consiste num processo formal de avaliação e classificação. Este tem o intuito de criar uma lista de iniciativas consolidada e otimizadas para o desempenho da estratégia. Estas são frequentemente propostas pelos colaboradores e avaliadas por critérios, consoante um peso percentual, e grupos específicos determinados pela empresa (Kaplan & Norton, 2008b).

1.2.1.4.2. Repartição de recursos

Kaplan e Norton (2008b) consideram recursos como as necessidades de financiamento e pessoal (Kaplan & Norton, 2008b). Neste contexto, os autores sugerem a sua alocação para estas iniciativas com resultados expectáveis a longo prazo de uma forma análoga aos processos utilizados na formalização das despesas operacionais (OPEX) e de capital (CAPEX), designando este modelo de gestão de recursos como STRATEX (Kaplan & Norton, 2008b). Assim, os fundos necessários provêm de um sistema único, direto e especificamente concebido para esse propósito (Kaplan & Norton, 2008b).

O processo é realizado segundo uma abordagem *top-down*, liderada pela administração de topo, na definição e quantificação dos recursos a alocar, mediante uma abordagem de afetação dos mesmos de forma *bottom-up*,

baseada na avaliação do potencial para a criação de benefícios no longo-prazo de cada iniciativa (Kaplan & Norton, 2008b).

1.2.1.4.3. Repartição de responsabilidades

A distribuição das responsabilidades é incorporada mediante uma distribuição vertical (Kaplan & Norton, 2008b). Assim, para cada *strategic theme*, são designados dois *theme owners*, apoiados por uma equipa, *theme members* (Kaplan & Norton, 2008b).

Os líderes asseguram o desempenho das iniciativas e das equipas, promovendo a cooperação entre temas, sem descuidar das suas funções operacionais principais (Kaplan & Norton, 2008b). Desta forma, garantem uma visão estratégica e abrangente sobre a empresa como um todo (Kaplan & Norton, 2008b).

Os *theme members*, provem de diferentes áreas da empresa, assegurando experiências diversificadas, e devem reter competências-chave como atenção ao detalhe, pensamento estratégico e proatividade, com uma afetação total ou parcial na gestão do portefólio (Kaplan & Norton, 2008b). Estes são responsáveis pela atribuição da execução, monitorização e revisão das iniciativas em conjunto com os respetivos líderes (Kaplan & Norton, 2008b).

CAPÍTULO 2

Método de Pesquisa

2. Abordagem de pesquisa

A revisão da literatura contextualiza o tema de investigação e fundamenta-se em estudos prévios, enquanto o método de investigação visa obter dados empíricos (Myers, 2020). Teddlie e Tashakkori (2021) salientam que as questões de investigação orientam todo o estudo.

Na presente dissertação, as questões de investigação centram-se em determinar como é entendido o conceito de estratégia e quais são os processos de formulação e planeamento estratégico das empresas do setor ótico português. Para tal, será conduzida uma investigação qualitativa, centrada na análise de dados em forma de palavras (Huberman & Miles, 1994). Esta abordagem, ideal para análises detalhadas de situações reais, procura compreender o que os indivíduos dizem, fazem e os contextos sociais em que estão inseridos, permitindo interpretar decisões, integrando teoria e prática (Myers, 2020). Assim, a investigação qualitativa permite uma análise detalhada das práticas estratégicas das empresas.

Segundo Mingers (2003), todos os métodos de investigação assentam em pressupostos filosóficos, diferenciando-se no que, como e por que modelam. O interpretativismo defende que o conhecimento da realidade é construído socialmente por meio da linguagem e da partilha de pensamentos e significados (Klein & Myers, 1999; Myers, 2020). Considerando que “interpretivists study meanings to create new, richer understandings of organisational realities” (Saunders et al., 2013, p.140), o interpretativismo permite interpretar práticas e conhecimentos estratégicos das empresas do setor ótico, com base na análise de palavras e conversas, integrando teoria e prática.

Para abordar as questões de investigação, será realizado um estudo de caso. Uma estratégia preferencial para explorar o “como” e “porquê” em fenómenos contemporâneos no contexto real (Yin, 2003, 2014).

Yin (2014), descreve o estudo de caso como uma abordagem holística que investiga fenómenos em profundidade, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são evidentes. Myers (2020), defende que estudos de caso em investigação empresarial descrevem situações reais utilizando evidências empíricas de empresas para contribuir para o conhecimento académico.

O estudo utiliza múltiplos casos, permitindo análises individuais e comparações para identificar padrões ou “tipos polares” (Eisenhardt & Graebner, 2007).

De acordo com Wong e Ellis (2002), a seleção de casos em estudos de caso é intencional e teórica. Esta abordagem oferece uma base sólida para teorias, clarificando se os resultados são únicos ou replicáveis (Eisenhardt & Graebner, 2007). Assim, a população-alvo são empresas do setor ótico português em comércio e retalho de material ótico. Excluindo as empresas especializadas na comercialização exclusiva de óculos de sol.

A amostra inclui três empresas: Mais Óptica, média dimensão, Vaz & Pestana, franchisado da marca MultiÓpticas, e José Gonçalves Mendes, ótica independente e de pequena dimensão. Esta seleção permite explorar e compreender práticas de gestão estratégica em contextos organizacionais e de mercado distintos, numa perspetiva contingencial.

2.1. Recolha de dados

Yin (2017), destaca que o método de estudo de caso permite a recolha de dados de diversas fontes. Dessa forma, os níveis de validação em comparação

com o uso de uma única fonte são elevados (Wong & Ellis, 2002). Consequentemente, a investigação utiliza uma estratégia de triangulação, combinando técnicas de recolha de dados (Yin, 2017).

As entrevistas permitem obter informações aprofundadas sobre conceitos, processos e modelos estratégicos, normalmente inacessíveis por outros métodos (Myers, 2020). Estas constituem a principal fonte de evidência, recolhendo dados diretamente das empresas.

Nesse seguimento, para garantir precisão na comparação entre casos, esta segue uma estrutura definida, promovendo consistência entre entrevistas (Myers, 2020). Com duração estimada de 60 minutos, organiza-se em três grupos de perguntas, cada um com um tema em específico (Apêndice I), totalizando 15 questões, expostas na tabela 1, baseadas na revisão de literatura.

Tabela 1: Questões da entrevista

Conceitos estratégicos	
1	Como define o conceito de estratégia no contexto da sua empresa?
2	Na sua opinião, existe uma distinção entre os termos “desenvolvimento” e “planeamento” quando aplicados à definição de um processo estratégico na sua organização? Se sim, qual a natureza dessa distinção?
3	Quais são, na sua opinião, as fases que compõem ou caracterizam um processo estratégico na sua totalidade dentro da sua empresa?
Desenvolvimento da estratégia	
4	A sua empresa tem uma Missão e Visão formalmente estabelecidas?
5	Na sua opinião, qual é a diferença entre os conceitos de Missão e Visão?
6	A sua empresa tem um conjunto de valores formalmente definidos? Se sim, quais são esses valores e como são aplicados?
7	Para além dos três conceitos já mencionados, pode indicar que outras atividades ou ferramentas são utilizadas no desenvolvimento da estratégia da sua empresa?
8	Algum dos processos mencionados anteriormente é específico para análises de mercado ou para análises interna da empresa?

9	Se sim, poderia indicar e descrever quais são as ferramentas ou métodos utilizados nesses processos?
10	Durante o desenvolvimento da estratégia, são identificados problemas-chave? Ou seja, na análise da informação procura-se a deteção de problemas que detenham potenciais implicações estratégicas? Se sim, como são esses problemas abordados e integrados na formalização da estratégia?
Planeamento da estratégia	
11	Como é efetuada a comunicação da estratégia formalizada para o restante da empresa ou grupo?
12	Como é feita a validação da execução da estratégia na sua empresa? Quais são os métodos e indicadores utilizados para medir os resultados e assegurar que a estratégia está a ser executada com sucesso?
13	As iniciativas a serem desenvolvidas são comunicadas de forma distinta ou são incluídas na mesma comunicação em que a estratégia formalizada é divulgada à empresa ou ao grupo?
14	Se duas iniciativas de alta importância para a execução da estratégia estiverem a ser desenvolvidas simultaneamente, como é feita a repartição do financiamento entre elas?
15	De forma a finalizar este grupo, como são distribuídas as responsabilidades pela implementação e monitorização das iniciativas estratégicas na sua empresa?

O primeiro tema, conceitos estratégicos, procura compreender como as empresas definem a estratégia no seu núcleo, bem como a sua perceção sobre as fases inerentes ao processo estratégico, desde a formulação até à monitorização e revisão após a implementação. Este enquadramento fornece uma base introdutória para a análise aprofundada dos tópicos estratégicos abordados nos dois temas seguintes, sendo estes nomeados e baseados nas duas primeiras fases do EP.

O desenvolvimento da estratégia, visa compreender de que forma as empresas clarificam a sua visão e desenvolvem a sua estratégia. Procura-se, assim, identificar os métodos ou ferramentas utilizadas e avaliar se estas coincidem exatamente ou se assemelham na intenção das abordagens com as da literatura.

Por sua vez, o planejamento da estratégia visa compreender como, após a formulação da estratégia, as empresas traduzem ou comunicam a sua estratégia e desenvolvem o seu plano de ação. Com o intuito, tal como no tema anterior, de procura identificar as ferramentas utilizadas e aferir a sua consonância com a literatura.

Os entrevistados foram selecionados com base na sua experiência, privilegiando profissionais diretamente responsáveis por decisões estratégicas. O guião das entrevistas não foi partilhado previamente, garantindo respostas espontâneas e genuínas dos participantes. As entrevistas foram gravadas e transcritas manualmente, assegurando a integridade dos dados.

Os dados secundários, foram obtidos de documentos previamente publicados, que contextualizam as empresas em termos históricos e estruturais, incluindo (Myers, 2020):

- *E-resources*: websites e outras fontes na internet;
- Documentos organizacionais.

2.2. Análise de dados

A análise dos dados e a sua interação mútua exercem influência significativa (Myers, 2020). Yin (2017) aponta como desafio nos estudos de caso a falta de abordagens analíticas consolidadas, afirmando que "much depends on a researcher's own style of rigorous empirical thinking, along with the sufficient presentation of evidence and careful consideration of alternative interpretations" (Yin, 2017, p. 165).

A investigação utiliza *theoretical propositions* como estratégia de análise, refletindo as questões de investigação e a revisão da literatura (Yin, 2017). Assim, adota-se uma abordagem *top-down*, assumindo que os conceitos analíticos emergem da literatura (Myers, 2020).

A análise dos múltiplos casos, conduzida individualmente, segue a técnica "*explanation building*", procurando construir uma explicação geral aplicável a cada caso. Essa explicação é então comparada às *theoretical* propositions previamente definidas (Yin, 2017).

Após a transcrição, as respostas às entrevistas foram analisadas com base numa escala de classificação de 5 níveis, que avaliam a profundidade e clareza do conhecimento dos entrevistados sobre conceitos e práticas estratégicas da literatura, bem como a sua aplicação (Kvale, 1996). A escala também considera práticas que, embora não nomeadas precisamente, produzem resultados equivalentes (Kvale, 1996). A tabela 2 apresenta as escalas e as suas delimitações. Salienta-se que as classificações foram definidas pela autora e atribuídas com base numa interpretação pessoal das entrevistas, podendo implicar risco de enviesamento.

Tabela 2: Descrição das escalas de classificação

Número de escala	Designação	Descrição
1	Resposta inadequada	A resposta não demonstra nenhum conhecimento dos conceitos, ferramentas ou modelos estratégicos mencionados na pergunta. Não há evidências de que a empresa ou o entrevistado aplique qualquer prática relevante.
2	Resposta limitada	A resposta indica um conhecimento superficial ou limitado dos conceitos, ferramentas ou modelos estratégicos, mas não há aplicação prática ou o entrevistado não sabe identificar ou explicar corretamente o uso desses elementos.
3	Resposta aplicável sem compreensão total	A resposta mostra que o entrevistado descreve práticas ou métodos que, embora não sejam nomeados corretamente ou não sejam totalmente compreendidos, têm efeitos semelhantes aos conceitos, ferramentas, ou modelos discutidos. A aplicação é informal ou implícita.
4	Resposta parcialmente completa	O entrevistado demonstra um conhecimento parcial dos conceitos, ferramentas, ou modelos estratégicos, e descreve uma aplicação que, embora não seja completa, reflete uma compreensão razoável e um uso consciente desses elementos.
5	Resposta completa	A resposta mostra uma compreensão clara e precisa dos conceitos, ferramentas, ou modelos estratégicos. O entrevistado identifica corretamente as denominações e descreve uma aplicação prática e consistente desses elementos na empresa.

As classificações de algumas questões foram agrupadas para permitir uma análise correlacionada, deviso ao seu carácter de *follow-up*, considerando interligações e consequências.

Os resultados das entrevistas são apresentados de forma descritiva e explicativa, acompanhados por um gráfico de barras que ilustra as classificações atribuídas às respostas.

A análise dos dados secundários ocorre em diversas etapas: recolha, agregação e organização cronológica, visando ilustrar a evolução e o crescimento das empresas.

Finalmente, os dados foram interpretados, estabelecendo conexões entre as informações recolhidas.

CAPÍTULO 3

Estudos de Caso

Este capítulo organiza-se em torno da análise individual de três casos, correspondentes a três empresas distintas. Cada caso segue uma estrutura uniforme: introdução da empresa, principais marcos históricos, análise do relatório da entrevista e exposição dos resultados. A caracterização das entrevistas encontra-se sistematizada no Apêndice II.

3. Análise dos Casos

3.1. Mais Óptica – Sucursal em Portugal de General Óptica, S.A.

Em 2023, a empresa contava com 163 colaboradores e um volume de negócios (VN) de 19,3 milhões de euros (Sabi Informa, n.d.-a). Esta informação coloca-a na categoria de empresa de média dimensão no setor ótico em Portugal (Portugal 2020, 2021).

3.1.1. História da empresa

A Mais Óptica foi fundada em 1955, sob o nome General Óptica (GOP), com a sua primeira loja inaugurada em Barcelona (Mais Óptica, n.d.; ÓpticaPro, 2016b). Entre 1958 e 1978, a GOP expandiu-se continuamente em Espanha, consolidando-se como líder de mercado (Mais Óptica, n.d.).

Em 1998 a marca expande-se para Portugal adotando o nome "Mais Óptica" para evitar associações militares, pelo termo "general", e dificuldades no registo da marca (Mais Óptica, n.d.; ÓpticaPro, 2016a).

Em 2000, a GOP uniu-se ao Grupo De Rigo, líder mundial no design, produção e distribuição de óculos de alta gama, com presença em mais de 80 países (DE RIGO, n.d.; Mais Óptica, n.d.).

Em 2005, no seu 50.º aniversário, o grupo contava com 156 lojas, 25 em franchising, e 1500 colaboradores em Portugal e Espanha (Mais Óptica, n.d.).

Em 2020, alcançou 300 lojas, afirmando-se como uma das maiores cadeias óticas da Península Ibérica (Mais Óptica, n.d.).

3.1.2. Entrevista (Apêndice III)

- **Conceitos estratégicos**

- Relato da entrevista

O entrevistado contextualiza brevemente a história e estrutura do grupo, destacando que a estratégia para o mercado português é uma adaptação da espanhola. Posteriormente, define a estratégia como uma política empresarial, destacando a sua capacidade de adaptação em função do posicionamento desejado nos diferentes mercados. O conceito de "desenvolvimento" é descrito como uma orientação de médio e longo prazo, que define o que a empresa pretende alcançar. Enquanto que o "planeamento" consiste nas ações delineadas para esse fim. Por último, os conceitos de missão e valores empresariais são apontados como fases do processo de formulação estratégica.

- Resultados (Apêndice III)

O resultado do primeiro tema reverte para um conhecimento superficial ou limitado dos conceitos, com uma média de classificação de aproximadamente 2,3.

Primeiramente, embora seja possível estabelecer uma relação entre a descrição da estratégia descrita e a literatura, esta não é diretamente evidenciada. A mesma

revela-se pouco clara, sendo deduzida pela referência implícita à prática de um conjunto de atividades, à análise da concorrência e ligação da estratégia a longo prazo. As definições de “desenvolvimento” e “planeamento” mostram-se também congruentes, com a ambição e a formulação de um plano de ação, porém, não são aprofundadas. Por fim, não há qualquer menção ou descrição de nenhuma fase concreta de um processo de formulação da estratégia.

- **Desenvolvimento da estratégia**

- Relato da entrevista

A missão é descrita como orientada para o cliente, destacando uma "postura honesta" e a oferta dos melhores produtos no mercado. Contudo, não é apresentada qualquer descrição da visão. Os valores empresariais mencionados são a “ética” na relação de venda com o cliente e o “compromisso” com os resultados da empresa.

As AE e AI são descritas como atividades realizadas pela empresa na fase de desenvolvimento, focadas na recolha e análise de informação. As AI baseiam-se em dados recolhidos junto dos clientes que são posteriormente segmentados para análise. Já as AE resultam de dados, quantitativos e qualitativos, obtidos de entidades externas e de associações do setor.

Adicionalmente, os problemas-chave, são referidos como “inputs”, que são identificados através de reuniões entre o entrevistado e os gerentes de loja. Durante estas reuniões, solicita-se aos gerentes de loja que identifiquem três problemas principais, dos quais serão posteriormente selecionados três que sejam comuns a todas as lojas. Por fim, estes problemas são comunicados numa reunião a nível ibérico e tidos em conta na definição da campanha do grupo para o ano seguinte.

- Resultados

O resultado do segundo tema define que a empresa aplica os conceitos, mas sem uma compreensão total sobre os mesmos, com uma média de classificação de 3.

Nesse seguimento, é confirmada a existência das declarações de missão e visão, embora a segunda não tenha sido descrita. A missão está alinhada com a literatura revisada, adotando uma formulação breve e simples que reflete a ambição da empresa. Adicionalmente, existe uma congruência sobre a aplicação do conceito de valores empresariais com a literatura revisada, existindo evidências que estes refletem a essência da empresa através dos seus comportamentos.

Na fase das análises estratégicas, são somente mencionadas as AE e AI, não sendo realizada a análise SWOT. Também, não existem informações suficientes para analisar as ferramentas ou métodos utilizados para esse fim, uma vez que os dados se concentram principalmente nas fontes das informações para análise.

Os problemas-chave não são apresentados como resultado das análises estratégicas, mas sim de um processo interno realizado através de reuniões entre o diretor e os gerentes de loja. Este processo envolve uma análise de informações internas que permite avaliar o desempenho, alinhando-se, de forma semelhante, ao nível do rastreio de potenciais problemas para a formulação da estratégia.

- **Planeamento estratégico**

- Relato da entrevista

Ao nível da comunicação da estratégia, o entrevistado indica que a comunicação do "plano comercial" é realizada pessoalmente pelo mesmo aos gerentes de loja, que, por sua vez, a comunicam aos restantes colaboradores.

A execução da estratégia é avaliada através de KPI's, definidos com base nos objetivos estratégicos. O entrevistado explica que esses indicadores são discutidos trimestralmente, no contexto da implementação dos planos de ação que segmentam o ano em três fases. Estes planos detalham as ações a serem executadas para alcançar os objetivos estratégicos. Adicionalmente, é destacado que cada indicador pode estar associado a uma escala numérica, refletindo o alvo esperado.

As iniciativas estratégicas ou "ações", são apresentadas durante a comunicação do "plano comercial" aos gerentes de loja, sendo estes responsáveis pela sua implementação e monitorização. As iniciativas estão previstas no orçamento de marketing como "campanhas" e a hierarquização de responsabilidades recai primeiramente sobre a direção, os gerentes de loja, os subgerentes de loja e, por fim, os restantes colaboradores.

- Resultados

O resultado do terceiro tema, gráfico 1, define que a empresa aplica os conceitos, mas sem uma compreensão total sobre os mesmos, com uma média de classificação de 3.

É evidenciada uma estrutura formal de comunicação, contudo, não é perceptível quais os modelos ou ferramentas utilizadas para esse fim.

São utilizados KPI's como método de medição para validar a execução da estratégia, incluindo medidas e alvos quantitativos definidos por uma escala numérica para certos indicadores. Contudo, não é possível confirmar se todos os objetivos estratégicos possuem, pelo menos, uma medida definida e, para cada medida, um alvo.

Identifica-se uma semelhança entre as "ações" e as iniciativas estratégicas, descritas como atividades direcionadas a objetivos estratégicos. Contudo, não é claro como são formalizadas, selecionadas ou especificamente financiadas.

Apesar da evidencia de uma estrutura de hierarquização na repartição de responsabilidades, não são referidas equipas especializadas ou critérios de seleção de membros para as mesmas baseados em competências específicas. Ainda assim, o papel do gerente de loja assemelha-se ao de um *theme owner* na medida de coordenação das ações e equipas.

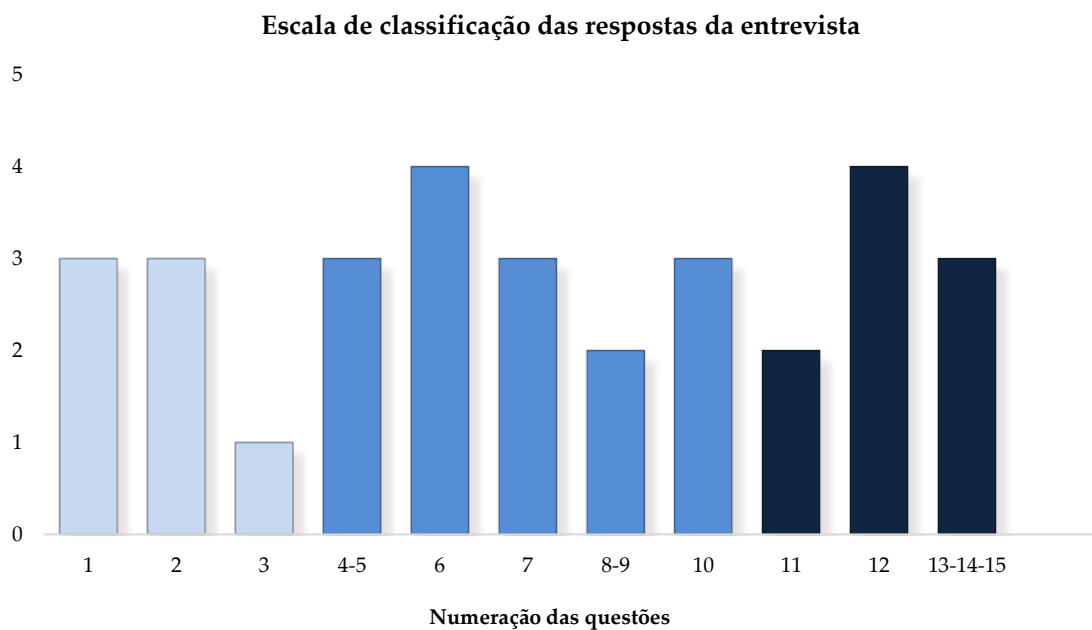


Gráfico 1: Escala de classificação das respostas da entrevista

3.2. Vaz & Pestana, Lda.

Em 2023, a empresa contava com 14 colaboradores e um VN de 1,5 milhões de euros (SABI Informa, n.d.-b). Esta informação coloca-a na categoria de empresa de pequena dimensão no setor ótico em Portugal (Portugal 2020, 2021).

O objeto de estudo foca-se nas lojas operadas pela empresa sob a marca "MultiOpticas", através de contratos de franchising estabelecidos com a Grandvision Portugal Unipessoal Lda (Grandvision, n.d.).

3.2.1. História da empresa

A Vaz & Pestana foi fundada em 2005 por Maria Vaz e Pedro Pestana, ambos optometristas, com a primeira loja em Santa Comba Dão (Cano, 2012). No ano de 2012 a empresa já operava quatro lojas franqueadas sob a marca MultiOpticas, adicionando as localizações de Mortágua, Tondela e Águeda (Cano, 2012).

A marca MultiOpticas surgiu no início da década de 1970 e em 1987 iniciou a sua expansão através do modelo de franchising (Comprar Franchising, n.d.).

Em 2001, a empresa foi adquirida pelo grupo Pearle Europe e, após a sua fusão com o grupo GrandVision em 2010, passou a integrar uma das maiores redes de óticas do mundo (Comprar Franchising, n.d.).

Em 2018, o grupo GrandVision detinha um total de 233 lojas em Portugal, distribuídas pelas marcas MultiOpticas, GrandOptical e Solaris, das quais 218 pertenciam à MultiOpticas (Neves & Brandão, 2019).

A aquisição da GrandVision pelo grupo EssilorLuxottica, em 2021, reforçou a posição deste conglomerado como um dos líderes globais na área da ótica, integrando a expertise da Essilor na fabricação de lentes e a especialização da Luxottica na produção e distribuição de armações e óculos de sol (EssilorLuxottica, 2018, 2021; Sanderson et al., 2017).

3.2.2. Entrevista (Apêndice IV)

- **Conceitos estratégicos**

- Relato da entrevista

A entrevistada define estratégia como a formalização de um plano orientado para o futuro, mas com uma ação imediata e foco nas necessidades dos clientes. Adicionalmente, menciona que o plano estratégico da empresa tem uma projeção de 5 a 6 anos e que é formalizado anualmente e ajustado de acordo

com as dinâmicas e mudanças do mercado. O conceito de “planeamento” é descrito como a formalização da visão sobre onde a empresa pretende posicionar-se, enquanto o “desenvolvimento” é definido como a sua aplicação prática no dia a dia. Por fim, são identificadas como fases do processo de formulação estratégica a realização de uma reunião estratégica, complementada pela análise de relatórios diários e mensais, e um controlo contínuo de custos ao longo do tempo.

- Resultados

O resultado do primeiro tema, gráfico 2, reverte para um conhecimento superficial ou limitado dos conceitos, com uma média de classificação de aproximadamente 2,6.

A descrição da estratégia é fundamentada e detalhada, com menção da relação entre o planeamento estratégico com ligação no curto e longo prazo e menção ao estudo do mercado. Assim, é revelado uma compreensão razoável do conceito de estratégia e da sua aplicação. Contudo, nas respostas subsequentes é evidenciado uma falta de coerência entre a definição dos conceitos questionados e a literatura. A intenção indicada nas fases de “desenvolvimento” e “planeamento” encontra-se trocada. Também, não existe clareza sobre as fases mencionadas do processo de formalização da estratégia e a literatura.

- **Desenvolvimento da estratégia**

- Relato da entrevista

A visão é definida como o que a empresa almeja alcançar, enquanto a missão é descrita como a tradução prática da visão. Adicionalmente, confirma-se a integração de valores empresariais na empresa.

São identificadas como outras fases do processo de desenvolvimento as análises estratégicas, a avaliação do mercado e o controlo de resultados através de KPIs mensais. É evidenciado que a informação das AI e AE, como relatórios de

mercado, são obtidas através do software interno. Sendo, também objeto de AE informações derivadas de reuniões com franqueados.

Os problemas-chave são denominados de “fatores” a melhorar, sendo identificados nas reuniões estratégicas e com base na análise dos resultados apresentados em relatórios semanais.

- Resultados

O resultado do segundo tema reverte para um conhecimento superficial ou limitado dos conceitos, com uma média de classificação de aproximadamente 2,6.

Apesar de uma semelhança na intenção, as definições das declarações de visão e missão encontram-se invertidas quando equiparadas à literatura revisada. Ainda, se confirma a presença de valores empresariais, contudo sem referência explícita a valores específicos.

Embora nem todas as fases do desenvolvimento tenham sido mencionadas, apenas a fase mencionada de “controlo de custos” se revelou incongruente com a literatura. Ao nível das análises estratégicas, compreende-se que as mesmas são reconhecidas e praticadas, contudo, os dados recolhidos não esclarecem de que forma essas são efetuadas.

Por fim, a deteção de problemas-chave revela que estes são identificados mediante os relatórios de análises empresariais, incluindo as AE e AI. Contudo, não é possível determinar o método ou ferramenta para essa deteção e se estes são alterados no decorrer da estratégia mediante novas informações das análises semanais.

- **Planeamento estratégico**

- Relato da entrevista

A comunicação da estratégia é feita em reuniões regulares e personalizadas loja a loja.

A execução da estratégia é validada através da análise de KPI's concebidos com base nos resultados de cada loja.

As iniciativas estratégicas, denominadas como "ações", têm como objetivo atingir os KPI's definidos e são comunicadas em conjunto com os mesmos. Estas são financiadas conforme a sua relevância para a estratégia e a sua hierarquização de responsabilidades flui entre a direção para os gerentes de loja e, em seguida, para os colaboradores.

- Resultados

O resultado do terceiro tema reverte para um conhecimento superficial ou limitado dos conceitos, com uma média de classificação de aproximadamente 2,3.

Apesar da existência de uma estrutura de comunicação personalizada, não são esclarecidos quais os modelos ou ferramentas utilizadas para esse fim.

Embora seja afirmado que a validação da execução da estratégia é realizada através de KPI's, não é mencionada uma ligação direta dos indicadores aos objetivos estratégicos, assim como alvos específicos associados aos mesmos.

Por fim, não é especificado como é que as "ações" são formalizadas, selecionadas, a sua duração ou o modo de financiamento específico. A descrição da hierarquização da repartição de responsabilidades revela-se limitada, não permitindo determinar as responsabilidades afetas aos cargos.

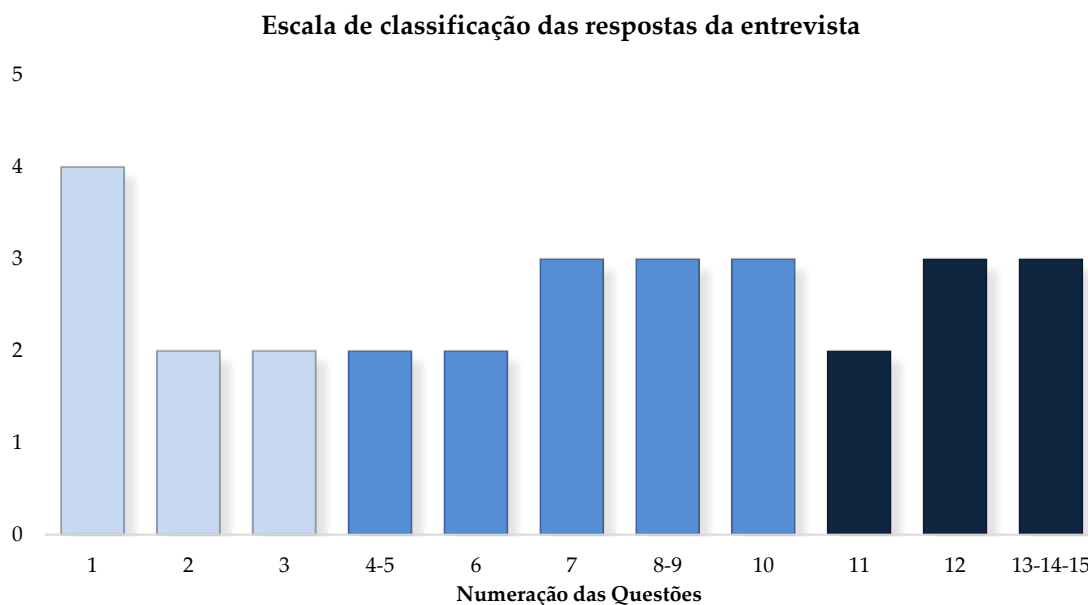


Gráfico 2: Escala de classificação das respostas da entrevista

3.3. José Gonçalves Mendes - Óptica, Unipessoal, Lda

Em 2023, a empresa, que exerce atividade sob a designação comercial de Óptica Médica Santa Bárbara (OMSB), contava com 13 colaboradores e um VN de 676,7 milhares de euros (SABI Informa, n.d.-c). Esta informação coloca-a na categoria de empresa de pequena dimensão dentro do setor ótico em Portugal (Portugal 2020, 2021).

3.3.1. História da empresa

A José Gonçalves Mendes foi fundada em 2000 por José Mendes, com a marca OMSB, na vila de Oliveira de Frades. Em 2002 abre a segunda loja em Santa Cruz da Trapa, seguida de uma nova unidade em Castro Daire, no ano de 2003.

Em agosto de 2005, a empresa prosseguiu a sua expansão com a abertura da quarta loja em São Pedro do Sul. Contudo, este período de crescimento foi marcado com o falecimento do sócio-gerente da empresa nesse mesmo ano. Este

evento levou a uma reestruturação interna, com Ana Mendes, esposa do fundador, a assumir a sua liderança.

Sob a nova gestão a empresa abre em 2015 uma nova loja em Vouzela.

Os dados apresentados foram fornecidos pela empresa via e-mail, em resposta a um pedido específico para esta investigação.

3.3.2. Entrevista (Apêndice V)

- **Conceitos estratégicos**

- Relato da entrevista

A entrevistada define a estratégia como um processo de planeamento a médio e longo prazo, orientado para o futuro da empresa.

O "planeamento" é caracterizado como uma consequência do "desenvolvimento" da estratégia.

Adicionalmente, são identificadas como fases do processo de formulação estratégica as fases de "planeamento", "execução" e "implementação da estratégia".

- Resultados

O resultado do primeiro tema, gráfico 3, reverte para um conhecimento superficial ou limitado dos conceitos, com uma média de classificação de aproximadamente 2,3.

A definição entregue promove a realização de um plano estruturado e um relacionamento entre o curto e longo prazo, contudo a limitação da mesma impede uma análise mais fiável da compreensão e prática do conceito.

Nas fases de “desenvolvimento” e “planeamento” não é realizada nenhuma descrição concreta das mesmas, só sendo possível deduzir a compreensão do seu alinhamento e interligação.

Por fim, para além da fase de “planeamento”, as duas fases adicionais podem ser equiparadas, na intenção, à junção de fases do EP. Contudo, a entrevistada não designou a fase de desenvolvimento.

- **Desenvolvimento da estratégia**

- Relato da entrevista

A declaração de missão é descrita como a representação do que a empresa pretende alcançar, enquanto a visão é o caminho para a concretização da missão. Os valores empresariais identificados são: confiança, responsabilidade e ética profissional.

Posteriormente é evidenciado que a empresa não realiza um processo formal para o desenvolvimento da sua estratégia. Contudo, destaca-se a existência de um alinhamento estratégico orientado pelas “circunstâncias temporais e necessidades momentâneas”, bem como a menção de “objetivos” que são posteriormente comunicados em reuniões semestrais aos colaboradores. As AE são conduzidas de forma informal, baseando-se em informações da “economia” e da “estabilidade” do setor, recolhidas a partir de revistas especializadas e associações.

Adicionalmente, é esclarecido, pela entrevistada, que os problemas-chave são identificados à medida que surgem no quotidiano, sendo de imediato analisados e consolidados.

- Resultados

O resultado do primeiro tema reverte para um conhecimento superficial ou limitado dos conceitos, com uma média de classificação de 2.

As declarações de missão e visão são reconhecidas, embora pouco desenvolvidas. Verifica-se, contudo, uma aproximação conceptual: a missão expressa a ambição da empresa, enquanto a visão projeta, de forma mais detalhada, o percurso para a concretizar. Verifica-se, também, uma congruência entre a aplicação do conceito de valores empresariais e a literatura, sendo estes expressos como reflexo da essência da empresa nos seus comportamentos.

Não são identificadas outras fases ou ferramentas no processo de desenvolvimento. As evidências de prática de AE são limitadas e as AI não são mencionadas.

Apesar do reconhecimento da prática da deteção de problemas, estes proveem de questões operacionais da empresa e não de informação proveniente das análises estratégicas, específica para a formulação da estratégia.

- **Planeamento estratégico**

- Relato da entrevista

A comunicação da estratégia é formalizada através da apresentação dos objetivos estratégicos durante as reuniões semestrais da empresa.

A execução da estratégia é validada comparando os valores mensais de vendas por loja, com os do mesmo período de anos anteriores.

As iniciativas estratégicas são designadas como "tarefas" e reportadas nas reuniões semestrais. O seu financiamento é definido pela gerente, "consoante as necessidades da empresa e a sua capacidade financeira". A hierarquização das responsabilidades decorre da gerente para a gerente de zona e, posteriormente, para as restantes colaboradoras, ou diretamente da gerente para estas.

- Resultados

O resultado do primeiro tema reverte para um conhecimento superficial ou limitado dos conceitos, com uma média de classificação de 2.

Evidencia-se que a empresa não formula a sua estratégia por via de um processo formal. Assim, embora exista articulação entre a comunicação da estratégia e a transmissão de objetivos estratégicos, não se verifica uma ligação clara desses com a estratégia. Além disso, não é referida qualquer outra ferramenta de comunicação estratégica.

Apesar de ser realçada uma medida e alvo para a validação da execução da estratégia, estes não têm ligação aos objetivos estratégicos. Adicionalmente, o conceito de “alvo” não é formalizado como uma meta a alcançar, mas um termo de comparação.

Por fim, identifica-se uma ligação entre as “tarefas” e as iniciativas estratégicas, mediante uma ligação com os objetivos estratégicos e o efeito de duração finita. Contudo, não é claro como são formalizadas, selecionadas ou especificamente financiadas. Relativamente à repartição de responsabilidades, não especifica equipas especializadas ou critérios de seleção baseados em competências específicas para a equipa.

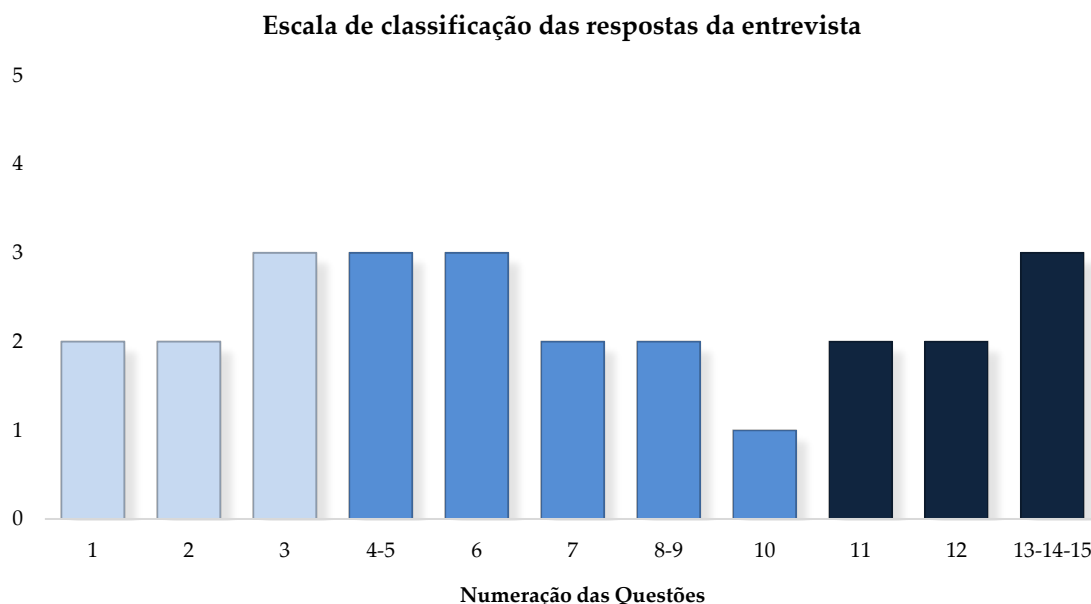


Gráfico 3: Escala de classificação das respostas da entrevista

No gráfico seguinte é apresentado a comparação das médias dos temas das entrevistas por caso.

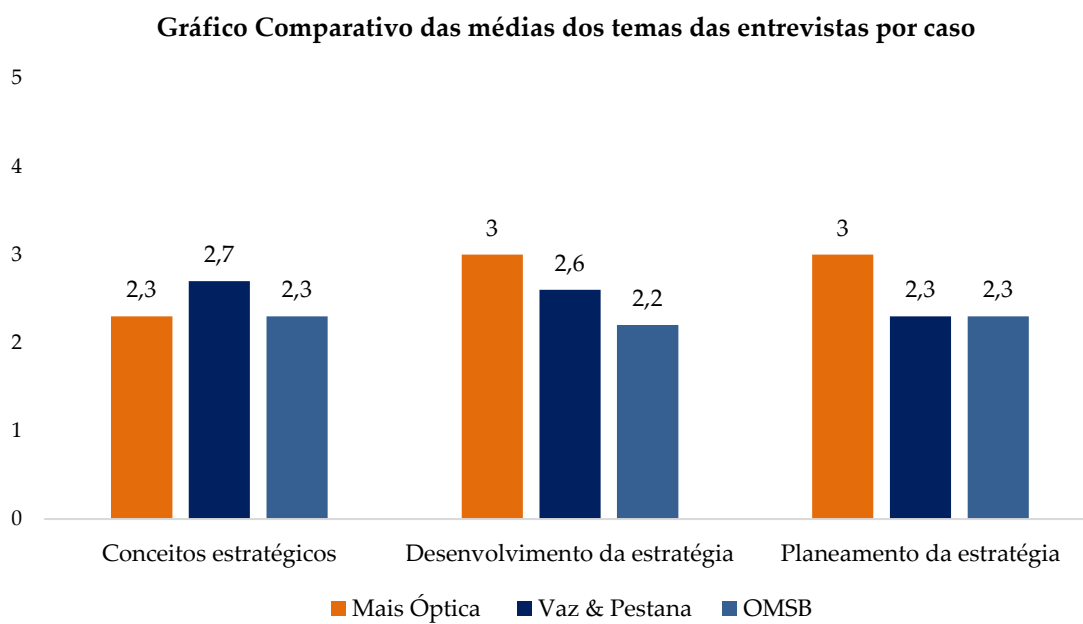


Gráfico 4: Escala das médias dos temas das entrevistas por caso

CAPÍTULO 4

Discussão

Este capítulo relaciona as teorias e modelos de gestão estratégica na revisão da literatura com os casos analisados, visando responder às questões de investigação iniciais:

- De que forma as empresas do setor ótico português definem e aplicam o conceito e o processo de formulação estratégica, em comparação com os modelos teóricos existentes?
- Quais são os processos e ferramentas estratégicas utilizados pelas empresas do setor ótico português nas fases de desenvolvimento e planeamento da estratégia, e de que forma estes se alinham com os modelos teóricos existentes?
- Quais são as diferenças na forma como as diferentes dimensões ou modelos de negócio do setor ótico português, definem e aplicam o conceito de estratégia, bem como os processos de formulação, desenvolvimento e planeamento estratégico?

Para responder à primeira questão e a parte da terceira, a análise dos casos revela discrepâncias relevantes. No primeiro tema, os resultados das entrevistas indicam um entendimento superficial ou limitado dos conceitos estratégicos nos três casos, sendo este o tema com a classificação média conjunta das empresas mais baixa.

Nos três casos, identifica-se uma ligação entre a formalização da estratégia e o longo prazo (Chandler, 1962; Mintzberg, 1978). Contudo, na Mais Óptica, essa relação não é explícita, sendo apenas deduzida mediante a análise às respostas. A existência de um plano estratégico também foi mencionada ou deduzida, sem detalhar a alocação de atividades específicas (Porter, 1985). Tanto a Mais Óptica

como a Vaz & Pestana demonstraram atenção ao mercado, mas sem referências explícitas a práticas concretas de análise da concorrência.

As três empresas reconhecem as fases de desenvolvimento e planeamento (Kaplan & Norton, 2008b). A Mais Óptica e a Vaz & Pestana mencionam a intenção de definir um propósito e a necessidade de um plano de ação alinhado com a estratégia. No entanto, a Vaz & Pestana confunde os conceitos das fases, enquanto a OMSB apenas reconhece o seu alinhamento. Não são referidos valores empresariais, a análise do ambiente externo e interno ou a ligação intencional entre estratégia, operações e unidades de negócio.

Em contraste, com a exceção das fases de “desenvolvimento” e “planeamento”, nenhuma empresa identificou as restantes fases do modelo EP. A Mais Óptica não referiu qualquer fase, enquanto a Vaz & Pestana apresentou fases sem correspondência com o modelo. Já a OMSB, embora não reconheça a fase de desenvolvimento, indicou duas fases que, agrupadas com várias do EP, revelam uma intenção semelhante: a “execução” pode se aproximar da fusão entre “Alinhamento da Organização” e “Planeamento das Operações”, e a “verificação da implementação da estratégia” das fases de “Monitorização e Aprendizagem” e “Teste e Adaptação” (Kaplan & Norton, 2008b).

A média das classificações posiciona a Vaz & Pestana como a empresa com maior domínio dos conceitos estratégicos e sua aplicação, embora tenha superado as restantes apenas na primeira resposta. Adicionalmente, o facto de a estratégia da Mais Óptica ser formulada por uma equipa espanhola e adaptada ao mercado português pode limitar o conhecimento sobre as fases do processo de formulação da estratégia global do grupo.

De forma a responder à segunda e à última parte da terceira questão, o estudo estrutura-se em dois temas distintos, alinhados com a entrevista realizada. Nesse seguimento, a avaliação global dos resultados indica, tal como no primeiro tema,

um conhecimento superficial ou limitado dos conceitos e ferramentas estratégicas nos temas de desenvolvimento e planeamento estratégico.

No EP, o desenvolvimento da estratégia começa pela clarificação da visão (Kaplan & Norton, 2008b). Nas três empresas, verifica-se a existência de declarações de missão e visão e valores empresariais, embora sem evidências quanto à sua permanência. Na Mais Óptica, apenas a missão e os valores apresentam congruência com a literatura. A missão é formulada de forma breve e simples, refletindo a ambição de oferecer os melhores produtos com base na relação qualidade/preço (Kaplan & Norton, 2008b). Os valores orientam o comportamento dos colaboradores, refletindo a essência da empresa (Kaplan & Norton, 2008). Na Vaz & Pestana, há semelhança na intenção dos conceitos, mas com inversão nas declarações. Adicionalmente, é a única empresa que não comprova os seus valores. Na OMSB, apesar da limitada profundidade das respostas, a intenção subjacente aos três conceitos está alinhada com a literatura. A missão expressa a ambição da empresa, a visão procura especificar os objetivos para a concretizar e os valores orientam as ações dos colaboradores (Kaplan & Norton, 2008b).

Na etapa final do desenvolvimento da estratégia, na Mais Óptica e a Vaz & Pestana as análises externas e internas são reconhecidas como práticas consolidadas. Na OMSB, a realização de análises internas não é reconhecida nem evidenciada, enquanto as análises externas são conduzidas de forma informal. Nesse seguimento, nenhuma empresa distingue diretamente os contextos macroeconómico, industrial e competitivo, nem evidencia conhecimento ou aplicação das ferramentas de análise: PESTEL, 5 forças de Porter, rácios financeiros, tabela de dimensões-chave de concorrentes ou a *Value-chain Analysis*, nem prática de métodos com intenção semelhante (Kaplan & Norton, 2008b). Adicionalmente, o enquadramento da informação com a análise SWOT não é referido, também, em nenhum dos casos (Kaplan & Norton, 2008b).

Por conseguinte, na OMSB os problemas-chave não são identificados com base nas análises estratégicas ou na matriz SWOT, conforme proposto na literatura, mas resultam de questões do quotidiano, sem ligação às análises realizadas (Kaplan & Norton, 2008b). A Mais Óptica, embora não estabeleça uma relação direta entre a deteção de problemas-chave e as análises realizadas, descreve um processo interno baseado na identificação direta de problemas com a colaboração das suas equipas em loja que são afetos à estratégia. Por sua vez, a Vaz & Pestana associa as análises a um processo mais abrangente de otimização do desempenho, em vez de as utilizar especificamente para identificar problemas estratégicos.

A Mais Óptica destaca-se como a empresa com maior domínio e maturidade nesta fase, registando a maior discrepância de classificações face à OMSB. Essa diferença resulta das baixas pontuações atribuídas a esta última nas respostas relativas às análises externas, internas e à deteção de problemas-chave.

No âmbito do planeamento estratégico, apesar de todas as empresas reconhecerem a existência de um processo de comunicação, nenhuma traduz a sua estratégia em relações de causa-efeito, conforme preconizado pelo *Strategy Map* (Kaplan & Norton, 2008b). A OMSB refere a comunicação de “objetivos estratégicos”. Contudo, na ausência de uma estratégia definida, essa abordagem não corresponde ao conceito descrito na literatura, onde os objetivos derivam dos *strategy themes* e das perspetivas do *strategy map*, construído com base na estratégia central da empresa (Kaplan & Norton, 2008b). Assim, os objetivos estratégicos da OMSB são formalizados sem ligação a uma estratégia de base. Nos outros dois casos, embora ao longo da entrevista surjam referências à concretização de objetivos estratégicos, estes não são explicitados quando questionada a forma de comunicação.

Relativamente à monitorização da execução da estratégia a literatura menciona a ferramenta BSC em associação ao *strategy map* (Kaplan & Norton,

2008b). Mediante a afetação a cada objetivo de uma medida e alvo adjacente. A Mais Óptica é a empresa que mais se aproxima da abordagem descrita na literatura, recorrendo a KPI's elaborados com base nos objetivos estratégicos. A Vaz & Pestana também utiliza KPI's, mas aplica-os apenas à avaliação de resultados por loja, sem ligação direta à estratégia definida. Já na OMSB, apesar da existência de uma medida de monitorização, esta carece de um suporte estratégico.

Por fim, embora as três empresas reivindiquem possuir um plano de iniciativas estratégicas, nenhuma clarifica os critérios de seleção, se recorrem a processos de racionalização ou avaliação e classificação para esse efeito (Kaplan & Norton, 2008b). Apesar de as iniciativas apresentarem uma duração finita nos três casos, apenas na Mais Óptica se verifica uma ligação explícita entre o plano de ação e a estratégia de longo prazo. Além disso, nenhuma das empresas menciona um financiamento específico ou a existência de membros de equipa e líderes especializados para a implementação e revisão dessas iniciativas.

A média de classificação por dimensão na entrevista reflete a mesma hierarquia observada no tema anterior, posicionando a Mais Óptica em primeiro lugar, seguida pela Vaz & Pestana e, por último, pela OMSB.

Numa perspetiva holística dos três casos analisados, a Mais Óptica obtém a classificação mais elevada, seguida da Vaz&Pestana e, por fim, da OMSB. A discrepância entre a Vaz&Pestana e a OMSB revela-se mais acentuada do que entre a Mais Óptica e a Vaz&Pestana. Estes resultados sugerem uma maior compreensão e aplicação dos conceitos e ferramentas estratégicas nas empresas integradas em grupos e franchising, em comparação com a PME.

As diferenças nos resultados podem também estar associadas à maturidade das marcas e aos recursos disponíveis. A Mais Óptica, fundada em 1955, e a MultiOpticas, presente no mercado desde 1970, beneficiam de um longo

percurso de consolidação no setor. Além disso, a união da Mais Óptica ao Grupo De Rigo e a aquisição da GrandVision, detentora da marca MultiOpticas, no grupo EssilorLuxottica proporcionam-lhes acesso a recursos estratégicos e práticas de gestão consolidadas a nível global, favorecendo uma maior capacidade de implementação e aplicação dos conceitos estratégicos.

Conclusão

O presente estudo teve como objetivo compreender o grau de maturidade estratégica das empresas do setor ótico português, analisando de que forma estas definem, desenvolvem e planeiam as suas estratégias. A investigação centrou-se na aplicação dos conceitos estratégicos fundamentais e no modelo EP de Kaplan e Norton, focando-se especificamente nas suas duas primeiras fases: desenvolvimento da estratégia e planeamento da estratégia.

A análise dos três casos permitiu não só identificar padrões e divergências na adoção de práticas estratégicas, mas também avaliar o nível de formalização e profundidade das ferramentas estratégicas aplicadas nas empresas estudadas. Assim, identificou-se que as empresas estudadas possuem um entendimento limitado dos conceitos estratégicos assim como do conhecimento e ferramentas estratégicas utilizadas no desenvolvimento e planeamento estratégico.

Neste sentido, embora estas reconheçam a importância da estratégia numa perspetiva de longo prazo, não estabelecem uma relação clara entre essa visão e um planeamento estruturado de atividades específicas. Estas evidenciam também uma compreensão fragmentada das fases que compõem um processo estratégico na sua totalidade.

No desenvolvimento da estratégia, verifica-se que as mesmas confirmam a existência de declarações de missão, visão e valores. No entanto, constata-se variações na sua formulação e no alinhamento com a literatura, o que compromete a coerência estratégica. Ainda, conclui-se que as empresas carecem de um processo estruturado de análises estratégicas, o que limita a sua capacidade de identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como de avaliar as suas próprias forças e fraquezas. Nenhuma das empresas distingue de forma clara os contextos macroeconómico, industrial e competitivo, nem recorre a ferramentas de análise reconhecidas na literatura ou semelhantes,

como a análise PESTEL, as 5 forças de Porter ou a análise SWOT. Por fim, verifica-se que nenhuma das empresas implementa um processo sistemático de deteção de problemas-chave com base nas análises realizadas, comprometendo a fundamentação da formulação estratégica. Esta lacuna evidencia a ausência de um modelo estruturado para a condução de análises estratégicas.

A investigação permitiu ainda verificar que a comunicação da estratégia não é acompanhada por um modelo estruturado que traduza a relação de causa-efeito entre os diferentes componentes estratégicos. Esta lacuna dificulta a compreensão da estratégia por parte dos colaboradores e compromete a sua implementação eficaz. Além disso, os processos de monitorização da execução estratégica apresentam poucas evidências de um alinhamento sistemático entre as métricas de desempenho e os objetivos estratégicos, como se observa em dois dos casos analisados. De igual modo, o plano de iniciativas estratégicas revela uma ligação ténue à estratégia, evidenciando uma maior associação ao desempenho financeiro imediato do que a um alinhamento estratégico estruturado. Esse desalinhamento entre as ações implementadas e os objetivos estratégicos compromete a eficácia das iniciativas e pode prejudicar a execução da estratégia a longo prazo.

A Mais Óptica, empresa de média dimensão integrada num grande grupo multinacional, é a empresa com maior domínio dos conceitos e ferramentas. Contudo, a estratégia seguida é amplamente definida pela matriz espanhola, limitando a autonomia do mercado português no desenvolvimento de uma abordagem estratégica própria. A Vaz & Pestana, enquanto franchising da MultiOpticas, revela uma adaptação da estratégia aos desafios diários, mas apresenta fragilidades na estruturação e formalização dos processos estratégicos. Por fim, a OMSB, uma PME independente, evidencia um planeamento estratégico menos desenvolvido, sendo a sua estratégia predominantemente reativa e baseada em necessidades operacionais imediatas.

Os resultados deste estudo evidenciam que, embora a estratégia seja reconhecida como um elemento essencial à competitividade empresarial, a sua aplicação e conhecimento prático ainda apresenta fragilidades nas empresas do setor ótico português. O desenvolvimento de um pensamento estratégico mais estruturado, suportado por ferramentas e modelos consagrados na literatura, poderá contribuir significativamente para a competitividade e sustentabilidade das empresas no setor.

Limitações e Investigações futuras

Importa reconhecer algumas limitações. A amostra reduzida, composta por três empresas, não permite generalizar amplamente as conclusões, embora a diversidade de dimensões e modelos de negócio tenha proporcionado uma análise comparativa relevante. Estudos com amostras mais amplas poderão oferecer uma caracterização mais representativa do setor.

Adicionalmente, a investigação incidu apenas nas duas primeiras fases do modelo EP, excluindo as restantes etapas, limitando, assim, a análise à formulação, sem avaliar a implementação.

Por fim, o método qualitativo, centrado na classificação das respostas das entrevistas mediante uma escala numérica subjetiva a uma interpretação da autora, introduz viés interpretativo, uma vez que as classificações podem refletir perceções individuais da mesma.

Face às limitações identificadas, futuras investigações poderão recorrer a estudos quantitativos com amostras mais amplas, a fim de retratar com maior precisão a maturidade estratégica do setor e as ferramentas utilizadas. A triangulação de dados, aliando abordagens qualitativas e quantitativas, poderá proporcionar uma análise mais abrangente e rigorosa.

Importa ainda explorar fases subsequentes do modelo EP, nomeadamente o impacto do alinhamento da organização e do planeamento das operações na execução da estratégia, permitindo uma visão mais completa do enquadramento estratégico.

Ainda, poderá analisar-se o efeito dos modelos exclusivamente digitais, como o e-commerce, na estrutura e dinâmica competitiva do setor.

Por fim, perante a ascensão do modelo de negócio franchising, será pertinente estudar a sustentabilidade da transição de PME independentes para este modelo e o impacto do desaparecimento das independentes no poder de negociação do consumidor.

Bibliografia

- Banco de Portugal. (n.d.). *Quadros do Sector*. Retrieved September 4, 2024, from <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Campbell, A. (1997). Mission Statements. *Long Range Planning*, 30(6).
- Cano, M. (2012, July 12). *Vaz e Pestana Lda: os Júniores da Multiópticas*. *Jornal de Negócios*.
https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/vaz_e_pestana_lda_os_juacuteniores_da_multioplicas
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press.
- Collis, D., & Rukstad, M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/04/can-you-say-what-your-strategy-is>
- Comprar Franchising. (n.d.). *Franchising de ópticas*. Retrieved September 24, 2024, from http://comprarfranchising.com/franchisings?clave=§or=21&field_inversion_cantidad_value=All&minimum_local=All&minimum_population=All&funding=All&sort_by=title&sort_order=ASC
- DE RIGO. (n.d.). *The group*. Retrieved September 24, 2024, from <https://www.derigo.com/en/the-group>
- Delen, D., Kuzey, C., & Uyar, A. (2013). Measuring firm performance using financial ratios: A decision tree approach. *Expert Systems with Applications*, 40(10), 3970–3983. <https://doi.org/10.1016/J.ESWA.2013.01.012>
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). The building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- EssilorLuxottica. (2018, September 30). *Essilor and Delfin successfully complete the combination of Essilor and Luxottica by creating EssilorLuxottica, a global leader in the eyecare and eyewear industry*. <https://www.essilorluxottica.com/cap/content/112942/>
- EssilorLuxottica. (2021, June 29). *EssilorLuxottica announces decision to close acquisition of GrandVision on 1st July 2021 in accordance with the terms and conditions of the agreements signed on 30 July 2019*. <https://www.essilorluxottica.com/en/newsroom/press-releases/close-acquisition-grandvision-2021/>
- Grandvision. (n.d.). *Grandvision supply chain Portugal - RFH Porto*. Retrieved September 24, 2024, from <https://pt.linkedin.com/company/grandvision-supply-chain-portugal>
- Huberman, A., & Miles, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expand sourcebook*. SAGE Publications Inc.

- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673–720. https://www.researchgate.net/publication/247570055_Strategy-Process_Research_What_Have_We_Learned_and_What_Is_Still_to_Be_Explored
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537–558. <https://openaccess.city.ac.uk/id/eprint/4011/1/Strategic%20Mgt%20Journal%20Strategy%20Tools%20final.pdf>
- Kantabutra, S., & Avery, G. (2010). The power of vision: Statements that resonate. *Journal of Business Strategy*, 31(1), 37–45. https://www.researchgate.net/publication/241280299_The_power_of_vision_Statements_that_resonate
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, September-October. <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-focused Organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press. <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008a). Mastering the management system. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008b). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Klein, H., & Myers, M. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *Management Information Systems Research Center*, 23(1), 67–93.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE Publications.
- Mais Óptica. (n.d.). *Quem somos - Somos mais do que vê*. Retrieved September 3, 2024, from <https://www.maisoptica.pt/quem-somos>
- Mingers, J. (2003). A classification of the philosophical assumptions of management science methods. *Journal of the Operational Research Society*, 54(6), 559–570.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.

- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*.
<https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy>
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 21–30.
- Myers, M. (2020). *Qualitative research in business & management*. SAGE Publications Inc.
- Neves, R., & Brandão, C. (2019, March). *Dona da MultiOpticas vai contratar mais 50 pessoas para a fábrica de Gaia*. *Jornal de Negócios*.
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/dona-da-multioplicas-vai-contratar-mais-50-pessoas-para-a-fabrica-de-gaia>
- ÓpticaPro. (2016a). Mercado ótico em Portugal: Os grupos. *ÓpticaPro*, 152, 8–20.
<https://www.calameo.com/codigopro/read/0001153673d68049d720f>
- ÓpticaPro. (2016b). “Queremos reforçar a presença da General Optica em Portugal.” *ÓpticaPro*, 158, 12–15.
<https://www.calameo.com/codigopro/read/000115367429aa8d13358>
- ÓpticaPro. (2019). Mercado ótico em Portugal com tendência ascendente. *ÓpticaPro*, 199, 10–21.
<https://www.calameo.com/codigopro/read/000115367909b34d8721a>
- ÓpticaPro. (2024). *Mercado ótico em Portugal está numa fase de transformação*.
<https://www.opticapro.pt/2024/12/17/mercado-otico-em-portugal-esta-numa-fase-de-transformacao/>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Portugal 2020. (2021, November 2). *PME - pequenas e médias empresas*.
<https://portugal2020.pt/glossario/pme-pequenas-e-medias-empresas/>
- SABI Informa. (n.d.-a). *Relatório José Gonçalves Mendes - Óptica Unipessoal, Lda*. Retrieved October 25, 2024, from https://sabi-informa-es.eu1.proxy.openathens.net/version-20230626-13-0/Report.serv?_CID=385&product=sabiinforma&SeqNr=0
- SABI Informa. (n.d.-b). *Relatório Vaz & Pestana, Lda*. Retrieved October 2, 2024, from https://sabi-informa-es.eu1.proxy.openathens.net/version-20230626-13-0/Report.serv?_CID=385&product=sabiinforma&SeqNr=0
- Sanderson, R., Massoudi, A., & Fontanella-Khan, J. (2017, January 16). *Luxottica and Essilor agree €50bn eyewear merger*. *Financial Times*.
<https://www.ft.com/content/a4b43936-db78-11e6-9d7c-be108f1c1dce>
- Sarsby, A. (2016). *SWOT analysis: A guide to SWOT for business studies students*. Leadership Library.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2013). *Research methods for business students* (5ª edição). Pearson.

- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2021). *Mixed methods in social & behavioral research*. SAGE Publications.
- Valentin, E. (2001). Swot analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54–69. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>
- Wong, P., & Ellis, P. (2002). Social ties and partner identification in sino-Hong Kong international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 267–289.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publication, Inc.
- Yin, R. (2014). *Case study research: Design and methods (5th editio)*. SAGE Publications Inc.
- Yin, R. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications, Inc.
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52. https://www.researchgate.net/publication/274863692_Developing_a_Multi-Criteria_Decision_Making_Model_for_PESTEL_Analysis

Anexos

Anexo I: Figura elusiva às quatro fases distintas do Plano estratégico de Kaplan e Norton

Building the strategic plan

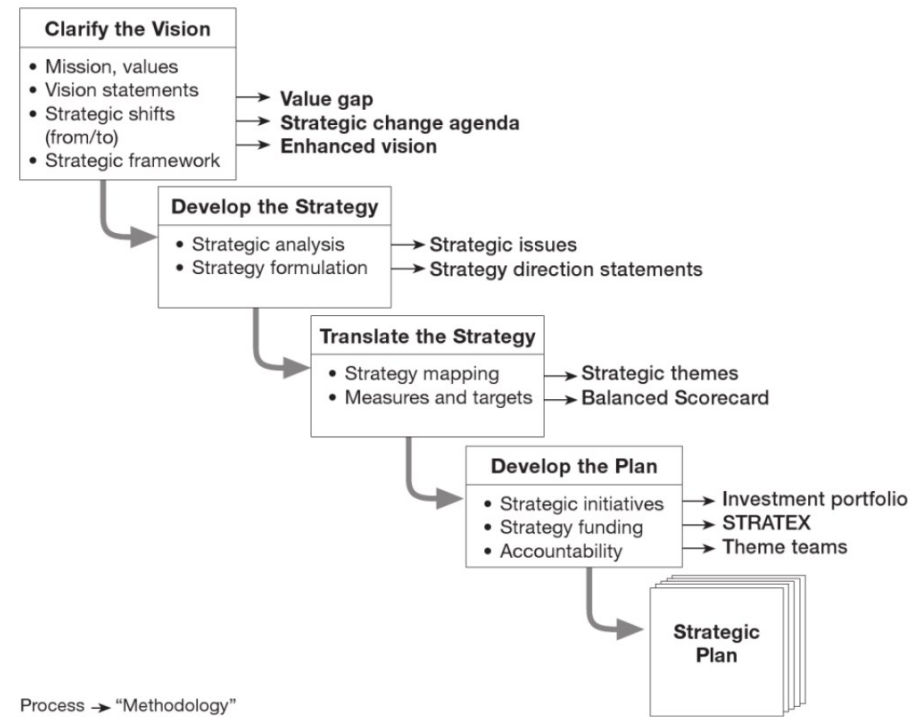


Figura 3: Plano estratégico de Kaplan e Norton

Fonte: Kaplan & Norton (2008b)

Anexo II: Abordagens para a formulação da estratégia

Tabela 3: Abordagens para a formulação da estratégia

Fonte: Kaplan & Norton (2008b)

Strategy approaches	Operational improvement philosophies	Methodologies designed to minimize risk
Positioning	Total quality management	Enterprise risk management
Resource-based view	Six sigma	Internal controls
Core Competences	ISO (International Organization for Standardization)	COSO (for financial institutions)
Value-based management	Lean manufacturing	
Profit from-the-core	Learning organization	
Blue ocean		
Emergent Strategy		
Disruptive innovation		

Anexo III: Strategy Map

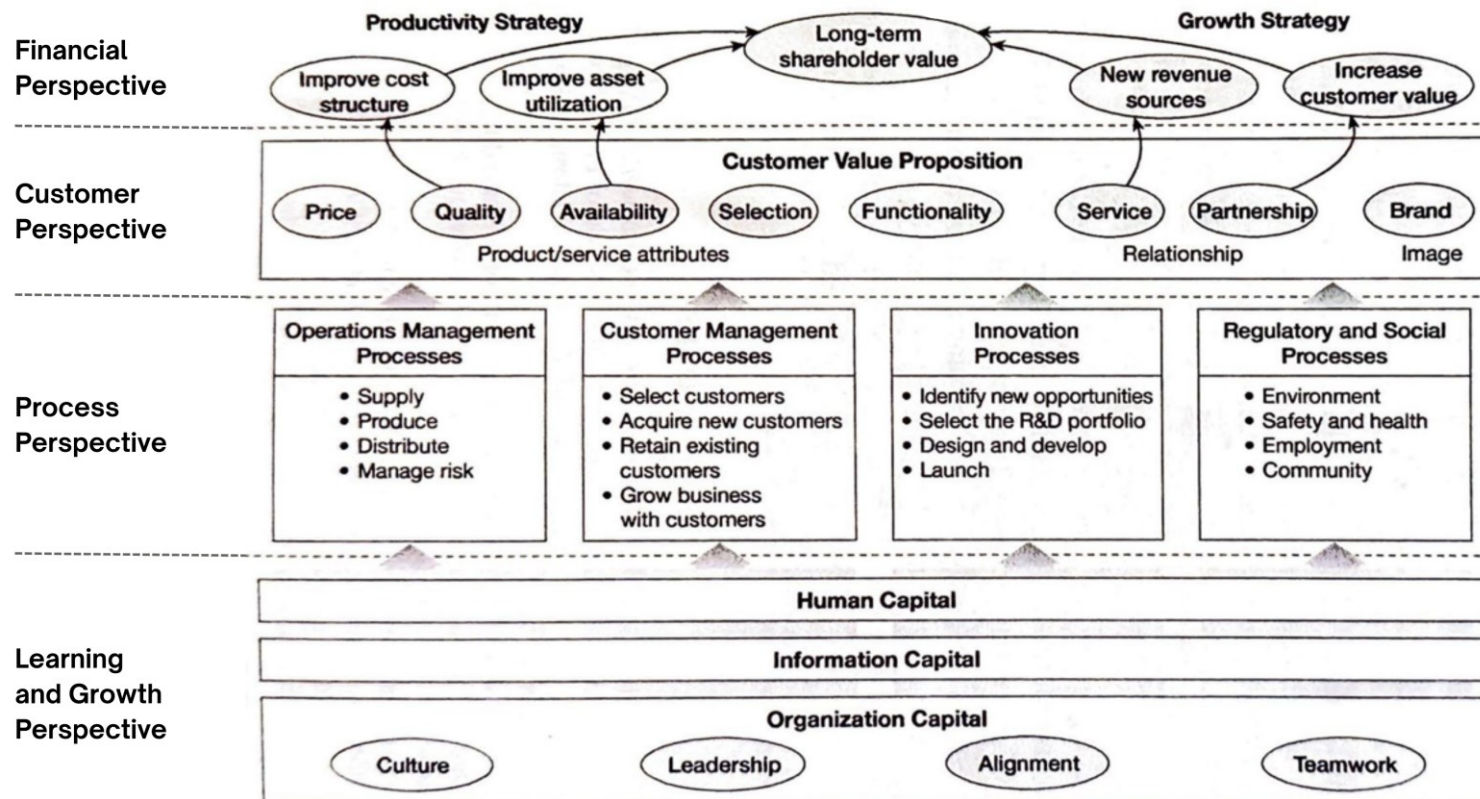


Figura 4: Strategy Map

Fonte: Kaplan & Norton (2008b)

Apêndices

Apêndice I: Tabela de enquadramento dos temas da entrevista

Tabela 4: Enquadramento dos temas da entrevista

Tema de secção da entrevista	Questões da entrevista	Enquadramento da literatura
Conceitos estratégicos	<ol style="list-style-type: none">1. Como define o conceito de estratégia no contexto da sua empresa?2. Na sua opinião, existe uma distinção entre os termos “desenvolvimento” e “planeamento” quando aplicados à definição de um processo estratégico na sua organização? Se sim, qual a natureza dessa distinção?3. Quais são, na sua opinião, as fases que compõem ou caracterizam um processo estratégico na sua totalidade dentro da sua empresa?	<p>A definição de estratégia procura, nas respostas, uma definição clara que envolva a criação de um plano ou conjunto de atividades específicas, com uma ligação entre o presente e o longo-prazo, reconhecendo, também, a importância de análises comparativas com os concorrentes. No âmbito das fases de desenvolvimento e planeamento, o objetivo é identificar se os entrevistados reconhecem e definem essas fases como parte do processo de formulação da estratégia. Assim, na fase de desenvolvimento a resposta deve focar-se na identificação do propósito, da ambição e dos valores da empresa, bem como na necessidade de compreender o ambiente interno e externo para a formulação de uma estratégia consistente. Na fase de planeamento, pretende-se o alinhamento da estratégia com a parte operacional e as diversas unidades de negócio da empresa, formulando um plano estratégico para a ação. As fases de um processo completo de formulação de estratégia seguem as etapas propostas no EP: Desenvolvimento da Estratégia, Planeamento da Estratégia, Alinhamento da Organização, Planeamento das Operações, Monitorização e Aprendizagem e o Teste e Adaptação.</p>

Tema de secção da entrevista	Questões da entrevista	Enquadramento da literatura
Desenvolvimento da estratégia	<p>4. A sua empresa tem uma Missão e Visão formalmente estabelecidas?</p> <p>5. Na sua opinião, qual é a diferença entre os conceitos de Missão e Visão?</p> <p>6. A sua empresa tem um conjunto de valores formalmente definidos? Se sim, quais são esses valores e como são aplicados?</p> <p>7. Para além dos três conceitos já mencionados, pode indicar que outras atividades ou ferramentas são utilizadas no desenvolvimento da estratégia da sua empresa?</p> <p>8. Algum dos processos mencionados anteriormente é específico para análises de mercado ou para análises interna da empresa?</p> <p>9. Se sim, poderia indicar e descrever quais são as ferramentas ou métodos utilizados nesses processos?</p> <p>10. Durante o desenvolvimento da estratégia, são identificados problemas-chave? Ou seja, na análise da informação procura-se a deteção de problemas que detenham potenciais implicações estratégicas? Se sim,</p>	<p>No que respeita à clarificação da visão, distinguem-se três conceitos fundamentais. A missão, que expressa a ambição da empresa numa declaração breve, simples, memorável e de caráter permanente. A declaração de valores, que define os princípios que orientam o comportamento dos colaboradores e refletem a identidade da organização, mantendo-se igualmente fixa ao longo do tempo. A visão, que apresenta uma descrição mais detalhada e orientada para o futuro, delineando objetivos e os meios para os alcançar num horizonte temporal de 3 a 5 anos.</p> <p>Relativamente ao desenvolvimento da estratégia, a análise externa incide sobre o contexto macroeconómico, industrial e competitivo da empresa. Para tal, a literatura destaca ferramentas como a análise PESTEL, o modelo das 5 forças de Porter, análises comparativas setoriais baseadas em rácios financeiros e quadros 2x2 para enquadramento de dimensões-chave. No âmbito da análise interna, a ênfase recai sobre o desempenho e capacidades da empresa, recorrendo-se a modelos como a <i>Value Chain Analysis</i>, que identifica atividades-chave que promovem vantagem competitiva, e a análise de modelos de custo em atividades-chave. Além destas abordagens, a matriz SWOT surge na literatura como uma ferramenta de síntese, permitindo consolidar informação, apoiar a tomada de decisão e identificar potenciais problemas-chave que possam comprometer a implementação da estratégia. Neste seguimento, a formulação da estratégia pode ocorrer de forma deliberada, seguindo um processo</p>

Tema de secção da entrevista	Questões da entrevista	Enquadramento da literatura
	<p>como são esses problemas abordados e integrados na formalização da estratégia?</p>	<p>estruturado, ou de forma emergente, adaptando-se às circunstâncias à medida que estas evoluem.</p>
<p>Planeamento da estratégia</p>	<p>11. Como é efetuada a comunicação da estratégia formalizada para o restante da empresa ou grupo?</p> <p>12. Como é feita a validação da execução da estratégia na sua empresa? Quais são os métodos e indicadores utilizados para medir os resultados e assegurar que a estratégia está a ser executada com sucesso?</p> <p>13. As iniciativas a serem desenvolvidas são comunicadas de forma distinta ou são incluídas na mesma comunicação em que a estratégia formalizada é divulgada à empresa ou ao grupo?</p> <p>14. Se duas iniciativas de alta importância para a execução da estratégia estiverem a ser desenvolvidas simultaneamente, como é feita a repartição do financiamento entre elas?</p> <p>15. De forma a finalizar este grupo, como são distribuídas as responsabilidades pela implementação e monitorização das iniciativas estratégicas na sua empresa?</p>	<p>A tradução da estratégia complementa a sua comunicação, proporcionando um método que detalha, com maior precisão, os seus componentes. Neste contexto, a literatura destaca o Strategy Map, uma ferramenta de visualização que representa a cadeia de ligações de causa-efeito entre os diferentes componentes estratégicos. Esta ferramenta permite comunicar os resultados pretendidos, estabelecendo a relação entre os sistemas e infraestruturas que os sustentam, mediante a definição de temas estratégicos, objetivos estratégicos e processo de criação de valor.</p> <p>Adicionalmente, torna-se essencial dispor de um método de monitorização que possibilite avaliar o progresso da estratégia. A literatura propõe, para este efeito, o BSC, uma ferramenta congruente com o Strategy Map. Assim, para cada objetivo estratégico, deve ser definida pelo menos uma métrica de desempenho, acompanhada de um alvo mensurável.</p> <p>Com base na tradução do Strategy Map, a literatura promove o desenvolvimento de um plano de ação alinhado com a estratégia de longo prazo, através da definição de iniciativas estratégicas de duração finita e específicas para a concretização dos objetivos de cada tema estratégico. A seleção destas iniciativas é incorporada num portefólio interligado. Para esse efeito, a literatura apresenta duas</p>

Tema de secção da entrevista	Questões da entrevista	Enquadramento da literatura
		<p>abordagens: a elaboração de uma tabela bidimensional ou um processo formal de avaliação e classificação das iniciativas.</p> <p>A alocação de recursos financeiros e pessoal é realizada de forma singular, adotando o modelo de gestão STRATEX. Por fim, enfatiza-se uma distribuição vertical de responsabilidades, com a designação de dois líderes e uma equipa especializada para cada tema estratégico, em conformidade com as suas funções laborais, garantindo a sua execução e revisão.</p>

Apêndice II: Tabela de enquadramento das entrevistas realizadas

Tabela 5: Enquadramento das entrevistas realizadas

Caso	Nome do entrevistado	Função na empresa	Consentimento	Duração em minutos (excluindo tempo dedicado às apresentações e despedidas)	Local	Número de páginas transcritas
Mais Óptica – Sucursal em Portugal de Genera Optica, S. A.	Luís Coelho	Diretor da sucursal em Portugal	O entrevistado autorizou a gravação da entrevista e consentiu na utilização das informações recolhidas para os fins da investigação	41	Loja do centro comercial Norteshopping, cidade do Porto	10
Vaz & Pestana, Lda	Dr. Maria João	Sócia-gerente	A entrevistada autorizou a gravação da entrevista e consentiu na utilização das informações recolhidas para os fins da investigação	32	Loja da MultiOpticas, na cidade de Tondela	6
José Gonçalves Mendes - Óptica, Unipessoal, Lda	Ana Mendes	Sócia-gerente	A entrevistada autorizou a gravação da entrevista e consentiu na utilização das informações recolhidas para os fins da investigação	30	Loja da OMSB, na vila de Oliveira de Frades	5

Apêndice III: Tabela de classificações de respostas entrevista Mais Óptica – Sucursal em Portugal de General Óptica, S.A.

Tabela 6: Classificações de respostas entrevista Mais Óptica

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
Conceitos estratégicos	1	Como define o conceito de estratégia no contexto da sua empresa?	<p>Primeiramente, a Mais Óptica faz parte do grupo General Optica, cuja atividade se concentra em Portugal e Espanha. Contudo, o principal acionista não é espanhol, mas sim italiano. A empresa a que me refiro é o Grupo De Rigo, um dos maiores grupos mundiais de produção de armações. A General Optica possui mais de 300 lojas, atualmente com 350 pontos de venda, e está presente no mercado há muitos anos. No próximo ano, celebrará 70 anos de existência, estando em Portugal há 25 anos, desde a sua abertura em 1998.</p> <p>A estratégia que seguimos é muito semelhante à estratégia espanhola, temos apenas nomes comerciais diferentes. Em Espanha, a marca chama-se "General Optica" e, em Portugal, "Mais Óptica". Inclusive, a direção a nível ibérico está centralizada em Espanha. O meu cargo é de Diretor para Portugal, equivalente a um country manager. Deste modo, não se pode afirmar que temos uma estratégia autónoma para o mercado português,</p>	3	<p>O entrevistado associa o conceito de estratégia a uma política empresarial adaptável a diferentes mercados e ao respetivo posicionamento, sugerindo a existência de um conjunto de atividades programadas e um planeamento estruturado. Adicionalmente, destaca uma atividade analítica orientada para a observação dos concorrentes no mercado, especialmente perante o surgimento de multinacionais no setor. Neste contexto, as referências apresentadas sugerem, também, uma ligação do conceito estratégico a uma perspetiva de longo prazo, embora o horizonte temporal não seja explicitamente mencionado. Apesar das relações estabelecidas entre o planeamento, a análise da concorrência e a orientação estratégica de longo prazo, a resposta não os menciona ou descreve de forma clara. Não sendo perceptível uma compreensão total do</p>

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
			<p>mas sim uma adaptação da estratégia espanhola para o contexto local. Por este motivo, poderá haver diferenças significativas quando comparado com outros entrevistados.</p> <p>No passado, não existiam multinacionais no setor ótico; porém, com a fusão da Essilor e da Luxottica, que possuem mais de 5.000 lojas a nível mundial, o cenário mudou e já é possível falar da presença de multinacionais no setor. Contudo, até há dois anos, tal situação não era comum.</p> <p>A nível estratégico, a estratégia é simplesmente a política da empresa relativamente à abordagem para cada um dos mercados. É a resposta a como queremos que o cliente nos perceba e como nos posicionamos em cada um dos mercados. A estratégia é muito semelhante, para não dizer idêntica, há adaptações, mas não estratégias completamente distintas.</p>		conceito, contudo com a sua aplicação implícita.
	2	Na sua opinião, existe uma distinção entre os termos "desenvolvimento" e "planeamento" quando aplicados à definição de um	Sim, existe, com certeza. Para mim, o desenvolvimento é mais uma orientação de médio e longo prazo, definindo onde queremos chegar, enquanto o planeamento corresponde aos passos que queremos dar para chegar ao objetivo. Além disso, trabalhamos numa empresa onde ambos os conceitos são bastante aprofundados. Assim, apesar de serem	3	O entrevistado reconhece as fases. Adicionalmente, as definições apresentam semelhanças com a literatura. Na fase de desenvolvimento identifica-se uma congruência entre a expressão "onde queremos chegar" e a identificação da ambição ou propósito da empresa. Também, no planeamento, a expressão "passos que queremos

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
		processo estratégico na sua organização? Se sim, qual a natureza dessa distinção?	conceitos distintos, considero que ambos se interligam.		dar para chegar ao objetivo" entende-se como a possível formulação de um plano de ação. Contudo, a resposta é curta.
	3	Quais são, na sua opinião, as fases que compõem ou caracterizam um processo estratégico na sua totalidade dentro da sua empresa?	A definição da missão da empresa é um dos pilares fundamentais. A par disso, valorizamos imenso a definição dos valores. Assim, a estratégia está sempre alinhada com esses princípios.	1	A resposta apresentada pelo entrevistado não corresponde integralmente ao que foi questionado, uma vez que, de acordo com a literatura revisada, os conceitos de "missão" e "valores" empresariais não constituem fases do processo de formulação da estratégia, mas sim conceitos complementares a essas fases, funcionando como ferramentas associadas. Assim, não são fornecidas evidências suficientes que permitam uma resposta clara à questão, tanto no que diz respeito ao conhecimento dos conceitos, como à sua aplicação prática como fases distintas.
Desenvolvimento da estratégia	4	A sua empresa tem uma Missão e Visão formalmente estabelecidas?	Sim, possui missão e visão definidas.	3	Na primeira questão, o entrevistado reconhece a existência das declarações e a sua aplicação na empresa. No entanto, na segunda resposta, apenas é apresentada uma

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
	5	Na sua opinião, qual é a diferença entre os conceitos de Missão e Visão?	A nossa missão é muito orientada para o cliente, focando-se numa postura honesta e no objetivo de tentar oferecer os melhores produtos, ou seja, aqueles que consideramos ter a melhor relação qualidade-preço. Os nossos valores assentam, essencialmente, numa adoção ética, tanto para com as pessoas internamente como para com os clientes. "Cliente" como a designação para caracterizar as pessoas externas. Ou seja, eu diria que uma coisa é o propósito, e outra é como queremos concretizá-lo. E esta é, para mim, a distinção entre os dois conceitos.		descrição para a declaração de missão. A partir da resposta, pode-se deduzir que a declaração de missão está alinhada com a literatura revisada, ao adotar uma formulação breve e simples que reflete a ambição da empresa: oferecer aos seus clientes os melhores produtos do mercado, considerando a relação entre preço e qualidade. Assim, a resposta demonstra a aplicação da declaração de missão. No entanto, devido à ausência de uma descrição da declaração de visão, a classificação da resposta apresenta limitações.
	6	A sua empresa tem um conjunto de valores formalmente definidos? Se sim, quais são esses valores e como são aplicados?	Sim. A ética e o compromisso são, a meu ver, os valores mais relevantes. Ou seja, ética na forma como abordamos o cliente. Procuramos que todos os nossos colaboradores adotem uma ética de venda e que, ao mesmo tempo, estejam comprometidos com os resultados da empresa. Também premiamos este compromisso. Contudo, a atribuição de prémios não é feita apenas com base nos resultados financeiros, mas sim considerando tanto o desempenho qualitativo como quantitativo. Afinal, como costumo dizer, a empresa não é uma ONG, é necessário que todos estejam comprometidos com a sustentabilidade e	4	O entrevistado demonstra conhecimento do conceito, havendo evidências da sua aplicabilidade na empresa. A análise dos valores indicados e do respetivo âmbito de atuação revela-se coerente com o conceito e a aplicação descritos na literatura revisada. Assim, a ética profissional e o compromisso com a empresa guiam as ações dos colaboradores refletindo a essência da empresa através dos seus comportamentos.

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
			a permanência da organização a médio e longo prazo.		
	7	Para além dos três conceitos já mencionados, pode indicar que outras atividades ou ferramentas são utilizadas no desenvolvimento da estratégia da sua empresa?	Realizam análises internas e externas. As análises internas são baseadas na informação recolhida junto dos clientes, complementadas por análises de mercado com recurso a dados adquiridos de entidades externas. Contudo, em Portugal, há uma carência significativa de estudos de mercado no setor ótico, o que limita a profundidade das análises. Em Espanha, embora a oferta também seja limitada, existe uma maior disponibilidade de informação. Por exemplo, todos os anos é adquirido um relatório da DBK, além de estudos da Nilson. No entanto, os estudos da Nilson focam-se exclusivamente no mercado espanhol, enquanto o relatório da DBK inclui uma abordagem ao mercado português, oferecendo uma perspetiva quantitativa e, em certa medida, qualitativa.	3	O entrevistado reconhece que o processo inclui outras atividades ou ferramentas, mencionando a realização de análises internas e externas, e apresenta uma descrição superficial sobre a sua condução na empresa. Nesse seguimento, a descrição fornecida não esclarece o modo como os dados são analisados, limitando-se a indicar as suas fontes de origem. Contudo, nesta questão, não é feita qualquer referência a realização de análises SWOT, identificação problemas-chave ou à formulação da estratégia.
	8	Alguns dos processos mencionados anteriormente é específico para análises de mercado ou para análises interna da empresa?	Sim, realizamos análises internas e externas.	2	Na primeira resposta, o entrevistado demonstra, novamente, conhecimento dos conceitos de análises internas e externas. Contudo, na segunda resposta, não menciona os métodos ou ferramentas de análise utilizados, limitando-se a descrever a forma como os dados são obtidos, com destaque para uma

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
	9	Se sim, poderia indicar e descrever quais são as ferramentas ou métodos utilizados nesses processos?	As ferramentas internas integram toda a nossa base de dados. A nível de informação de clientes, é possível segmentar uma grande quantidade de dados. A nossa faturação supera os 200 mil milhões de euros, com uma base de mais de 4 milhões de clientes entre Portugal e Espanha. Como costume dizer, não nos falta "material" para análise; por vezes, o que falta é a disponibilidade, a capacidade ou o tempo para analisar de forma adequada. Somos membros das associações do setor. Contudo, em Portugal, mais do que em Espanha, nota-se um certo receio e hesitação em partilhar informação, o que dificulta o trabalho não só com o cliente, mas também com o próprio desenvolvimento do setor. Por exemplo, em comparação com o setor da distribuição, que é altamente profissionalizado e onde a partilha de informação é frequente e benéfica, no nosso setor é consideravelmente mais complexo obter dados relevantes.		segmentação dos dados nas análises internas. Apesar de nenhuma ferramenta de análise estratégica referida na revisão de literatura ser mencionada, é reconhecível uma prática analítica posterior ao levantamento de dados. Assim, não é possível avaliar com maior profundidade a compreensão e aplicação dos conceitos questionados.
	10	Durante o desenvolvimento da estratégia, são identificados problemas-chave? Ou seja, na análise da	Normalmente, começamos a discutir a estratégia para o ano seguinte em julho. Na verdade, não se trata tanto da definição da estratégia, mas mais da política comercial. A estratégia em si é algo mais abrangente e de longo prazo, enquanto este exercício é uma espécie de	3	O entrevistado apresenta um enquadramento que identifica os "inputs" como problemas-chave detetados. Contudo, o método de identificação descrito não estabelece uma ligação direta com as análises internas e externas, nem são

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
		<p>informação procura-se a detecção de problemas que detenham potenciais implicações estratégicas? Se sim, como são esses problemas abordados e integrados na formalização da estratégia?</p>	<p>micro-estratégia anual. O que faço é uma reunião de preparação com todos os gerentes de loja, onde recolho os respetivos contributos, ou "inputs" como lhes chamo. Nessa reunião, procuro que os gerentes sejam o mais objetivos possível, solicitando que hierarquizem os problemas que enfrentam e identifiquem os três que consideram mais preocupantes. Posteriormente, realizo uma análise estatística interna, para agrupar os problemas que se verificam em várias lojas e filtrar os que são específicos. Esse levantamento é feito com cerca de 20 participantes, sendo que a reunião é curta e limitada em termos de tempo. Foco-me em centrar a mensagem nos pontos mais relevantes e urgentes.</p> <p>Após esta fase de preparação, ocorre uma reunião ao nível ibérico, em junho, que é apenas para dar "inputs". Nessa reunião, apresento as duas ou três preocupações principais do mercado português, que considero prioritárias para focar as nossas ações. É uma reunião para discussão de iniciativas, com um maior foco nas equipas, que depois evolui para uma reunião mais ampla, onde os objetivos são revistos e discutidos com o departamento de marketing.</p> <p>O departamento de marketing reúne os nossos inputs e os seus próprios, relativos</p>		<p>mencionados problemas-chave resultantes dessas análises. Ainda assim, o processo de detecção, comunicação e discussão dos inputs recolhidos no mercado português reflete uma análise de informação interna, embora esta não seja explicitamente referida como tal, demonstrando potencial para ser integrada na estratégia da empresa.</p>

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
			<p>a novos produtos e fornecedores, e fazem uma síntese de toda a informação para a trabalhar. Em setembro ou outubro, recebemos um feedback sobre o que foi acolhido e é, então, que começa uma segunda ronda de discussão, mais refinada. Aqui, percebemos se os nossos contributos foram integrados na proposta final ou se nada foi aceite, e temos a oportunidade de defender os nossos pontos de vista. Muitas vezes, constatamos que, quando discutido em grupo, o nosso problema, embora relevante, pode não ser tão urgente como o de outro colega. Já houve vários casos assim.</p> <p>Devido ao facto de ser responsável pelo mercado português, por vezes o nosso contexto é analisado separadamente, mas dado que o mercado espanhol é significativamente maior, o mercado português tende a ser absorvido nas decisões ibéricas.</p> <p>Por fim, em dezembro ou janeiro, apresenta-se o plano comercial. Questiona-se, por vezes, se janeiro é demasiado tarde, mas as campanhas já são delineadas com antecedência para que a última campanha do ano termine em janeiro, permitindo-nos tempo para ajustamentos. No fundo, estas campanhas</p>		

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
			resultam de um consenso gerado a partir de todos estes inputs.		
Planeamento da estratégia	11	Como é efetuada a comunicação da estratégia formalizada para o restante da empresa ou grupo?	Nesta fase, a comunicação do plano comercial às lojas é geralmente realizada por mim, enquanto responsável, aos gerentes de loja, e refere-se ao plano comercial delineado para o ano em questão, formalizado até janeiro do ano seguinte. Em certas ocasiões, caso surjam novidades, consoante o número e a relevância das mesmas, pode vir a estar presente outro elemento da direção, como o diretor de marketing ou o diretor de retail, para reforçar a mensagem. Assim, como costume dizer, serve para "dar mais peso institucional" à comunicação. Depois, segue-se a fase de transmissão às equipas, que é normalmente conduzida pelos gerentes de loja. Todas as lojas têm um gerente e, dependendo da faturação, podem também contar com um subgerente. Esta loja, em particular, possui um gerente e um subgerente devido ao volume de faturação. O horário de funcionamento também pode influenciar a designação de um subgerente, mas a faturação é o principal critério.	2	Existe uma estrutura de comunicação formal implementada, contudo, não são especificados os modelos ou ferramentas utilizadas para comunicar a estratégia, designada neste caso como "plano comercial". A ausência desta informação dificulta a verificação da existência de ferramentas que aprofundem a comunicação da estratégia, como o <i>strategy map</i> , os objetivos estratégicos ou os temas estratégicos mencionados na revisão de literatura.

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
	12	Como é feita a validação da execução da estratégia na sua empresa? Quais são os métodos e indicadores utilizados para medir os resultados e assegurar que a estratégia está a ser executada com sucesso?	Nós temos as atividades estruturadas da seguinte forma: todas as lojas têm um plano de trabalho a 4 meses. Dividimos o ano em três fases, nas quais estabelecemos objetivos com as direções de loja, que denominamos como planos de ações. Sendo que, esses planos não são mais do que um reforço dos objetivos estratégicos. Ou seja, tratamos de descer de um nível macro para um nível micro. É neste ponto que trabalhamos desde os KPI's a serem utilizados, como devem ser implementados e onde queremos chegar. Estes indicadores (ou KPI's) são trabalhados também a nível individual. Por exemplo, sei que nesta loja entram 100 clientes com mais de 45 anos de idade e que esses são potenciais clientes para lentes progressivas. Sabemos que os clientes de progressivos são, maioritariamente, pessoas com mais de 45 anos. Isso não significa que não existam clientes mais jovens que também usem progressivos, nem que todos os clientes com mais de 45 anos necessitem de os usar. No entanto, sabemos que estatisticamente esse é o foco. O que é que eu transmito à equipa? Eu não trabalho apenas com números, mas sim com a eficiência. O que lhes digo é que o KPI deve ser a eficiência: de cada 10 clientes que entram com mais de 45 anos,	4	O entrevistado reconhece a necessidade de medir a evolução da estratégia implementada, indicando que a avaliação da progressão é realizada através de KPIs, que funcionam como métricas de monitorização do desempenho dos objetivos estratégicos. Além disso, são mencionados alvos quantitativos, com a definição de uma escala numérica para determinados indicadores, sendo que os colaboradores se comprometem com os alvos que escolhem. Assim, evidencia-se a aplicação de medidas e metas para monitorizar o desempenho da estratégia ou, neste caso, do "plano comercial". No entanto, não é possível validar se, para todos os objetivos estratégicos, existe pelo menos uma medida definida e, para cada medida, um alvo designado.

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
			<p>temos informação tanto do mercado como da nossa empresa (que já não é assim tão pequena) para definir metas que sejam realistas. Isto significa vender entre 6 a 7 óculos em cada 10 potenciais clientes. Contudo, não ficamos por aqui, pois desenvolvemos também um conjunto de ações que facilitam a concretização desse resultado. Ou seja, não nos limitamos a dizer ao colaborador que tem de vender 7 em cada 10. O que fazemos é explicar que esse é o objetivo e fornecemos um conjunto de ações que irão ajudar a alcançá-lo. Por exemplo, se um cliente chega com uma receita de perto, instruímos a equipa a começar por perguntar qual é a sua profissão, se passa muito tempo em frente ao computador e se o óculo de perto não irá dificultar-lhe a visão enquanto trabalha. Esta é a abordagem que eu defino como sendo as ações concretas para atingir o objetivo. Porque, na nossa filosofia comercial, acreditamos que o foco principal não está no resultado, mas sim na forma, no processo. Tanto que existem gerentes que se concentram apenas no resultado e, como eu costumo dizer, não devem lutar pelo objetivo, mas sim pelo caminho para o alcançar.</p> <p>Muitas vezes, os gerentes dizem que combinaram com o seu "pessoal" um</p>		

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
			<p>objetivo de 8 novos clientes, e eu pergunto-lhes quais são as ações que planeiam implementar para atingir esse objetivo. O meu papel, muitas vezes, é este: alertar para ações que não estejam alinhadas com os objetivos propostos, reforçando que, em alguns casos, esse tipo de foco leva a um trabalho mais orientado para a pressão e menos para o conhecimento. Eu pretendo um trabalho orientado para o conhecimento. Como já mencionei, queremos ir ao encontro dos valores da empresa e da ética. Não posso vender a um cliente simplesmente porque tenho um objetivo de 8. O que devo fazer é convencê-lo de que aquilo que lhe estou a oferecer lhe trará um benefício real. Basicamente, é isso. Focamo-nos no resultado, porque o resultado é o compromisso assumido pela pessoa, e nós, enquanto direção, estamos aqui para apoiar. Se o objetivo da loja é 7 e uma pessoa tem como meta 6, não há problema. Se vinha de 4, está a progredir. Chegará ao 7, como é evidente, mas não lhe podemos exigir que vá de 4 para 7 de uma só vez, pois isso seria um objetivo inalcançável.</p> <p>Peço aos meus gerentes que se concentrem nas ações qualitativas. O que exijo é que cada colaborador se comprometa a atingir objetivos</p>		

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
			<p>quantitativos superiores aos anteriores. A única coisa que exijo é que proponham um objetivo que seja superior ao anterior, caso contrário, não há objetivo. Por exemplo, se alguém propuser um 4,9 quando o anterior era 5, não faz sentido. Neste caso, de que serve implementar mais ações qualitativas se o colaborador vai, com essas ações, atingir um resultado pior do que já conseguia? Se me disser que o objetivo é 5,1, eu aceito.</p> <p>A nossa filosofia base é que cada pessoa se comprometa com o seu objetivo. Porque, quando sabemos que a pessoa está comprometida e quando é ela a sugerir o valor, não há desculpa se o mesmo não for atingido.</p>		
	13	As iniciativas a serem desenvolvidas são comunicadas de forma distinta ou são incluídas na mesma comunicação em que a estratégia formalizada é divulgada à empresa ou ao grupo?	Sim, a partir da reunião de comunicação do plano comercial aos gerentes de loja, realizamos posteriormente as reuniões de seguimento, quer de forma presencial, quer online. Nestas reuniões, são os gerentes que coordenam a implementação das iniciativas planeadas.	3	O entrevistado reconhece a existência e a implementação de iniciativas estratégicas. Nesse seguimento, embora o conceito de tais iniciativas não seja explicitamente definido nas duas respostas em análise, a resposta anterior menciona "planos de ação", que consistem num conjunto de atividades direcionadas para a concretização de objetivos específicos. Desta forma, é possível inferir que as iniciativas referidas na

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
	14	Se duas iniciativas de alta importância para a execução da estratégia estiverem a ser desenvolvidas simultaneamente, como é feita a repartição do financiamento entre elas?	Para ter uma ideia, creio que vai ao encontro desse apontamento que me faz: o próprio orçamento de marketing, que é gigantesco, na ordem dos 15 milhões de euros, contempla campanhas com mais peso do que outras. Neste caso, a maior parte do orçamento de marketing está direcionada para essas campanhas.		primeira resposta deste conjunto correspondem ao que é designado como "ações" na resposta anterior. Assim, pode-se identificar uma semelhança entre as "iniciativas planeadas" e o conceito de iniciativas estratégicas descrito na revisão de literatura. Esta associação baseia-se nas evidências apresentadas na resposta anterior, que caracterizam as iniciativas como ações de curta duração, descritas como "ações concretas", e na sua ligação direta a pelo menos um objetivo específico. Contudo, não é possível determinar os critérios de seleção destas iniciativas, nem a origem ou o método de alocação do respetivo financiamento. Com destaque para a não existência de um financiamento singular. Na terceira resposta é mencionada uma hierarquização na distribuição das responsabilidades associadas à implementação das iniciativas, sendo indicado, numa resposta anterior, que cabe aos gerentes de loja a coordenação da execução das iniciativas planeadas. No entanto, não são referenciadas equipas especializadas para a implementação destas iniciativas, nem existem
	15	De forma a finalizar este grupo, como são distribuídas as responsabilidades pela implementação e monitorização das iniciativas estratégicas na sua empresa?	Como referido anteriormente, direção, gerentes de loja, subgerentes de loja e restantes colaboradores.		

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
					evidências que indiquem processos de seleção baseados nas competências dos membros dessas equipas, o que descaracteriza as iniciativas como sendo puramente estratégicas.

Apêndice IV: Tabela de classificações de respostas entrevista Vaz & Pestana, Lda

Tabela 7: Classificações de respostas entrevista Vaz & Pestana

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
Conceitos estratégicos	1	Como define o conceito de estratégia no contexto da sua empresa?	Estratégia é aquilo que fazemos tanto anualmente como diariamente. Consiste em refletir sobre o que o cliente procura, compreender qual é a finalidade da nossa empresa e realizar os ajustes necessários de forma rápida e direcionada para o cliente. É um planeamento focado no futuro, mas com os olhos postos no presente. Na empresa, temos sempre um plano anual com uma projeção para 5 a 6 anos. Realizamos uma reunião anual onde definimos a estratégia para os anos seguintes. No entanto, com o contexto de mercado atual, a estratégia tem de ser revista e ajustada quase diariamente, o que leva a ajustes constantes.	4	A entrevistada demonstra uma capacidade clara e coesa de descrever o conceito de estratégia. Observa-se uma aplicação consistente dos conceitos teóricos apresentados, que estão em consonância com a literatura revisitada. A relação entre o planeamento das atividades presentes e a perspectiva de longo prazo é formalmente estabelecida. Adicionalmente, é sublinhada a relevância de um pensamento estratégico estruturado, particularmente através da realização de reuniões de planeamento estratégico. Contudo, não é feita uma referência explícita a análises comparativas de práticas no setor, em particular no que se refere aos concorrentes, somente uma menção à volatilidade do mercado. Adicionalmente, também existe uma congruência com o tempo entre a implementação e estabilidade da estratégia e as alterações diárias exigidas pelas revisões indicadas.

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
	2	Na sua opinião, existe uma distinção entre os termos "desenvolvimento" e "planeamento" quando aplicados à definição de um processo estratégico na sua organização? Se sim, qual a natureza dessa distinção?	O planeamento é aquilo que planeamos, enquanto o desenvolvimento é aquilo que se vai concretizando ao longo do dia. Uma coisa é a teoria, e outra é a aplicação prática, no dia a dia. O planeamento representa a formalização da visão de onde queremos "estar", e o desenvolvimento é o processo que indica como vamos fazer para lá chegar.	2	A entrevistada reconhece as fases. Também, são identificados elementos que confundem com o propósito dos conceitos na literatura. Com a expressão "formalização da visão de onde queremos estar" identifica-se uma intenção de ambição ou propósito e com a expressão "como vamos fazer para lá chegar" pode ser identificada uma intenção de formalização de um plano de ação estratégico. Contudo, as intenções das fases são trocadas.
	3	Quais são, na sua opinião, as fases que compõem ou caracterizam um processo estratégico na sua totalidade dentro da sua empresa?	Uma reunião estratégica e, em complemento, efetuamos o controlo informático através de relatórios diários e mensais. Dispomos de relatórios muito completos sobre o que se está a passar na empresa. Utilizamos um software que nos fornece informação sobre o número de clientes que entrou em loja, as potenciais perdas, as médias alcançadas, entre outros indicadores. Além disso, contamos com um suporte significativo da nossa contabilidade, que nos ajuda a realizar um controlo de custos rigoroso. Por este motivo, embora exista um planeamento inicial, o desenvolvimento vai sendo ajustado ao longo do ano, para se alcançar o objetivo delineado no início. Esse processo é sempre trabalhado com a MultiOpticas.	2	A entrevistada identifica várias fases que, na sua opinião, constituem um PPE. Entre as fases mencionadas encontram-se a "reunião estratégica", o "controlo informático", realizado através de "relatórios e diários mensais", e o "controlo de custos", além de referências ao "desenvolvimento" e "planeamento", que são apresentadas como práticas empresariais. Contudo, apesar de abordar as duas fases questionadas na pergunta anterior, a entrevistada não aprofunda o conteúdo formalizado na "reunião estratégica", impossibilitando a clarificação sobre se existe uma fase dedicada à definição de visão, missão e valores. Além disso, não é mencionado nos "relatórios" se são incluídas análises externas ou internas. Não é, igualmente, esclarecido como é feita a comunicação da estratégia, nem a formalização do "controlo de custos". A ligação entre as fases

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
					referidas e as práticas de “desenvolvimento” e “planeamento” estratégico também não é detalhada. Adicionalmente, não são mencionadas nenhuma fase adicionais ao processo.
Desenvolvimento da estratégia	4	A sua empresa tem uma Missão e Visão formalmente estabelecidas?	A empresa possui Missão e Visão definidas, congruentes com os da MultiOpticas.	2	Na primeira questão, o entrevistado confirma o conhecimento e a aplicação dos conceitos na empresa. No entanto, na segunda resposta, ao comparar as descrições fornecidas com a literatura, surgem incongruências. Na literatura, a missão é apresentada de forma breve, refletindo a ambição da empresa, enquanto a visão é descrita de forma mais detalhada e objetiva. A entrevistada, para além de não aprofundar o conceito de missão, não possibilitando uma análise mais profunda, inverte os significados em relação à literatura analisada.
	5	Na sua opinião, qual é a diferença entre os conceitos de Missão e Visão?	A visão, na minha opinião, é aquilo que “nós” queremos realmente atingir. É a capacidade de definirmos o que desejamos para a nossa empresa e termos uma direção clara sobre para onde queremos ir, tentando alcançar esse fim. Já a missão, por outro lado, consiste em colocar a visão em prática. Creio que é isso.		
	6	A sua empresa tem um conjunto de valores formalmente definidos? Se sim, quais são esses valores e como são aplicados?	Existe um conjunto de valores bem definidos e sabemos exatamente o que pretendemos para a nossa empresa.	2	A entrevistada confirma a existência e aplicação de valores empresariais, mas não especifica quais são, nem aprofunda os meios de atuação ou as bases das suas origens, dificultando uma análise mais detalhada que comprove, também, a sua existência.
	7	Para além dos três conceitos já mencionados, pode indicar que outras atividades ou ferramentas são utilizadas no	Fazemos também análises internas e externas, avaliação do mercado e controlo de resultados através de KPI's com avaliação mensal.	3	A entrevistada reconhece e aplica outras atividades ou ferramentas nas etapas de desenvolvimento. As referências, embora superficiais, coincidem com a literatura revisada, análises externas e internas, exceto a menção ao "controlo de resultados através de KPI's com avaliação mensal". Contudo, não são

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
		desenvolvimento da estratégia da sua empresa?			mencionadas as análises a problemas-chave e a uma formalização da estratégia.
	8	Alguns dos processos mencionados anteriormente é específico para análises de mercado ou para análises interna da empresa?	As análises internas são geradas sempre de forma automática pelos nossos sistemas informáticos, enquanto as análises externas, por vezes, são fornecidas pela MultiOpticas, ou então obtidas por nós através de relatórios de análise de mercado. Normalmente, reunimos alguns franqueados, e como estes estão distribuídos por diferentes regiões do país, conseguimos compilar relatórios abrangendo o território nacional.	3	A entrevistada confirma a realização de análises internas e externas para formalizar a estratégia empresarial. Contudo, não são mencionadas ferramentas específicas para a análise da informação, apenas a forma como a empresa recolhe os dados para análise posterior. A referência a "relatórios de análise de mercado" e reuniões com outros gerentes de lojas da franquia, com o objetivo de reforçar a compreensão do mercado local e nacional neste setor, indicam o conteúdo das análises externas, mas não permite o mesmo para as análises internas. Não sendo possível analisar em detalhe a prática das análises dos relatórios.
	9	Se sim, poderia indicar e descrever quais são as ferramentas ou métodos utilizados nesses processos?	Os relatórios internos são solicitados e disponibilizados através da rede interna de software.		
	10	Durante o desenvolvimento da estratégia, são identificados problemas-chave? Ou seja, na análise da informação procura-se a deteção de problemas que detenham potenciais	Nas reuniões estratégicas, analisamos os relatórios e destacamos os fatores que pretendemos melhorar. Definimos sempre objetivos e, ao extrair um relatório semanal, conseguimos reunir posteriormente com os gerentes de cada loja para, em conjunto, analisarmos os resultados. Normalmente, envolvemos sempre as equipas no processo para que, em colaboração, possamos resolver os problemas identificados e	3	A resposta revela uma ligação direta entre os "relatórios", que refletem as análises externa e interna, e a identificação de fatores de melhoria. Contudo, não é especificado em concreto se estes são alterados ao longo do tempo mediante novas análises semanais ou o modo em concreto como são identificados.

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
		implicações estratégicas? Se sim, como são esses problemas abordados e integrados na formalização da estratégia	melhorar os KPI's analisados. No final, é sempre um trabalho de equipa.		
Planeamento da estratégia	11	Como é efetuada a comunicação da estratégia formalizada para o restante da empresa ou grupo?	As reuniões são essenciais, assim como a comunicação em loja. No entanto, é muito difícil transmitir a componente motivacional de forma eficaz a todos os colaboradores. As responsabilidades administrativas estão divididas entre mim e o meu marido: o Pedro é responsável pela gestão das lentes e pela maquinaria, enquanto eu me foco mais na gestão das armações e no controlo dos KPI's. Realizamos reuniões regularmente, mas nem sempre conseguimos que a informação seja assimilada da mesma maneira por todos. Por isso, às vezes, tentamos não manter um registo tão formal e preferimos abordar a comunicação loja a loja, adaptando a mensagem conforme necessário.	2	Embora a entrevistada afirme que a estratégia é comunicada loja a loja através de reuniões com os colaboradores, confirmando uma estrutura formal para a comunicação estratégica, não são detalhados os modelos ou ferramentas utilizadas nesse processo. A ausência desta informação dificulta a verificação da existência de ferramentas que aprofundem a comunicação da estratégia, como o <i>strategy map</i> , os objetivos estratégicos ou os temas estratégicos mencionados na revisão de literatura.
	12	Como é feita a validação da execução da estratégia na sua empresa? Quais são os métodos e indicadores	Através da análise dos KPI's, consigo verificar se a estratégia está, ou não, a funcionar, uma vez que os KPI's são definidos com base nos resultados por loja.	3	Subentende-se, pela menção dos KPI's (Key Performance Indicators), que existe uma medida de monitorização do desempenho dos objetivos, conforme indicado pela entrevistada. No entanto, não são mencionados os alvos específicos associados a esses indicadores, nem mencionada uma ligação direta aos objetivos estratégicos.

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
		utilizados para medir os resultados e assegurar que a estratégia está a ser executada com sucesso?			
	13	As iniciativas a serem desenvolvidas são comunicadas de forma distinta ou são incluídas na mesma comunicação em que a estratégia formalizada é divulgada à empresa ou ao grupo?	A comunicação já aborda, em certa medida, as ações a serem implementadas para alcançar os KPI's estabelecidos.	3	A entrevistada designa as iniciativas estratégicas como "ações" a implementar de forma a alcançar os KPI's propostos. Contudo, a mesma não especifica como é que estas ações são formalizadas, selecionadas e a sua duração. Também não é claro como é realizada a repartição de financiamento. A entrevistada reconhece e pratica uma hierarquização de repartição de responsabilidades. No entanto, a resposta é breve e não são mencionados, de novo, a formalização de temas estratégicos nem mencionados, líderes de temas ou uma equipa especializada para a concretização destas "ações".
	14	Se duas iniciativas de alta importância para a execução da estratégia estiverem a ser desenvolvidas simultaneamente, como é feita a repartição do financiamento entre elas?	Consoante a importância que cada uma assume para o alcance dos objetivos da empresa.		
	15	De forma a finalizar este grupo, como são distribuídas as responsabilidades	Pelos gerentes de loja e colaboradores.		

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
		pela implementação e monitorização das iniciativas estratégicas na sua empresa?			

Apêndice V: Tabela de classificações de respostas da entrevista José Gonçalves Mendes - Óptica, Unipessoal, Lda

Tabela 8: Classificações de respostas da entrevista OMSB

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
Conceitos estratégicos	1	Como define o conceito de estratégia no contexto da sua empresa?	Estratégia é planear a médio e longo prazo, definindo o que queremos que a empresa se torne no futuro.	2	A entrevistada demonstra capacidade de descrever o conceito de estratégia de forma clara e coesa. É evidenciado um relacionamento entre a estratégia e um espaço temporal e a definição de um plano estruturado. No entanto, a falta de profundidade na resposta sugere uma possível limitação na compreensão dos conceitos.
	2	Na sua opinião, existe uma distinção entre os termos “desenvolvimento” e “planeamento” quando aplicados à definição de um processo estratégico na sua organização? Se sim, qual a natureza dessa distinção?	Claro que existem diferenças, pois uma é a consequência da outra. Ou seja, o desenvolvimento, em termos estratégicos resulta numa única consequência: o planeamento da estratégia.	2	A entrevistada reconhece as fases. Nesse seguimento, é identificada uma noção sobre o alinhamento das duas fases e a interligação das mesmas. Contudo, a resposta é curta e direta, limitando uma análise mais aprofundada sobre o conhecimento dos conceitos de cada uma das fases.
	3	Quais são, na sua opinião, as fases que compõem ou caracterizam um processo estratégico na sua totalidade	A primeira fase é o planeamento, a segunda a execução e a terceira a verificação da implementação da estratégia.	3	A entrevistada identifica fases do processo de formulação da estratégia, incluindo uma das fases previamente questionadas. Assim, observa-se uma semelhança na intenção mediante um agrupar diversas fases do EP com as fases adicionais mencionadas na resposta. A fase de “execução” pode ser equiparada à fusão das fases do EP designadas

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
		dentro da sua empresa?			como "Alinhamento da Organização" e "Planeamento das Operações". De forma semelhante, a fase de "verificação da implementação da estratégia" pode ser comparada com as fases do EP de "Monitorização e Aprendizagem" e "Teste e Adaptação". Contudo, a superficialidade da resposta impede a confirmação rigorosa destas comparações.
Desenvolvimento da estratégia	4	A sua empresa tem uma Missão e Visão formalmente estabelecidas?	Sim.	3	A entrevistada confirma a existência de uma declaração de missão e visão na empresa. Na segunda resposta, descreve a aplicação desses conceitos, embora com pouca profundidade, o que indica uma compreensão limitada. Contudo, é refletida uma ligeira semelhança com a literatura. A declaração de missão expressa a ambição da empresa e a visão, apesar de não ser elaborada, procura especificar os objetivos para concretizar a ambição futura.
	5	Na sua opinião, qual é a diferença entre os conceitos de Missão e Visão?	A missão representa o que almejamos para a empresa, ou seja, tudo o que pretendemos alcançar. Já a visão é a concretização desse objetivo, que se traduz em atingir a plena satisfação dos nossos clientes.		
	6	A sua empresa tem um conjunto de valores formalmente definidos? Se sim, quais são esses valores e como são aplicados?	Sim. Confiança, responsabilidade e ética profissional.	3	A entrevistada confirma e identifica os valores instituídos na empresa, com a sua prática implícita, mas sem detalhar a sua atuação nem as bases que sustentaram a sua origem.
	7	Para além dos três conceitos já mencionados, pode indicar que outras atividades ou ferramentas são	Na empresa, não há um processo formal de estratégia oficial. O pensamento estratégico é incorporado no dia a dia e formalizado conforme o tempo e as necessidades momentâneas. O	2	A entrevistada reconhece a existência de outras fases no processo de formulação estratégica, mas não as especifica, o que confirma a inexistência de um processo formal de formulação estratégica na empresa. Contudo, menciona a prática de um processo interno para a definição de "objetivos",

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
		utilizadas no desenvolvimento da estratégia da sua empresa?	tamanho da empresa e a imprevisibilidade do setor dificultam a criação de um plano rigoroso para o futuro, considerando o meu tempo limitado no escritório. No entanto, dedico um tempo para refletir sobre o futuro da empresa e onde queremos chegar. Em reuniões semestrais, partilho os objetivos com os colaboradores, embora, por vezes, esses sejam definidos pouco antes dessas reuniões. O atendimento ao cliente e o foco no core business restringem o tempo disponível para um efeito mais atempado nas preparações das reuniões.		posteriormente comunicados aos restantes membros da organização. Assim, embora exista um processo interno, este não é detalhado quanto à sua estrutura, por exemplo, em termos de fundamentos para a criação dos objetivos e se são de teor estratégico ou operacional.
	8	Algum dos processos mencionados anteriormente é específico para análises de mercado ou para análises interna da empresa?	Como já mencionado, não sigo um processo formal de desenvolvimento estratégico, ajustando-o conforme a necessidade, como no caso de novas campanhas ou verificações pontuais do pensamento estratégico. Deste modo, raramente realizo análises externas oficiais. Procuro manter-me informada sobre a economia e a estabilidade do setor, mas não	2	A entrevistada reconhece a realização de análises externas, sem mencionar a execução de análises internas. Assim, embora se refira à prática de análises externas, não são especificados nenhum método de análise ou ferramentas presentes da literatura revisada, limitando-se igualmente a informação apresentada.

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
			de forma a ser considerado um processo formal.		
	9	Se sim, poderia indicar e descrever quais são as ferramentas ou métodos utilizados nesses processos?	Principalmente informações de revistas especializadas ou fornecidas por associações do setor.		
	10	Durante o desenvolvimento da estratégia, são identificados problemas-chave? Ou seja, na análise da informação procura-se a deteção de problemas que detenham potenciais implicações estratégicas? Se sim, como são esses problemas abordados e integrados na formalização da estratégia	Os problemas-chave são identificados à medida que surgem no dia a dia e resolvidos rapidamente para evitar complicações adicionais ou comprometer a qualidade dos serviços prestados aos clientes.	1	A entrevistada reconhece a existência de problemas-chave; contudo, a análise da resposta sugere que esses problemas provêm de natureza operacional e não estratégica. Assim, estes não derivam com de um estudo das análises externas ou internas, mas do quotidiano diário da empresa. Com base na informação recolhida, conclui-se que esses problemas não são compreendidos nem desempenham um papel na formulação da estratégia empresarial da empresa.
Planeamento da estratégia	11	Como é efetuada a comunicação da estratégia formalizada para o restante da empresa ou grupo?	Nas reuniões semestrais são comunicados os objetivos estratégicos para o semestre seguinte e discutidos pontos-chave relacionados a problemas pontuais na empresa e assuntos de recursos humanos.	2	A comunicação formal da estratégia é evidenciada pela transmissão de objetivos estratégicos, um conceito abordado na literatura como parte do processo de tradução da estratégia. No entanto, a entrevistada afirmou que a empresa não adota um processo formal para o desenvolvimento estratégico. Assim, não se verifica uma ligação entre a estratégia

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
					e os objetivos estratégicos, conforme descrito na literatura. Além disso, não é mencionada qualquer outra ferramenta referida na literatura revisada.
	12	Como é feita a validação da execução da estratégia na sua empresa? Quais são os métodos e indicadores utilizados para medir os resultados e assegurar que a estratégia está a ser executada com sucesso?	Dia sim, dia não, por exemplo, verifico o valor das vendas das lojas, comparando com os anos anteriores para os mesmos meses.	2	A entrevistada identifica o "valor das vendas das lojas" como medida e "alvo" de comparação os valores dos anos anteriores. Contudo, não são especificados os objetivos estratégicos que fundamentam esta escolha, nem são apresentadas outras medidas ou alvos associados a diferentes objetivos. Também, o "alvo" é realçado como um termo de comparação e não uma meta a atingir. Face a estas limitações, não é evidente se existe uma compreensão plena de um processo de validação da execução da estratégia.
	13	As iniciativas a serem desenvolvidas são comunicadas de forma distinta ou são incluídas na mesma comunicação em que a estratégia formalizada é divulgada à empresa ou ao grupo?	Juntamente com os objetivos estratégicos, são atribuídas tarefas, como, por exemplo: no caso de um objetivo de captação de clientes, solicito aos colaboradores que identifiquem clientes que não tenham atualizado a graduação há algum tempo, para avaliar a necessidade de marcação de consulta, visando também cuidar da saúde visual dos nossos clientes	3	A entrevistada define as iniciativas estratégicas como "tarefas" destinadas a alcançar os objetivos estratégicos. O exemplo apresentado sugere uma semelhança com a definição de iniciativas estratégicas descrita na literatura revisada, considerando-as como tarefas de duração finita concebidas para apoiar a concretização dos objetivos. Contudo, não é fornecida informação detalhada sobre a sua origem. Embora seja feita referência à distribuição orçamental, não é evidente como ocorre a alocação de recursos financeiros para estas "tarefas", caso necessitem de financiamento. Não são mencionadas a origem dos fundos nem a existência de uma estrutura formal para a sua repartição.
	14	Se duas iniciativas de alta importância para a execução da estratégia estiverem a ser desenvolvidas	A repartição é feita por mim, de acordo com as necessidades da empresa e a sua capacidade financeira.		A entrevistada reconhece e implementa uma hierarquização de responsabilidades. No entanto,

Tema de entrevista	Número de questão	Questão	Resposta	Classificação de escala	Justificação de classificação
		simultaneamente, como é feita a repartição do financiamento entre elas?			apesar do reconhecimento da implementação das "tarefas" e da reflexão sobre a sua repartição financeira e a atribuição de responsabilidades pela sua execução, permanece incerto se as mesmas se traduzem posteriormente em ações operacionais de carácter rotineiro ou estratégicas. Também não é especificado que exista um critério de seleção para a posse das "tarefas" tem por base as competências de cada colaborador ou da equipa de loja.
	15	De forma a finalizar este grupo, como são distribuídas as responsabilidades pela implementação e monitorização das iniciativas estratégicas na sua empresa?	As responsabilidades são distribuídas pelas colaboradoras das lojas, considerando que cada uma das lojas tem, pelo menos, duas colaboradoras. Recentemente, iniciámos um projeto experimental com a implementação de uma gerente de zona, que ficará responsável pela gestão das lojas de uma determinada área. Este modelo é adequado à pequena dimensão da empresa e ao número de lojas.		