

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

CONTROLO DE GESTÃO E  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE  
UM GRUPO LÍDER NO SETOR DE  
CABELEIREIROS

ESTUDO DE CASO: PROVALLIANCE PORTUGAL

---

Valéria Moura Carreira

Lisboa, janeiro de 2023



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

# CONTROLO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE UM GRUPO LÍDER NO SETOR DE CABELEIREIROS

ESTUDO DE CASO: PROVALLIANCE PORTUGAL

---

Valéria Moura Carreira

Relatório de estágio submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor, Professora Coordenadora da área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente Prof.<sup>ª</sup> Doutora Maria do Rosário Teixeira Justino

Arguente Prof. Doutor Raúl Navas

Vogal Prof.<sup>ª</sup> Doutora Ana Maria da Silva Barbosa de Sotomayor

Lisboa, janeiro de 2023

Dedico este trabalho, com amor e carinho, à minha mãe Ana Cristina Moura, a mulher que me incentivou a seguir este caminho da minha vida, me ajudou e apoiou nos momentos mais difíceis.

## **Agradecimentos**

Ao Dr. Rui Arroja e ao Dr. Vasco Malveiro pela oportunidade de conhecer este setor de negócio e observar uma nova perspetiva empresarial.

Ao meu tutor Vítor Rodrigues e à colaboradora Carina Ribeiro pelo apoio e compreensão na elaboração das tarefas desempenhadas ao longo do estágio.

A toda a equipa da Administração e Colaboradores do grupo em geral, na sua colaboração para com o meu trabalho.

À minha mãe pela força de garra, determinação e apoio.

Aos meus avós pela paciência, carinho e acompanhamento no dia-a-dia.

Aos meus familiares e amigos que não puderam estar sempre presente, mas que estiveram comigo no coração.

À professora Ana Maria Sotomayor pela ajuda, opinião, sugestões e recomendações dadas na elaboração deste relatório.

## Resumo

O controlo de gestão e avaliação de desempenho são conceitos que têm sido estudados ao longo dos anos e considerados atualmente muito importantes na gestão de muitas empresas.

No âmbito do processo destes dois conceitos, para assegurar a sobrevivência das empresas, são implementados diversos instrumentos de gestão, e diferentes métodos de avaliação, consoante a estrutura da organização, os objetivos estratégicos definidos e a variedade de recursos que são utilizados durante a atividade empresarial. Com isto, o papel do controlador tem se tornando mais relevante dada a complexidade e exigência da sua área e função.

A fim de aprofundar os conhecimentos e refletir acerca das temáticas abordadas e a sua importância no universo empresarial, a autora realizou um estágio profissional na sede de um grupo líder no seu setor, Provalliance Portugal. O estágio foi realizado numa realidade peculiar e diferente, a que se acrescenta o facto de ter sido realizado no contexto da pandemia COVID-19.

Durante o estágio profissional foi possível conhecer e analisar os métodos e sistemas implementados pela empresa e analisar o impacto da pandemia nos resultados da mesma através das tarefas realizadas.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho, Controlo de Gestão, Estágio, Provalliance Portugal.

## **Abstract**

Management control and performance evaluation are concepts that have been studied over the years and are currently considered very important in the management of many companies.

As part of the process of these two concepts, to ensure the survival of companies, various management instruments and different evaluation methods are implemented, depending on the structure of the organization, the defined strategic objectives and the variety of resources that are used during business activity. With this, the role of the controller has become more relevant given the complexity and demand of its area and function.

In order to deepen her knowledge and reflect on the topics addressed and their importance in the business world, the author undertook a professional internship at the headquarters of a leading group in its sector, Provalliance Portugal. which is added the fact that it was carried out in the context of the COVID-19 pandemic.

During the professional internship, it was possible to learn about and analyze the methods and systems implemented by the company and analyze the impact of the pandemic on its results through the tasks carried out.

**Keywords:** Performance Evaluation, Management Control, Internship, Provalliance Portugal.

## Índice

Índice de Figuras.....	iii
Índice de Gráficos.....	iv
Índice de Quadros.....	v
Lista de Abreviaturas.....	vi
1.Introdução.....	1
2.Revisão de Literatura.....	4
2.1.A importância do controlo de gestão nas organizações.....	4
2.2.O Controlo de Gestão.....	5
2.3.Os princípios do controlo de gestão.....	7
2.4.O papel do controlador de gestão.....	9
2.5.Instrumentos do controlo de gestão.....	11
2.5.1.Instrumentos de pilotagem.....	11
2.5.2.Instrumentos de orientação do comportamento.....	15
2.5.2.1 <i>Centros de responsabilidade</i> .....	16
2.5.2.2 <i>Preços de transferência interna</i> .....	17
2.5.3.Instrumentos de diálogo.....	18
2.6.A importância da avaliação de desempenho.....	19
2.7.A avaliação de desempenho.....	19
2.8.Rotatividade do pessoal ou <i>turnover</i> .....	21
2.9.As fontes de avaliação de desempenho.....	21
2.10.Instrumentos da avaliação de desempenho.....	22
2.10.1.Método das escalas gráficas.....	23
2.10.2.Método da escolha forçada.....	23
2.10.3.Método da pesquisa de campo.....	24
2.10.4.Método dos incidentes críticos.....	25
2.11.O sistema de recompensas.....	26
2.11.1.Conceito e objetivos do sistema de recompensas.....	26
2.11.2.Tipo de recompensas e sanções.....	28
3.O grupo empresarial.....	30
3.1.Breve resumo histórico.....	30
3.2.Apresentação do grupo.....	31
3.3.Plano Estratégico.....	34
3.3.1.Visão.....	34
3.3.2.Missão.....	34
3.3.3.Valores.....	34
3.4.Enquadramento legal.....	34
3.5.Identificação da Empresa.....	35
3.6.Organigrama da empresa.....	36
3.7.Marcas.....	37
3.8.Parcerias.....	39
3.9.Análise Económica e Financeira.....	41
3.9.1.Análise externa.....	41
a) <i>Produto Interno Bruto</i> .....	41
b) <i>Importações/Exportações</i> .....	43
c) <i>Taxa de Inflação</i> .....	43
d) <i>Taxa de desemprego</i> .....	44
e) <i>Salário mínimo nacional</i> .....	45
3.9.2.Análise Interna.....	46
a) <i>Vendas e prestações de serviços</i> .....	46
b) <i>Equilíbrio financeiro</i> .....	46
c) <i>Estrutura de capital</i> .....	47
d) <i>Eficiência/Rendibilidade</i> .....	48

4. Estágio.....	50
5. Análise do questionário.....	58
6. Considerações finais.....	67
Referências bibliográficas.....	70-71
Apêndice	

## Índice de Figuras

Figura 2.1 - Responsáveis envolvidos na AD dos recursos humanos .....	22
Figura 3.1 - JLD – Marca mais escolhida pelos consumidores portugueses no setor de cabeleireiros.....	30
Figura 3.2 - Marcas representadas pelo grupo Provalliance no mundo.....	31
Figura 3.3 – Organização do grupo.....	32
Figura 3.4 – Localização dos Salões de cabeleireiro da marca JLD.....	33
Figura 3.5 - Logótipo do Grupo Provalliance.....	35
Figura 3.6 – Organigrama da empresa.....	36
Figura 3.7 - Matriz BCG das marcas.....	38
Figura 3.8 - Marcas de alguns produtos da Loreal Paris.....	39
Figura 3.9 - Vouchers da HFW – Apoio às vítimas da guerra na Ucrânia.....	40
Figura 5.1 – Resultados da questão nº 1.....	58
Figura 5.2 – Resultados da questão nº 2.....	59
Figura 5.3 – Resultados da questão nº 3.....	59
Figura 5.4 – Resultados da questão nº 4.....	60
Figura 5.5 – Resultados da questão nº 5.....	60
Figura 5.6 – Resultados das questões nº 6 e nº 7.....	61
Figura 5.7 – Resultados da questão nº 8.....	62
Figura 5.8 – Resultados da questão nº 9.....	62

## Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 – Evolução do PIB em Portugal.....	42
Gráfico 3.2 – Importações/Exportações do setor de cabeleireiros.....	43
Gráfico 3.3 – Taxa de inflação.....	44

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Exemplo de um <i>tableaux de bord</i> .....	14
Quadro 2 - Exemplo de escala gráfica.....	23
Quadro 3 - Exemplo de formulário utilizando o método da escolha forçada.....	24
Quadro 4 - Exemplo de formulário de avaliação usando o método dos incidentes críticos.....	25
Quadro 5 – Resultados da questão nº 10.....	63
Quadro 6 – Resultados da questão nº 11.....	64-65
Quadro 7 – Resultados da questão nº 12.....	65-66

## Lista de abreviaturas

AD – Avaliação de Desempenho  
BW – *Brain Wash*  
CG – Controlo de gestão  
HFW- *Hair Fashion Weeks*  
INE – Instituto Nacional de Estatística  
JLD – Jean Louis David  
JPS – JPS Cabeleireiros, Lda  
OVAR - Objetivos, Variáveis de Ação e Resultados  
PIB – Produto Interno Bruto  
PME – Pequenas e Médias Empresas  
PTI – Preços de transferência interna  
RSA – RSA Gestão e Investimentos, Lda  
RSA SUL – RSA SUL, Lda  
SKB2 – SKB2 Cabeleireiros, Lda  
SKE – Saint Karl Expansion Cabeleireiros,  
SKN – SKN Cabeleireiros, Lda  
SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais  
TB – *Tableaux de bord*  
TBC – The Barbery Company

# 1. Introdução

O mundo empresarial atual é cada vez mais exigente, e a superação das qualidades pessoais e a busca de excelência são requisitos imprescindíveis. A instabilidade financeira e económica de hoje, aliada à feroz corrida pela concorrência e as inovações quase diárias, exigem uma gestão rigorosa e uma constante adaptabilidade por parte dos gestores e colaboradores de uma empresa.

O bom desempenho impõe-se enquanto condição crucial para a sua sobrevivência e o seu crescimento. Os gestores, cada vez mais, têm os seus objetivos bem definidos, fazem um intenso controlo de gestão e fazem análises regulares do desempenho dos seus colaboradores de forma que esses objetivos sejam atingidos com a máxima eficácia e eficiência.

O controlo de gestão (CG) é uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento de uma empresa, pois faculta informação aos gestores que lhes permite realizar uma análise contínua dos resultados e garantir que os objetivos delineados são efetivamente alcançados.

A avaliação de desempenho (AD) é uma necessidade das empresas hoje em dia, sendo um recurso fundamental no planeamento e desenvolvimento estratégico de uma empresa. É um método que permite avaliar o nível de *performance* dos trabalhadores, ajudando-os a desenvolver e melhorar as suas capacidades a médio-longo prazo, através de um processo estruturado e sistemático, com procedimentos e indicadores de desempenho cuja finalidade é a de que cresçam a nível individual e coletivo. Toda a avaliação é um processo que permite estimular e/ou avaliar o valor, a excelência e as qualidades de um indivíduo.

Portanto, o CG e a AD são de tal forma importantes para uma empresa nos dias que correm, pelo que se revelou essencial aprofundar os conhecimentos sobre estas temáticas e pô-los em prática num ambiente empresarial físico e real, através da realização de um estágio profissional.

Deste modo o objetivo do presente relatório de estágio é analisar e refletir sobre as tarefas desempenhadas ao longo do estágio, confrontar e ver até que ponto as mesmas podem diferir ou não dos conceitos estudados.

Com este estágio curricular pretende-se também adquirir experiência profissional, obtendo o máximo de informação possível que permita complementar a aprendizagem e

compreensão do funcionamento das empresas e da sua atividade, melhorando a agilidade e resposta aos problemas existentes.

Atualmente estamos a passar uma fase complexa para a economia mundial, com a Pandemia Covid-19, entre outras situações que causam incertezas. Em Portugal, o setor dos cabeleireiros foi um dos mais afetados.

O grupo Provalliance é o líder europeu no seu setor e o segundo a nível mundial e conta com mais de 3000 salões de cabeleireiro espalhados por mais de 30 países, sob forma de *franchising*.

Por este motivo, optou-se por estudar o grupo Provalliance Portugal, também designado como Allianceprov Portugal, SGPS, SA, sendo um dos maiores grupos portugueses do setor de cabeleireiros, e, titular da marca mais escolhida pelos consumidores em todo território nacional português, denominada Jean Louis David (JLD).

Como o próprio título do relatório de estágio indica, o objeto da investigação é o CG e a AD de um grupo líder no setor de cabeleireiros: o estudo de caso da Provalliance Portugal.

Tendo em conta que se está perante um estágio curricular numa empresa, a metodologia utilizada na investigação é o estudo de caso, que pretende elaborar pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas.

Os dados e a informação recolhidos para a elaboração deste relatório de estágio têm origem em:

- Pesquisa de campo - observação direta em contexto laboral e devidamente registados através de notas.
- Análise dos documentos oficiais da empresa.
- Colaboração das pessoas envolvidas no contexto de trabalho.
- Levantamento de informação e conhecimentos através de matérias documentais e bibliográficas já publicados (como por exemplo, livros, artigos científicos, notícias e *internet*).

Este relatório está estruturado em cinco partes ou capítulos.

A primeira parte consiste na revisão bibliográfica, sobre as temáticas do CG e da AD, bem como a relação entre estes dois conceitos, que vão servir de suporte à compreensão do funcionamento do grupo empresarial em estudo.

Na segunda parte será apresentado o estudo de caso deste trabalho, o grupo Provalliance Portugal, com uma breve descrição da sua atividade, da sua estrutura,

dimensão e enquadramento no mercado. Também será efetuada uma breve análise do contexto atual em relação ao grupo, apresentando o impacto da pandemia na sua atividade, entre outras ocorrências.

A terceira parte, consiste na experiência profissional da autora durante o estágio, descrevendo as tarefas desempenhadas pela mesma, o seu enquadramento na empresa, conhecimentos e metodologias pessoais utilizadas na elaboração das tarefas e uma reflexão de aspetos a melhorar sobre o conhecimento e crescimento a nível profissional.

Na quarta parte será apresentada uma análise de resultados recolhidos por questionário, a fim de descobrir o comportamento geral dos colaboradores que fazem um grupo empresarial ser líder no mercado, através da satisfação dos mesmos em relação ao seu emprego, permitindo compreender e analisar a sua rotatividade de pessoal, enquanto fator relevante no CG e na AD do grupo.

Por fim, a quinta e última parte abrange os aspetos a melhorar, as principais conclusões e sugestões para estudos académicos futuros.

## 2. Revisão de Literatura

### 2.1. A importância do controlo de gestão nas organizações

Como já foi referido no início, o mundo empresarial atual é cada vez mais exigente. A superação das qualidades individuais, a busca de excelência, a instabilidade económica e financeira, a concorrência, as incertezas, as constantes inovações diárias, as diferentes necessidades de informação em função das condições do mercado externo, a adaptação a novas tecnologias, todo o processo de crescimento que envolve alterações na estrutura e na estratégia da empresa, entre outros exige uma organização estratégica que permite às empresas avaliar e controlar o seu crescimento e desempenho.

Segundo Borralho (2018, p. 19), << [...] quem tenha a obrigação de influenciar os destinos de uma organização e não assumir sequer a preocupação de conhecer e usar ferramentas de controlo de gestão corre maior risco de assistir à sucumbência dessa organização, em especial se tal organização for privada>>.

O CG é uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento de uma empresa, pois facultar informação aos gestores que lhes permite realizar uma análise contínua dos resultados e garantir que os objetivos delineados são efetivamente alcançados.

O CG ocorre em todos os níveis hierárquicos da empresa e inclui um conjunto de atividades e instrumentos, os sistemas de controlo de gestão, que produzem informação para avaliar o desempenho de uma empresa nas suas diversas áreas (humana, financeira, operacional e comercial) de forma a assegurar que os comportamentos e decisões dos seus colaboradores são consistentes com os objetivos da empresa. Quando concebidos corretamente, os sistemas de controlo de gestão influenciam os comportamentos dos colaboradores na direção desejada e, conseqüentemente, aumentam a probabilidade de a organização alcançar os seus objetivos. Cada empresa tem um sistema de gestão diferente adequado à sua realidade (dimensão, tipo de negócio, estilo de gestão, cultura organizacional), sendo que esse sistema pode ser mais ou menos complexo e mais ou menos formal. Como refere Borralho (2018, p. 19) “[s]istemas de controlo de gestão não se compram, constroem-se.”.

Um CG eficiente é uma mais-valia no atual contexto empresarial, o qual passa por mudanças extremamente rápidas e é cada vez mais competitivo. Além disso, possibilita

detetar antecipadamente os riscos e os desvios estratégicos a serem corrigidos e, também, as respetivas oportunidades de crescimento.

## **2.2. O controlo de gestão**

Antes de definir o conceito de CG é importante ter noção de qual o tipo de gestão que uma determinada empresa realiza e quais as suas características, a sua estrutura, a forma de hierarquia, a sua dimensão, a sua personalidade organizacional, a fim de compreendermos quais as suas necessidades.

O CG tem assumido, nos últimos anos, um papel progressivamente relevante na gestão empresarial, através das suas inúmeras ferramentas que vêm permitir um maior alinhamento dos seus gestores por forma a atingir os objetivos estratégicos da organização.

Da consulta da literatura existente sobre o tema constata-se que há várias definições de CG. Seguidamente serão apresentadas as definições que se entendem mais relevantes para o estudo em causa.

Segundo Jordan, Neves e Rodrigues (2002), existem quatro ideias-chave que inspiram uma forma criativa de definir o CG. São elas: estimular, responsabilizar, gerir com rigor e êxito.

Atualmente, o CG está muito associado ao empenho persistente das empresas para atingirem os seus objetivos e conseguirem ter bons resultados, principalmente por parte dos gestores que atuam nas principais áreas operacionais da empresa, com atividades relacionadas com vendas, com a produção, com a investigação e desenvolvimento, com os aprovisionamentos, com os produtos, entre outros.

Independentemente do nível de hierarquia em que o gestor se encontra, o mesmo apresenta objetivos quer ao nível global, planeados a longo prazo, quer ao nível local, planeados a um prazo mais curto, que são decididos, quantificados no tempo e acordados com a hierarquia.

Segundo Borralho (2018, p. 16), não nos podemos esquecer que as empresas são constituídas por pessoas, e as pessoas não se gerem como números, sendo que são essas mesmas pessoas <<que se renovam, que ostentam as suas idiosincrasias, [...] que comunicam com resultados variáveis e que no médio e longo prazo asseguram, ou não, a continuidade>> da empresa.

Por isso, a primeira definição foca-se na motivação e entrega dos gestores por boa vontade, dado que só com um esforço permanente se podem atingir os objetivos fixados. Neste sentido os gestores de topo serão os principais responsáveis pelo cumprimento dos objetivos e estratégia da organização.

Jordan *et al.* (2002, p. 19), definiram primeiramente que <<o controlo de gestão é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados>>.

No entanto, se os resultados são atingidos por mera boa vontade por parte dos gestores e trabalhadores da sua empresa, a probabilidade de os atingir é aleatória. Por isso a definição foi considerada não suficiente para definir exatamente o controlo de gestão como um todo.

A segunda definição privilegia o aspeto instrumental, destacando que devem ser disponibilizados a todos os responsáveis da organização os instrumentos essenciais para se tomarem as decisões mais adequadas.

Como mencionado anteriormente, o CG inclui um conjunto de instrumentos fundamentais que permitem obter informação para avaliar o desempenho de uma empresa nas suas diversas áreas, de forma a assegurar que os comportamentos e decisões dos seus trabalhadores são consistentes com os objetivos da empresa.

Segundo Borralho (2018), é necessário haver acompanhamento e planeamento de medidas corretivas ao que foi planeado, para se evitarem riscos e sucumbências.

Os instrumentos em causa são aqueles que acompanham e complementam o processo de controlo de gestão.

De acordo com Jordan *et al.* (2002, p. 20), <<o controlo de gestão deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa>>.

Portanto, de uma forma indireta, além da boa vontade por parte dos gestores, existe um grau de responsabilidade por parte dos mesmos sob as suas tarefas para tomar decisões cruciais ao desenvolvimento e crescimento da empresa e para que a mesma possa garantir a sua continuidade e atingir sucesso no futuro.

É esta responsabilidade que leva os gestores das diferentes áreas operacionais da empresa a refletirem sobre <<as verdadeiras necessidades da empresa>> (Jordan *et al.*, 2002). Um controlador de gestão procura melhorar a gestão da sua empresa de forma a torná-la mais eficiente e eficaz, impondo as ideias que nem sempre serão bem recebidas pelos gestores das áreas operacionais.

Daí o acréscimo das duas últimas ideias-chave por parte dos autores Jordan *et al.* (2002), na tentativa de elucidar a matéria relativa ao CG, gerir com rigor e êxito, que trazem consigo uma terceira definição.

Assim, segundo Jordan *et al.* (2002, p. 21) <<[o] controlo de gestão é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização>>.

A evolução desta última definição, demonstra a complexidade do controlo de gestão com uma notoriedade de várias temáticas que normalmente são relacionadas com o mesmo.

Por responsáveis descentralizados entende-se que para uma empresa alcançar o seu objetivo global, o mesmo não pode ser atingido individualmente, é necessária a cooperação de todos os gestores e trabalhadores das diversas áreas operacionais da empresa em conjunto.

Os objetivos podem ser diversos, o que coloca em causa a utilidade dos instrumentos como ferramentas essenciais para o sistema de controlo de gestão. Portanto, Jordan *et al.* (2002), enumeraram alguns princípios que contribuem para a relevância e o entendimento do controlo de gestão.

### **2.3. Os princípios do controlo de gestão**

De acordo com Jordan *et al.* (2002), existem oito princípios que visam exercitar o conceito de controlo de gestão. São os seguintes:

1. Os instrumentos de controlo de gestão consideram os objetivos quer de natureza financeira (indicadores de desempenho) quer de natureza não financeira (recursos humanos, processos internos, entre outros). Como mencionado anteriormente, os objetivos fixados pela empresa apresentam uma natureza diversa, podem ser objetivos de rendibilidade, qualidade, produtividade, inovação, imagem, quota de mercado, entre outros. Para dar resposta a estes objetivos, os instrumentos logicamente também devem ser de natureza diversificada.
2. Descentralização, delegação e responsabilização. A existência de mais de um centro de responsabilidade implica a descentralização das decisões e a delegação da autoridade, isto é, <<os resultados globais da empresa são obtidos [a partir de um] conjunto de resultados individuais por área de responsabilidade>> (Jordan *et al.*, 2002, p. 23). Os resultados individuais por sua vez são a

<<consequência de decisões dispersas, [devido à] dimensão da empresa ou de especialização>> (Jordan *et al.*,2002, p.23), que muito provavelmente poderiam ser tomadas pela mesma pessoa. Ou seja, os resultados globais de uma empresa são obtidos pelos resultados de cada departamento ou área operacional, os chamados “centros de responsabilidade”, pelo que a descentralização das decisões e delegação de autoridade, são fundamentais no processo de controlo de gestão. No entanto, a descentralização deve ser coordenada para não surgirem conflitos de interesses entre os objetivos individuais e os objetivos estratégicos da empresa.

3. Convergências dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos. Ora, este princípio está muito relacionado com o princípio anterior. Os objetivos estratégicos sobrepõem-se aos objetivos individuais, porque os primeiros têm um horizonte temporal mais alargado, uma complexidade elevada, uma posição mais competitiva e global, normalmente associados a um nível hierárquico superior (administração/direção, gestores de departamentos), enquanto que os segundos têm um horizonte temporal mais curto, uma complexidade mais baixa, uma posição mais técnica e operacional, levados a cabo por indivíduos de um nível subordinado (supervisores de cada área de responsabilidade, operadores). Isto reflete a descentralização das tomadas de decisões e a delegação da autoridade, como condições cruciais ao CG da empresa, que permitem efetuar um controlo de resultados diferenciados distribuídos pelos vários níveis da sua estrutura hierárquica, com um objetivo comum que é alcançar o objetivo global da empresa.
4. Instrumentos de controlo de gestão orientados para a ação e não apenas para documentação. A eficácia da tomada de decisões pode ser obtida mais facilmente através de coordenação, integração e monitorização dos processos, bem como medidas de ações corretivas que em tempo útil permitem detetar desvios. Isto é, os instrumentos não devem servir apenas para dados históricos e estatísticos; servem também para ação, pois quem está a fazer uma análise do desempenho, ao utilizar os instrumentos, poderá ter uma visão do que se passou, descobrir riscos e desvios de situações imprevistas, prever as consequências e tentar dar a volta em direção à solução do problema, com o objetivo de chegar ao resultado pretendido. Portanto, a ação é essencial, pois permite a existência de tomada de decisões, em tempo útil, com mais objetividade e melhor seletividade da matéria.
5. Jordan *et al.* (2002, p. 22) referem que <<[o] horizonte do controlo de gestão é [...] o futuro e não apenas o passado>>. O controlo de gestão não deve ser executado

apenas com base na análise de dados históricos. Se queremos saber se estamos no bom caminho ou não e, saber quais serão os resultados no próximo período, dever-se-ão utilizar instrumentos previsionais, tendo estes maior importância para os gestores no momento para que possam tomar decisões, desenvolvendo soluções antecipadamente. O acompanhamento dos resultados de forma periódica e regular permite a comparação destes resultados alcançados com os resultados pretendidos.

6. O controlo de gestão intervém mais sobre o homem do que sobre os números. Os resultados são obtidos a partir da ação dos gestores e da intervenção dos mesmos presente nos diferentes níveis hierárquicos da empresa, isto é, são os gestores das diferentes áreas operacionais, cujas decisões são descentralizadas e a autoridade é distribuída pelos diferentes centros de responsabilidade, que a partir da sua atividade obtêm os resultados. Um CG mais fechado, mais concentrado em si e nos números, não tem tanto impacto e influência na gestão, podendo conduzir a uma gestão consistente e retrógrada. Relembrando a afirmação de Borralho (2018), já referida anteriormente, as empresas são constituídas por pessoas e não por números.
7. Envolve um sistema de sanções e recompensas. Para um bom desempenho do CG, é essencial a existência de um sistema de sanções e recompensas que incentive os gestores e os colaboradores a trabalhar nas suas capacidades, melhorando a sua cooperação e qualidade de decisões, com boa intenção para alcançar bons resultados. Um colaborador desanimado não tem o mesmo impacto na gestão e nos resultados comparativamente a um colaborador mais bem-disposto e motivado. Esta temática será abordada mais à frente.
8. O CG favorece mais os gestores das diferentes áreas ligadas à linha da frente do que os controladores da gestão. Os primeiros são aqueles que vivem os momentos da ação e têm maior envolvimento nos processos do que os segundos.

#### **2.4. O papel do controlador de gestão**

Em primeiro lugar importa saber o que faz o especialista em controlo de gestão, bem como analisar a diferença entre a função do controlador de gestão e do gestor.

Segundo Brito (2014), o papel de um controlador de gestão é dar suporte aos responsáveis das áreas operacionais, os gestores, através de procedimentos e comunicação de informação que ajudem os mesmos na tomada de decisões, a planear,

controlar e avaliar os processos relacionados com o negócio, e que desta forma favoreçam a competitividade do mesmo no mercado e a estratégia da empresa.

Assim, um controlador de gestão é uma pessoa que desempenha funções nas diversas áreas operacionais da gestão de uma empresa, facilitando o acesso à informação e procedimentos, que permitem tomadas de decisão que envolvem todos os departamentos da empresa. É uma pessoa que vive lado a lado com o gestor para que este último tenha uma visão mais clara e certeza das suas decisões.

O papel do controlador de gestão passa por desenvolver instrumentos para análise de informação por meio de registos históricos e contabilísticos, bem como, instrumentos para previsão de resultados futuros, entre outros, baseando-se nos dados globais e/ou locais adquiridos através do contacto com as diversas áreas operacionais. Isto permite ao controlador de gestão ter um conhecimento geral do negócio da empresa, focando-se na informação essencial, pertinente, objetiva e seletiva para facilitar a tomada de decisão por parte do gestor, que por sua vez, melhora o desenvolvimento e crescimento da atividade da empresa.

Segundo Jordan *et al.* (2002, p. 30), não <<é o papel do controlador de gestão efetuar [...] supervisão e “pedir contas” a este ou aquele gestor. [...] O controlador não controla mas sim concebe e implementa tudo o que for necessário para que os gestores possam controlar>> a sua área operacional.

A título exemplificativo, um controlador de gestão envia os resultados intermédios de uma determinada área operacional, identificando os valores de desvios, mas não é ele que decide as medidas corretivas a implementar; essa decisão é da competência do gestor.

Perante uma área multifuncional, onde os gestores dessa área realizam várias tarefas de diversas extensões da gestão da empresa, torna-se mais relevante o papel do controlador de gestão nesta área, pois muitas vezes esses gestores não têm a capacidade de gerar a informação em tempo útil, fiável e rápida o suficiente, face à quantidade de tarefas e processos que têm de desempenhar e tomar decisões. Paralelamente, devem ter a capacidade de comunicar informação às diferentes áreas envolvidas no negócio, em todos os níveis de hierarquia da empresa, pois cada área apresenta a sua função, o seu método e procedimento específico para cumprir o plano estratégico da empresa, embora uma tomada de decisão por parte do gestor pode colocar em causa todas as áreas envolvidas no negócio, pois acabam por estar interligadas umas às outras.

Portanto, o controlador de gestão não só vive lado a lado com o gestor, dando suporte e apoio, como também interage com todos os outros responsáveis de outras áreas operacionais, podendo ter ou não uma relação intermédia entre todos eles.

## **2.5. Instrumentos do controlo de gestão**

Como já foi mencionado anteriormente, o CG utiliza um conjunto de instrumentos que permitem avaliar o desempenho e obter informação para se efetuar uma análise do estado de uma empresa, apoio e controlo de gestão nas suas diversas áreas.

Estes instrumentos devem ser desenvolvidos consoante o tipo de informação que os gestores procuram e as necessidades das diferentes áreas operacionais, podendo também servir de referência ao <<cálculo [do valor dos] prémios e incentivos>> (Jordan *et al.*, 2002, p.393), integrando elementos de natureza financeira e não financeira.

De acordo com Jordan, Neves e Rodrigues (2011, citados por Fernando, 2015), existem três tipos de instrumentos: de pilotagem, de orientação do comportamento e de diálogo.

### **2.5.1. Instrumentos de pilotagem**

Os instrumentos de pilotagem são aqueles instrumentos que conduzem os gestores no processo de controlo de gestão na direção desejada, assim como um ator deve seguir o guião sobre a forma como deve atuar em palco.

Alguns exemplos de instrumentos de pilotagem são: o plano operacional, o orçamento, o controlo orçamental e o *tableaux de bord* (TB).

O plano operacional é instrumento previsional, que consiste na identificação dos objetivos a longo, médio e curto prazo, na descrição de todas as ações a serem desenvolvidas passo a passo para os diferentes horizontes temporais para chegar aos resultados, e na preparação da previsão dos recursos necessários para o desenvolvimento da atividade da área operacional.

O orçamento é também um instrumento previsional, consistindo num plano periódico que traduz as ações operacionais em meios monetários, isto é, contabiliza os recursos necessários à produtividade e continuidade da atividade da área operacional, permitindo prever as condições financeiras ao analisar os rendimentos e os custos envolvidos na atividade. Com este plano o gestor pode, por exemplo, definir o objetivo de venda ou de produção para o próximo mês.

O controlo orçamental implica o acompanhamento dos resultados através da análise e comparação de resultados contabilísticos ou outros resultados obtidos que representam a realidade, com os resultados previstos antecipadamente, e assim prever os desvios que colocam em causa o cumprimento dos prazos e resultam em atraso no procedimento do negócio, podendo o gestor definir as medidas corretivas necessárias. Este instrumento é fundamental para os gestores que se encontram num ambiente competitivo e de melhoria contínua. Contudo, por vezes a credibilidade e a eficácia aparecem como barreiras ao desenvolvimento do instrumento, pois com o controlo orçamental os gestores poderão ter dificuldades a identificar problemas não financeiros, como avaliar o nível de qualidade dos serviços, a produtividade dos colaboradores e a satisfação dos clientes, entre outros aspetos essenciais para a análise do negócio, arriscando o gestor a demorar mais tempo a identificar e resolver essas questões. A solução passa por tornar este instrumento mais eficiente, mais rápido na comunicação da informação, de facilidade de compreensão, prático, focando-se no que é essencial, ao definir o conjunto de indicadores e/ou fatores que são adaptados consoante a sua utilidade.

As características qualitativas dos dados contabilísticos (de acordo com o Sistema de Normalização Contabilística), que muitas vezes servem de suporte à produção da informação dada pelo controlador de gestão ao gestor, como já foi referido anteriormente, são as seguintes:

- a verificabilidade, para garantir que a informação não tenha erros e represente a realidade do contexto da situação da empresa tal como é;
- a tempestividade, que permite que a informação seja obtida em tempo útil;
- a comparabilidade, em que a informação permite identificar semelhanças e diferenças entre duas ocorrências;
- a compreensibilidade, através da utilização da informação de forma transparente, isto é, clara e sucinta;
- a relevância, ou seja, a informação pode ter um forte impacto no cumprimento dos objetivos e na estratégia da empresa; e
- a representação fidedigna, para garantir a confiança da informação e a sua utilidade.

No caso de existirem vários gestores distribuídos por pequenas subáreas operacionais dentro da mesma área operacional ou existir um gestor multifuncional que representa várias áreas operacionais no mesmo nível hierárquico, há a possibilidade de existirem tomadas de decisões diferentes acerca dos objetivos a alcançar, dificultando a coordenação das ações apenas num sentido e da interação com outras subáreas envolvidas, gerando conflitos no tempo e espaço.

Com a necessidade de maior eficiência de processos e maior rapidez de comunicação, durante a prática do controlo de gestão num mercado com forte competitividade, Jordan *et al.*(2002) estudaram um outro instrumento que são os chamados *tableaux de bord* (TB), a maioria das vezes recomendados para este tipo de economia.

Os TB visam solucionar o problema da multiplicidade de gestores e tornar mais rápido o processo de comunicação e análise de dados, onde os dados muitas vezes são obtidos a partir da contabilidade, que por sua vez pode demorar a divulgar os resultados por se tratar de dados pormenorizados e abrangentes.

Segundo Jordan *et al.* (2002), os TB integram um acompanhamento frequente e periódico da *performance* em todos os níveis da hierarquia, pessoal, de um centro de responsabilidade ou da empresa como um todo. Inclusive, os TB são constituídos por vários documentos com informação histórica e previsional, com abordagem sintética, onde contemplam uma série de indicadores que se transmitem informações fundamentais aos gestores sobre o desempenho pessoal e organizacional da sua respetiva área num curto prazo. Os dados tratados normalmente são formalizados através de relatórios da atividade e dos resultados, onde se refletem as previsões e identificam os desvios, com as causas relativas apresentadas, como se pode observar no Quadro 1.

Como vantagem, os TB proporcionam uma melhor comunicação e incentivo dos objetivos, por escrito, entre os colaboradores e os seus superiores, melhorando a compreensão e utilidade da informação, e permitem fazer comparações de valores acerca da evolução. Por outro lado, têm a desvantagem de ser um sistema que não se procede de forma automática, sendo necessário o gestor, o controlador de gestão ou qualquer outro profissional da mesma área intervir, inserindo os valores no sistema.

Quadro 1 – Exemplo de um *tableaux de bord*

Centro de Responsabilidade	Objetivo								
	Mês			Acumulado			Ano		
Rubricas	Real	Previsão	Desvio	Real	Previsão	Desvio	Real	Previsão	Desvio
Variável 1									
Variável 2									
Variável 3									
Total									

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2002, p. 255).

De acordo com Jordan *et al.* (2011, citados por Fernando, 2015), o processo dos TB é efetuado pelo método Objetivos, Variáveis de Ação e Resultados (OVAR), que se desenvolve da seguinte maneira:

- FASE 1: Definição do organigrama da gestão da empresa - Corresponde à apresentação da estrutura organizacional, identificando os centros de responsabilidade e as suas relações hierárquicas, ao mesmo tempo indicando as funções desempenhas por cada área;
- FASE 2: Determinação dos objetivos e das variáveis-chave de ação – Representa, tal como o nome indica, a seletividade dos objetivos e das variáveis-chave de ação mais relevantes <<para cada centro de responsabilidade, garantindo a convergência entre os objetivos descentralizados com os objetivos centrais>> (Jordan *et al.*, 2002, p. 240);
- FASE 3: Escolha dos indicadores - Implica uma seleção dos indicadores de desempenho que quantificam os objetivos e as variáveis, e, permitem avaliar o nível de cumprimento da atividade. A escolha dos indicadores comuns deverá ser unanime entre os responsáveis de cada área, principalmente quando uma área depende da produção e desenvolvimento de outra área;
- FASE 4: Recolha de informações - Está relacionada com a forma como é retirada a informação a partir dos indicadores escolhidos, desde que o cálculo dos indicadores seja possível no intervalo de tempo definido (Fernando, 2015);
- FASE 5: A apresentação e os aspetos práticos - Representa a apresentação propriamente dita do TB e as práticas de funcionamento do mesmo. Segundo Jordan *et al.* (2002), para que uma determinada medida corretiva seja eficiente e tomada a decisão acerca da mesma atempadamente, é preciso que a

apresentação do TB tenha um aspeto simples de visualização e de fácil interpretação dos dados. Assim, <<os indicadores permitem acompanhar e antecipar a evolução da atividade, bem como incentivar a implementação de medidas operacionais corretivas necessárias à boa realização dos objetivos fixados>> (Jordan *et al.*, 2002, p. 256).

Ainda de acordo com os mesmos autores, a função do controlador de gestão no âmbito deste processo é assegurar a coerência das ações descritas a todos os níveis da hierarquia e estas com os objetivos estabelecidos.

No caso de um grupo de empresas, onde a atividade está distribuída por diversos centros de responsabilidade ou apresenta várias atividades diferenciadas, é essencial preservar a homogeneidade dos TB, isto é, o sistema de controlo de gestão tem de ser idêntico para todas as áreas e assegurar uma linguagem comum entre todos, facilitando o diálogo.

Por fim, e relembando o problema da falta de consentimento entre os gestores descentralizados sobre as tomadas de decisão, como uma condição fundamental na criação e desenvolvimento dos instrumentos de pilotagem, podemos perceber que nem sempre é fácil começar e prosseguir com o processo devido a este obstáculo. É por esta questão que Jordan *et al.* (2002) definiram um outro tipo de instrumentos de orientação do comportamento que vamos abordar de seguida.

### **2.5.2. Instrumentos de orientação do comportamento**

Os instrumentos de orientação do comportamento são aqueles que reagem ao problema da multiplicidade de gestores descentralizados, isto é, estes instrumentos orientam as ações e decisões para a contribuição dos objetivos da empresa como um todo, de modo que os gestores não valorizem apenas os objetivos locais e interesses pessoais, mas também se lembrem do seu compromisso para com a organização.

Como já foi referido anteriormente, o sucesso da empresa além de vir das boas práticas do CG, vem também do bom comportamento dos seus gestores e colaboradores através da sua boa vontade e motivação.

De acordo com Jordan *et al.* (2002), existem três tipos de instrumentos de orientação de comportamento, distribuídos por: organização em centros de responsabilidade, a avaliação de desempenho através de critérios adaptados às características dos centros de responsabilidade e a implementação de sistemas de preços de transferência interna (PTI).

### **2.5.2.1 Centros de responsabilidade**

Por centros de responsabilidade entende-se a área operacional da empresa onde um gestor é responsável pela mesma e pelas suas atividades e objetivos, tendo o poder de decisão sobre os meios necessários e a sua concretização, e, onde também concede uma base para indemnizações e a AD dos colaboradores.

Como podemos imaginar, se existem atividades multiplicadas dentro de uma empresa, também existem diferentes tipos de centros de responsabilidade, com base nos objetivos, na estrutura descentralizada definida, e responsabilização e delegação da autoridade decididas pela hierarquia superior, como esta o entender da melhor forma ao serviço de gestão da estratégia da organização.

Segundo Jordan *et al.* (2002) os centros de responsabilidade podem ser divididos da seguinte maneira:

- os centros de custos - São aqueles que estão relacionados com a utilização dos recursos (mão-de-obra, mercadorias, serviços, entre outros), transformando-os em custos acumulados imputados como, por exemplo, o preço das mercadorias consumidas por cada área operacional. Trata-se da repartição dos gastos de consumo de produtos, serviços ou funções envolvidas durante a sua atividade;
- os centros de resultados - São aqueles em que o gestor tem o poder de decisão sobre a utilização dos recursos que originam proveitos, como a venda de produtos, mercadorias e serviços, além dos recursos que causam custos. Estes centros podem ser estruturados de várias maneiras dentro de uma empresa, entre as quais definiram as seguintes: por funções, por área geográfica, por projeto, por atividade e por produto; e
- os centros de investimentos - São aqueles cujos responsáveis não se preocupam apenas com o custo-benefício das operações, ou seja, utilizar recursos que originam custos e geram proveitos, mas também com outros elementos patrimoniais como os ativos e os passivos. Por exemplo, o gestor que tem a capacidade de negociar com o cliente as condições de pagamento, como o prazo de crédito a conceber, é uma pessoa responsável cujas decisões não se refletem só a nível de resultados através dos benefícios obtidos com a ação, mas também a nível de dívidas de clientes, uma rubrica do passivo, em vez de se preocupar apenas com a redução dos gastos de consumo e o aumento das vendas.

Em alguns casos existem centros de responsabilidade da empresa que praticam funções agregadas, como em algumas pequenas e médias empresas (PME), onde a equipa de

gestão é pequena e os gestores responsáveis por este tipo de ambiente empresarial desempenham várias tarefas. Por exemplo, os gestores fazem o controlo sobre o custo-benefício das tarefas definidas para os colaboradores, o plano de redução do consumo e do aumento das vendas, entre outros.

Nestes centros de responsabilidade, um centro de custo pode-se transformar facilmente num centro de resultados, que, por sua vez, se pode transformar num centro de investimento, quando a equipa de gestão da empresa assim o entender e achar que é o mais adequado consoante a implementação da estratégia da empresa. Isto reflete a convergência dos objetivos locais para os objetivos globais da empresa.

No caso de um grupo empresarial, a classificação dos centros de responsabilidade é mais difícil, pois a empresa-mãe, que detém o poder de decisão sobre os objetivos das empresas subordinadas e o controlo dos limites impostos aos financiamentos, recursos e resultados das mesmas, tem uma autoridade geral própria e autonomia jurídica de si mesma.

#### **2.5.2.2 Preços de transferência interna**

No âmbito empresarial poderá haver transmissões internas de mercadorias, produtos e serviços prestados entre as diferentes áreas operacionais durante a sua atividade, sendo necessário valorizar estas transferências de forma a avaliar o impacto no desempenho global da empresa, a eficácia e a eficiência da gestão da mesma, e contabilizar os gastos resultados destas operações.

Segundo Jordan *et al.* (2002) os preços de transferência interna (PTI) têm como objetivo permitir a liberdade de aprovisionamento entre áreas, sem prejudicar o sistema financeiro e os objetivos globais da empresa, e, conceber a igualdade de avaliação de desempenho, através de critérios aceites por todos os gestores envolvidos. Embora este instrumento seja utilizado muitas vezes com um forte autocontrolo por parte dos gestores, estes não podem evitar as tomadas de decisões falhadas.

Na opinião de Coelho (s/d), existem quatro características dos PTI, que os gestores devem ter em conta no momento de decisão. São as seguintes: a simplicidade, isto é, os objetivos dos PTI têm de ser compreendidos por todos os responsáveis operacionais; o gestor tem de tomar a decisão de determinado preço de acordo com o seu interesse e os interesses da empresa; a aplicação dos PTI tem que ser estratégica, de modo a orientar a ação do gestor na concretização da estratégia da empresa; e finalmente, a equidade,

ou seja, os PTI requerem igualdade de preço em relação à avaliação de desempenho de cada gestor.

De acordo com o mesmo autor, os PTI constituem também dois limites na sua implementação, o “custo de produção” como preço mínimo a aplicar e o preço de mercado como preço máximo a definir. Se o centro de responsabilidade transferir um produto com preço abaixo do custo de produção ou preço acima do preço de mercado, o gestor desse centro <<recusará ceder os seus produtos, salvo imposição da Direção Geral da organização>> (Coelho, s/d, p. 131). Isto porque o gestor, no ponto de vista vendedor, se vender a um preço mais baixo do que os gastos de produção fica com prejuízo e, no ponto de vista comprador, se comprar os produtos acima do que está no mercado, não teria melhor benefício do que o fornecedor externo.

Como podemos imaginar, o processo de fixação de preços nem sempre é fácil e simples, apresentando algumas dificuldades e limites no desenvolvimento deste instrumento, pois cada centro de responsabilidade tem as suas características, a sua dimensão, a sua estrutura, a sua estratégia, entre outros, ou seja, uma série de fatores, como se fosse uma “mini-empresa independente”. Estas dificuldades do processo devem-se à possibilidade de geração de instabilidade do desempenho dos gestores envolvidos, dificuldades com os interesses financeiros da empresa, com a definição de estruturas de custos e condições do mercado.

No caso de uma empresa multinacional ou uma sociedade *holding*, esta pode <<fixar preços de transferência entre as suas filiais com objetivos diferentes dos da equidade de avaliação [...] dos gestores [...] procurando vantagens financeiras, fiscais, cambiais, políticas, etc>> (Jordan *et al.*, 2002, p. 346-347), pois, como já foi explicado, estas empresas normalmente possuem uma autoridade própria sobre si mesma.

### **2.5.3. Instrumentos de diálogo**

Os instrumentos de diálogo são aqueles que visam responder às lacunas de comunicação dos objetivos, como as salas de reunião, mapas, relatórios, entre outros, promovendo a participação dos gestores das diferentes áreas operacionais com o desenvolvimento do processo de controlo de gestão, ao interagirem entre si e assumirem as suas responsabilidades. Estes instrumentos também contribuem para o alinhamento das decisões e a convergência dos objetivos para os objetivos globais.

A comunicação está presente em muitas etapas do processo de controlo de gestão, como na definição dos objetivos, no planeamento das tarefas a desempenhar, no

orçamento e previsão de custos, na avaliação do desempenho, na análise dos resultados mensais e trimestrais, entre outros, pelo que é imprescindível os gestores utilizarem a conjugação dos três tipos de instrumentos para um correto desenvolvimento desse processo.

## **2.6. A importância da avaliação de desempenho**

A eficiência e a eficácia do negócio das empresas, além de uma boa prática de controle de gestão, deve-se ao bom desempenho pessoal e à satisfação dos seus colaboradores com os seus encargos, que podem ser influenciados por vários fatores condicionantes, que por sua vez contribuem para a rotatividade de pessoal nas empresas, no mercado atual cada vez mais competitivo e global. Como já foi mencionado, as empresas são constituídas por pessoas, pessoas que não apenas atuam com vista a atingir um objetivo comum, mas que se organizam entre si de forma coordenada e controlada para alcançarem determinados resultados, tornando-se o recurso fundamental para o andamento dos processos no meio empresarial.

Por esta razão, é importante acompanhar e avaliar o desempenho dos colaboradores, de forma a garantir que os mesmos cumpram os requisitos e competências necessários à sua função na empresa, assim como perceber o estado do colaborador, se está apto ou não para promover as suas capacidades a fim de atingir os resultados, tudo isto na busca de uma relação custo-benefício entre a empresa e o colaborador.

Porque é que a satisfação dos colaboradores é relevante? O que os motiva? O que faz com que as mesmas pessoas por vezes desistam do seu posto de trabalho e percam o seu valor na empresa? É isso que vamos analisar neste capítulo, o que contribui para a rotatividade de pessoal ou o chamado *turnover* de muitas empresas no mercado atual e, especialmente como decorre uma AD dos recursos humanos.

## **2.7. A avaliação de desempenho**

Como mencionado anteriormente, a AD é um método que permite avaliar o nível de *performance* dos colaboradores, ajudando-os a desenvolver e melhorar as suas capacidades a médio-longo prazo, com procedimentos e indicadores e/ou fatores de desempenho cuja finalidade é a de que cresçam a nível individual e coletivo. Toda a avaliação é um processo que permite estimular e/ou avaliar o valor, a excelência e as qualidades de um indivíduo.

A AD é <<uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda *avaliação* é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa>> (Chiavenato, 1997, p. 337).

Uma avaliação de desempenho regular tem vantagens, tais como permitir e incentivar o auto-aperfeiçoamento dos colaboradores e das equipas de trabalho, para melhorarem as suas capacidades, a sua eficiência e rapidez de resposta no trabalho, estimular a produtividade e estimar o potencial de desenvolvimento. Além disso, permite também aos gestores detetar problemas de supervisão pessoal, avaliar a integração do colaborador na empresa, descobrir quais os colaboradores que têm potencial para progredir na sua carreira face às necessidades da empresa e quais precisarão de formação para se adaptarem ao cargo.

De acordo com o estudo sobre as práticas associadas à AD, Thomas e Bretz (1994, citados por Silva, 1999) consideram que existem diferentes usos para a AD como por exemplo:

- Desenvolvimento do desempenho do colaborador;
- Administração das remunerações relativamente aos prémios a atribuir por mérito;
- Aviso aos colaboradores sobre as expectativas e recomendações de trabalho;
- Promoções, transferências e dispensas de colaboradores a partir de tomadas de decisões;
- Motivação dos colaboradores;
- Avaliação do potencial dos colaboradores;
- Identificação das necessidades de formação;
- Melhoria de relacionamento no trabalho;
- Apoio no ajuste dos objetivos de carreira e no planeamento de longo prazo;
- Determinação dos trabalhos mais eficientes;
- Validação de procedimentos para contratação.

Assim, a AD não só constitui um instrumento fundamental para o processo de controlo de gestão, como também se torna num método crucial na gestão dos recursos humanos, através da distribuição dos colaboradores e das funções que estes desempenham

associados à atividade da empresa. Esta distribuição dos colaboradores é expressa pela rotatividade do pessoal na empresa.

## **2.8. Rotatividade do pessoal ou *turnover***

Segundo Chiavenato (1997), a rotatividade dos recursos humanos ou *turnover* é o movimento de entrada e saída de pessoal entre uma entidade empresarial e o mercado externo. Este movimento é avaliado pela relação entre as admissões e as cessações, cujas causas iremos estudar mais à frente.

De uma forma breve, as causas que levam à rotatividade de pessoal, provêm de um conjunto de fatores externos e fatores internos.

Os fatores externos estão relacionados nomeadamente com a oferta de oportunidades de empregos no mercado, enquanto que os fatores internos estão relacionados com a política e a cultura empresarial, tais como as remunerações, as oportunidades de crescimento, os critérios de avaliação de desempenho, entre outros.

## **2.9. As fontes de avaliação de desempenho**

De acordo com Chianenato (1997), consoante a gestão da empresa, a AD pode ser realizada por diferentes agentes conforme indicado na Figura 2.1:

- O gerente e/ou supervisor, que é o superior hierárquico mais próximo do colaborador subordinado, tem ligação mais próxima e conhecimento do que se passa na ação, mas não tem os meios necessários para planear e desenvolver um sistema de avaliação dos colaboradores, recorrendo ao apoio do gestor dos recursos humanos que constrói, acompanha e controla o sistema junto do controlador de gestão;
- O próprio colaborador, que através da autoavaliação do seu desempenho, avalia o seu desempenho pessoal em relação aos objetivos propostos;
- A equipa de trabalho, quando faz a avaliação de desempenho de cada um dos seus membros;
- O gestor de recursos humanos, o principal responsável pela AD dos colaboradores da empresa como um todo, pois é ele que faz o planeamento, manutenção e controlo do sistema de recursos humanos; e

- A comissão de avaliação, constituída pelos diversos colaboradores de outros departamentos da empresa, que tenham uma opinião formada do colaborador avaliado.

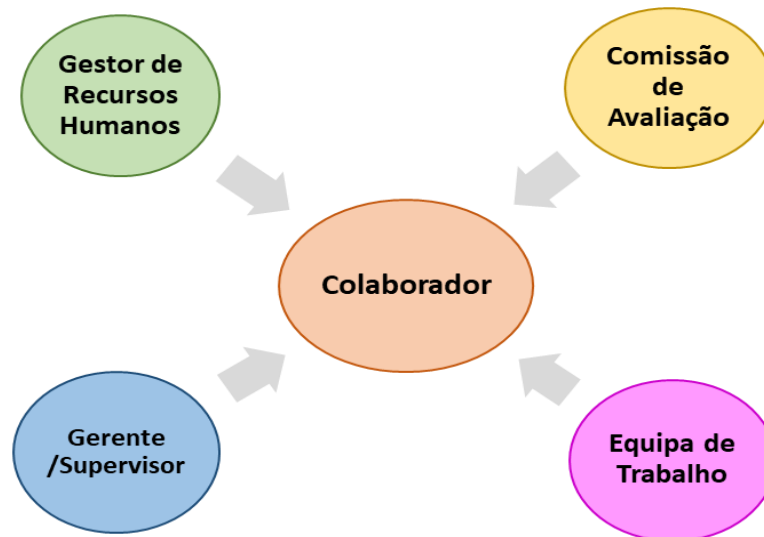


Figura 2.1. – Responsáveis envolvidos na AD dos recursos humanos

Fonte: Adoptado de Chiavenato (1997, p. 341)

## 2.10. Instrumentos da avaliação de desempenho

Como qualquer sistema de avaliação, é necessário o gestor tomar decisão sobre os instrumentos ou métodos de AD a utilizar no seu desenvolvimento, a fim de se efetuar uma avaliação adequada à sua área, à sua atividade, características e respetiva realidade do ambiente em que se encontra.

Estes instrumentos devem ser desenvolvidos consoante o tipo de informação que os gestores procuram e as necessidades das diferentes áreas operacionais, o tipo de gestão da empresa, podendo também, segundo Jordan *et al.* (2002, p. 393), servir de referência ao cálculo do valor dos prémios e incentivos, integrando elementos de natureza financeira e não financeira.

De acordo com Chiavenato (1997, citado por Silva, 1999), alguns métodos a utilizar para a AD que se destacam mais e que serão abordados neste trabalho, são: as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo e os incidentes críticos.

### 2.10.1. Método das escalas gráficas

O método das escalas gráficas, segundo Chiavenato (1997, p. 346), é um instrumento que avalia o desempenho dos colaboradores através de um formulário, constituído por uma grelha de “dupla entrada”, onde nas colunas verticais se apresentam os graus de variação, como demonstra o Quadro 2, e, nas linhas horizontais os indicadores e/ou fatores a avaliar como por exemplo a produtividade do colaborador.

Quadro 2 – Exemplo de escala gráfica

Factores	Ótimo	Buena	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	<input type="checkbox"/> Siempre supera los estándares	<input type="checkbox"/> A veces supera los estándares	<input type="checkbox"/> Satisface los estándares	<input type="checkbox"/> A veces está por debajo de los estándares	<input type="checkbox"/> Siempre está por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	<input type="checkbox"/> Excepcional calidad en el trabajo	<input type="checkbox"/> Calidad superior en el trabajo	<input type="checkbox"/> Calidad satisfactoria	<input type="checkbox"/> Calidad insatisfactoria	<input type="checkbox"/> Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	<input type="checkbox"/> Conoce todo el trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce más de lo necesario	<input type="checkbox"/> Conoce lo suficiente	<input type="checkbox"/> Conoce parte del trabajo	<input type="checkbox"/> Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	<input type="checkbox"/> Excelente espíritu de colaboración	<input type="checkbox"/> Buen espíritu de colaboración	<input type="checkbox"/> Colabora normalmente	<input type="checkbox"/> Colabora poco	<input type="checkbox"/> No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	<input type="checkbox"/> Excelente capacidad de intuición	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de intuición	<input type="checkbox"/> Capacidad satisfactoria de intuición	<input type="checkbox"/> Poca capacidad de intuición	<input type="checkbox"/> Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	<input type="checkbox"/> Siempre tiene ideas excelentes	<input type="checkbox"/> Casi siempre tiene ideas excelentes	<input type="checkbox"/> Algunas veces presenta ideas	<input type="checkbox"/> Raras veces presenta ideas	<input type="checkbox"/> Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	<input type="checkbox"/> Excelente capacidad de realización	<input type="checkbox"/> Buena capacidad de realización	<input type="checkbox"/> Razonable capacidad de realización	<input type="checkbox"/> Dificultad para realizar	<input type="checkbox"/> Incapaz de realizar

Fonte: Google imagens

Este método apresenta como vantagens a facilidade de compreensão, a aplicação simples, a visão sintética dos fatores a avaliar e pouca exigência no desenvolvimento do formulário. Por outro lado, apresenta como desvantagens a pouca flexibilidade para ajustes, estar sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, necessitar de procedimentos matemáticos e estatísticos, e ter a probabilidade de se tornar uma rotina.

### 2.10.2. Método da escolha forçada

O método da escolha forçada consiste na avaliação através de frases descritivas ou perguntas onde o avaliado deve escolher de forma restrita e forçada apenas entre uma ou duas respostas a que se aplica, não deixando muita margem para uma resposta completa (Chiavenato, 1997).

Por exemplo, uma questão em que se assinala uma cruz com duas opções de resposta, uma positiva e outra negativa, podendo o avaliador no final juntar pontos pelas respostas dadas, podendo diferenciar e dar atenção aos aspetos que valoriza mais e o que valoriza menos o colaborador a nível do seu interesse pessoal e de empresa, como mostra o Quadro 3.

Quadro 3 – Exemplo de formulário utilizando o método da escolha forçada

Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1		
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2		
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3		
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4		
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5		
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6		
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7		

Fonte: Adaptado de Lapa (2019, p. 9)

Como vantagens, este método proporciona resultados mais confiáveis e isentos de influências, e é de fácil aplicação. Pelo contrário, é desvantajoso pela complexidade do sistema, implica um desenvolvimento mais demorado, é um método competitivo e discriminatório, e necessita de um planeamento cuidadoso e informações completares às necessidades do desenvolvimento dos recursos humanos, como a formação e o potencial de desenvolvimento.

### 2.10.3. Método da pesquisa de campo

O método da pesquisa de campo, de acordo com Chiavenato (1997), baseia-se nas entrevistas entre o avaliado com o seu superior hierárquico, que têm contato direto ou não com o próprio, por meio de análise de origem de causas, análise de factos e situações, como também o colaborador poder participar no plano do seu desenvolvimento no cargo e na empresa. O superior hierárquico pode recorrer ao apoio de um especialista na AD, em que este tem o papel de percorrer todas as áreas operacionais da empresa a seu cargo, para entrevistar todos os gerentes sobre os seus colaboradores, assegurando uma análise do desempenho mais aprofundada e apoio ao gerente.

Este método tem como vantagens a informação não apenas mais completa, imparcial e objetiva dos cargos, mas também das habilidades, das capacidades e conhecimentos pretendidos, maior controlo do desempenho do avaliado, remove as barreiras e promove melhoria do desempenho, integra um plano de carreiras, com formação e outras áreas de AD, e recorre à ajuda do avaliador especialista. Como desvantagens tem um maior custo operacional e um procedimento demorado pelo facto de as entrevistas serem efetuadas a cada um dos gerentes subordinados ao superior hierárquico.

#### 2.10.4. Método dos incidentes críticos

O método dos incidentes críticos, segundo Lapa (2019), é o instrumento que assenta nas características extremas além do comportamento normal do colaborador no seu meio durante um período estimado de avaliação, onde o avaliador pode ponderar os aspetos excessivamente negativos (fracassos) e os aspetos excessivamente positivos (sucessos) do desempenho do colaborador (Quadro 4).

Quadro 4 – Exemplo de formulário de avaliação usando o método dos incidentes críticos

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO			
Funcionário: _____			
Cargo: _____		Seção: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos		Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe lidar com as pessoas		Apresenta muitos erros	
Facilidade de trabalhar em equipe		Falta de visão ampla do assunto	
Apresenta ideias inovadoras		Demora a tomar decisões	
Tem características de liderança		Espírito conservador e limitado	

Fonte: Adaptado de Lapa (2019, p. 7)

Este método tem vantagens na transmissão do *feedback* ao colaborador sobre os aspetos fundamentais e o comportamento adequado à sua função e <<afasta os problemas psicométricos habituais na avaliação de desempenho>> (Lapa, 2019, p. 7). No entanto, também apresenta desvantagens como o consumo de tempo que o desenvolvimento deste instrumento requer, a <<parcialidade desta abordagem [por se] focar em desempenhos excecionais do colaborador e não no seu desempenho regular [e, também] não apresenta uma natureza quantitativa, mas sim qualitativa o que dificulta a comparação entre colaboradores>> (Lapa, 2019, p. 8).

Os indicadores e os fatores de desempenho, têm uma natureza diversa, podem ser indicadores financeiros, relacionados com a lucratividade, fatores relacionados com a satisfação do cliente, indicadores e fatores internos, como descrição de ocorrências críticas e/ou excepcionais, tempo dos processos, a produtividade, o absenteísmo, entre outros.

## **2.11. O sistema de recompensas**

Como já foi abordado anteriormente, um dos princípios do CG definido por Jordan *et al.* (2002), é que o CG envolve um sistema de recompensas e sanções, de forma que os colaboradores se sintam motivados para elaborar as suas tarefas no seu cargo, com melhor vontade e rigor profissional. Na AD, de acordo com Chiavenato (1997), vimos que para além da boa prática do CG, um dos recursos mais importantes no desenvolvimento e desempenho da atividade da empresa são os colaboradores, pois o sucesso deve-se ao bom desempenho pessoal e organizacional por parte deles, assim como à satisfação dos mesmos com o seu trabalho. Posto isto, verificamos que a existência de um sistema de recompensas é crucial e que está muito envolvido na gestão de uma empresa.

### **2.11.1. Conceito e objetivos do sistema de recompensas**

O sistema de recompensas é considerado uma parcela do sistema de <<manutenção de recursos humanos>> (Chiavenato, 1997, p. 373), que envolve a administração de recompensas e sanções, sujeitas ao tipo de cargo que o colaborador possui, num determinado nível hierárquico, à satisfação do colaborador com o cargo e responsabilidades associadas, à política salarial que a empresa pratica, constituindo regras que promovem o equilíbrio entre os interesses financeiros da empresa e os interesses pessoais dos colaboradores, entre outros fatores que têm impacto no cálculo das remunerações e valorização dos cargos assumidos na empresa.

Este sistema permite, entre outros aspetos:

- manter os colaboradores <<satisfeitos e motivados e de induzi-los a permanecer na organização e a vestir sua camisa>> (Chiavenato, 1997, p. 373);
- incentivar os colaboradores a adotar tipos de comportamento adequados às tarefas e respetiva função, a melhorar o desempenho pessoal e organizacional;
- permite ao gestor avaliar a equivalência das remunerações aos cargos detidos pelos diferentes colaboradores das diferentes áreas operacionais da empresa,

tendo em conta também as relações hierárquicas verticais e horizontais, estabelecer o <<peso de responsabilidade em cada tarefa executada>> (Chiavenato, 1997, p. 379), ver quais os cargos mais importantes e valorizados dentro da empresa e mensurar o valor de um colaborador na empresa;

- assegurar a equidade interna e a equidade externa de remunerações, sendo que a equidade interna está associada ao facto de que atualmente, em muitas empresas os colaboradores têm tendência a comparar a sua remuneração com outro colaborador interno, como um colega de equipa. Por outro, a equidade externa está relacionada com o facto de o colaborador comparar o poder de compra e o nível de salários com os de outros colaboradores com a mesma função, numa outra empresa concorrente no mercado; e
- <<construir e fortalecer a cultura da empresa [...] atrair e reter os melhores colaboradores [...] melhorar a motivação e a produtividade>> (Sotomayor, Rodrigues & Duarte, 2021, p. 245-246).

Os colaboradores que na sua função desempenham uma pluralidade de tarefas, que por sua vez, cada tarefa inclui vários mecanismos no desenvolvimento e controlo, têm uma elevada necessidade de realização. Também, por <<lapso de tempo de arbítrio>>, segundo Jaques (1961, citado por Chiavenato, 1997), são mais difíceis de avaliar, de encontrar o seu valor e o equilíbrio da recompensa desejável atribuída ao colaborador em relação ao volume de trabalho que este produz. Uma das formas de minimizar o transtorno causado pelo problema da dificuldade de valorizar o trabalho do colaborador e estabelecer uma base de remuneração adequada é definir regras de política salarial compatíveis e aceites por todos os recursos humanos envolvidos com a empresa.

Chiavenato (1997), propõe os seguintes objetivos para o procedimento do sistema de recompensas com o equilíbrio das remunerações:

1. Remunerar cada colaborador de acordo com o cargo que ocupa;
2. Recompensar adequadamente pelo desempenho e dedicação;
3. Atrair e reter os melhores candidatos para os cargos;
4. Ampliar a flexibilidade da organização, através dos meios utilizados para a movimentação dos recursos, na busca de oportunidades de desenvolvimento e crescimento;

5. Obter aprovação do sistema de recompensas praticado na empresa por parte dos colaboradores;
6. Manter o equilíbrio entre os interesses financeiros da empresa e a sua política de relações com os colaboradores.

A empresa para manter os seus colaboradores, principalmente os mais competentes, e manter a sua posição competitiva no mercado, tem de atender à satisfação das necessidades dos seus recursos humanos, de forma a se sintam valorizados e satisfeitos. Para tal, deve, por exemplo, avaliar a possibilidade de os colaboradores evoluírem na sua carreira e melhorarem o seu desempenho, e terem oportunidades de aprendizagem e formação, pois, caso contrário, pode resultar em fatores que provocam instabilidade e incerteza no sistema de avaliação de desempenho e no processo de controlo de gestão, como vimos anteriormente, ligados à rotatividade de pessoal na empresa.

#### **2.11.2. Tipo de recompensas e sanções**

As recompensas apresentam uma natureza complexa e variável, pois existem várias formas de compensar um colaborador pelo seu trabalho realizado na empresa, pelo seu esforço, tempo, capacidades, habilidades, conhecimentos, desempenho nas atividades, relações interpessoais, e todos os outros recursos que o colaborador proporciona à empresa.

Segundo Sotomayor *et al.* (2021), existem dois tipos de recompensas:

- as recompensas extrínsecas ou monetárias; como os salários, os incentivos, os benefícios e os símbolos de estatuto; e
- as recompensas intrínsecas ou não monetárias, como, por exemplo, recompensas de carácter temporal, através de dias suplementares de férias, isenção de horas de trabalho, através do aumento da autonomia e responsabilidade por parte dos colaboradores no seu cargo, através da realização de eventos como jantares e encontros para atribuir prémios aos melhores colaboradores da empresa, reconhecimento nos quadros de honra pela divulgação de informação transmitida a toda a empresa, e *feedback* positivo sobre as tarefas desenvolvidas pelo colaborador e a sua equipa.

Os salários são a principal fonte de rendimento dos colaboradores, assim como, o principal motivo para as pessoas procurarem um emprego. É a recompensa que o colaborador recebe em troca do seu trabalho prestado num determinado período, podendo ser complementado com outros, como <<subsídio de Natal, subsídio de férias, retribuição por isenção de horário de trabalho e o pagamento das horas de trabalho extraordinário, [...] subsídio de alimentação, e de deslocação>> (Sotomayor *et al.*, 2021, p. 247).

Os incentivos são aquelas recompensas oferecidas pela empresa a partir da AD do colaborador como prémios de produtividade, bónus, participação nas ações da empresa, entre outros.

Os benefícios são as recompensas que compensam as necessidades básicas dos colaboradores, como, por exemplo, seguro de saúde, seguro de vida, inscrição no ginásio, auxílio na creche e instituições de ensino, complementos de reforma, entre outros.

Os símbolos de estatuto são os meios disponibilizados pela empresa que distinguem os cargos da mesma, nomeadamente os que apresentam maiores responsabilidades no decorrer da sua atividade, tais como carros, motorista, viagens, reservas de hotel no caso de colaboradores deslocados da sua região, combustíveis, entre outros.

Ao contrário das recompensas, que apresentam uma variedade, as sanções têm uma definição mais simples.

Segundo Chiavenato (1997), as sanções são as medidas disciplinares aplicadas pela empresa de forma a orientar o comportamento dos colaboradores, quando estes se desviam do comportamento esperado, prevenindo a repetição através de advertências verbais ou escritas, e, em casos extremos, pela suspensão do trabalho, descontos de salários ou mesmo até proceder à demissão do colaborador com a cessação de contrato por uma das partes ou ambas.

Para finalizar este capítulo, verificamos que o CG e a AD, como ferramentas fundamentais e vitais da gestão de uma empresa, demonstram uma elevada complexidade no seu processo, seja pela multiplicidade de instrumentos que são utilizados, pelas diferentes estruturas internas da empresa, pela diversidade de recursos utilizados durante o desenvolvimento e crescimento da atividade, a capacidade de os gestores alcançarem os objetivos com o menor número de recursos possível e, a metodologia que utilizam para manter estes. Como tal, para compreender estas relações no próximo capítulo será apresentado um estudo de caso relativo a uma empresa, onde foi realizado um estágio de natureza profissional.

### 3. O grupo empresarial

#### 3.1. Breve resumo histórico

O grupo PROVALLIANCE foi criado em 2007 após a fusão do Grupo Franck Provost do francês Franck Provost, com o Grupo Regis Corporation.

Em 2004 a marca Jean Louis David entra em Portugal, com o primeiro salão no Saldanha.

Em 2008 procedeu-se à aquisição da Saint Karl (cerca de 140 salões) e à detenção da marca Jean Louis David (JLD) globalmente, com origem em Paris.

Em 2010 foi constituído o grupo representante de Portugal, a Allianceprov, SGPS, SA, grupo que se pretende estudar neste relatório, representando os salões Jean Louis David em Portugal.

Em 2017 realizou-se a aquisição do líder holandês de cabeleireiros Brain Wash Kappers (mais de 200 salões).

No ano 2018 foi criada a marca The Barbery Company (TBC).

Em 2022 o Grupo Provalliance Portugal ganha o prémio “Marca nº 1 Escolha do Consumidor 2022” pelo 7º ano consecutivo e seu parceiro desde o primeiro prémio ganho, através da marca mais escolhida pelos consumidores portugueses, a Jean Louis David, na categoria de cabeleireiros (Figura 3.1).



Figura 3.1 - JLD – Marca mais escolhida pelos consumidores portugueses no setor de cabeleireiros.

Fonte: Página oficial de JLD no facebook

Deste modo, ao longo do tempo o grupo de Provalliance tem expandido o seu território de forma feroz, através de aquisição de participações de empresas de alta referência no setor do seu negócio e criando parcerias com as marcas mais prestigiadas no mercado e no mundo, assim como por criação de marcas próprias.

Atualmente opera em 5 continentes e em vários países distintos, sendo alguns deles França, Espanha, Holanda, Itália, México, Tóquio e Portugal. O grupo tem a oportunidade de explorar culturas diferentes, tendo uma natureza internacional e possuindo atualmente 17 marcas no mundo (Figura 3.2). Em Portugal, opera apenas com três marcas: Jean Louis David (JLD), The Barbery Company (TBC) e Brain Wash (BW).



Figura 3.2 - Marcas representadas pelo grupo Provalliance no mundo.

Fonte: Site do grupo Provalliance

### 3.2. Apresentação do grupo

Antes de mais, importa referir que, por questões de confidencialidade e de acordo com a proteção de dados da empresa, não se pode partilhar e mostrar toda a informação do grupo e respetivas empresas subsidiárias. Neste trabalho somente se menciona a informação que é passível de ser divulgada.

A Allianceprov Portugal, SGPS, S.A, também designada como Provalliance Portugal, é um grupo empresarial que detém atualmente seis empresas. A principal atividade centra-se no setor de cabeleireiros. O grupo possui três empresas subsidiárias na totalidade das participações de forma indireta através de uma das outras três subsidiárias. Podemos visualizar melhor a organização do grupo através da Figura 3.3.

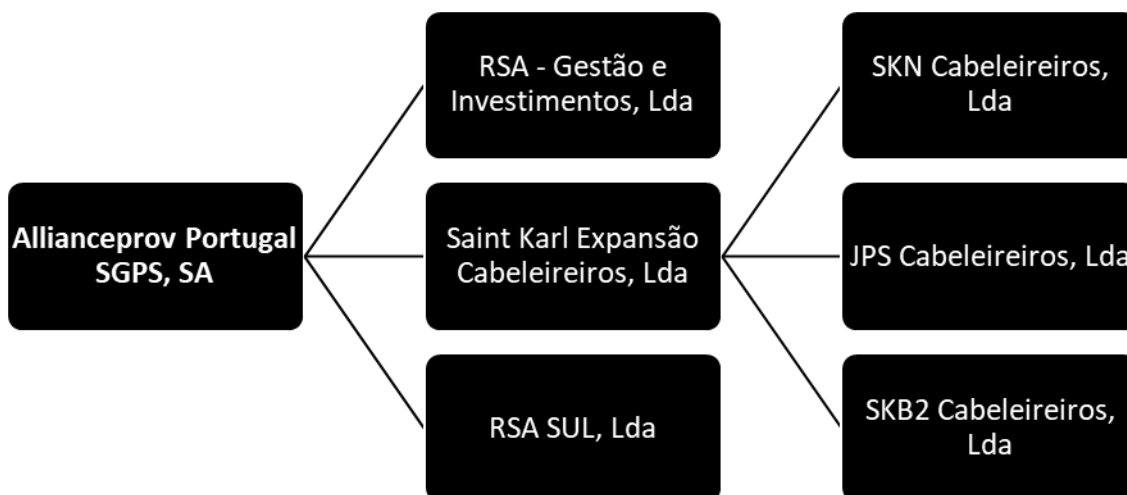


Figura 3.3 – Organização do grupo

Fonte: Elaboração própria

A organização do grupo é adaptada à realidade, conforme os novos desafios propostos ao longo do tempo, o desenvolvimento do negócio e da economia do mercado. Nos últimos tempos tem havido algumas alterações da estrutura quer por abertura/encerramento de estabelecimentos, quer por rotatividade de colaboradores, entre outros motivos que iremos ver mais à frente.

Atualmente o grupo tem cerca de 41 estabelecimentos espalhados pelo território nacional português continente, a grande maioria situado na zona litoral do país (Figura 3.4).

Apresentamos a estrutura das empresas da seguinte forma:

- A RSA – Gestão e Investimentos, Lda. (RSA), uma sociedade por quotas, constituída em 12 de junho de 2003 e com 400 mil euros de capital social, comanda os estabelecimentos na área metropolitana de Lisboa, 13 salões de cabeleireiro JLD, 5 barbearias TBC, 1 quiosque, 1 ponto de venda, 1 salão BW e 1 loja *ecommerce* (JLD Online).
- A Saint Karl Expansão Cabeleireiros, Lda. (SKE), sociedade por quotas constituída em 8 de novembro de 1990, com cerca de 2,400 milhões de euros, que comanda os estabelecimentos ao redor da área de Lisboa Central e margem sul do rio Tejo, 5 salões JLD e 2 barbearias TBC.
- A SKE que detém a totalidade das participações da SKN Cabeleireiros, Lda., JPS Cabeleireiros, Lda. e SKB2 Cabeleireiros, Lda., estabelecimentos que operam na zona do norte do país.

- A SKN Cabeleireiros, Lda. (SKN), sociedade por quotas constituída a 20 de janeiro de 1999 e com capital social 5 mil euros, que gere 3 salões JLD e 2 barbearias TBC na zona do Porto.
- A JPS Cabeleireiros, Lda. (JPS), sociedade por quotas constituída em 24 de agosto de 1994 e com capital social 5 mil euros, que gere os 2 salões JLD localizados em Coimbra.
- A SKB2 Cabeleireiros, Lda. (SKB2), sociedade por quotas constituída em 31 de maio de 1999 com capital social de 5 mil euros, detém 3 salões JLD na localizados na zona de Guimarães e Braga.
- A RSA Sul, Lda. (RSA SUL), sociedade por quotas constituída em 6 de setembro de 2013 com capital social de 5 mil euros, que detém 3 salões JLD localizados na zona sul do país, no Algarve.

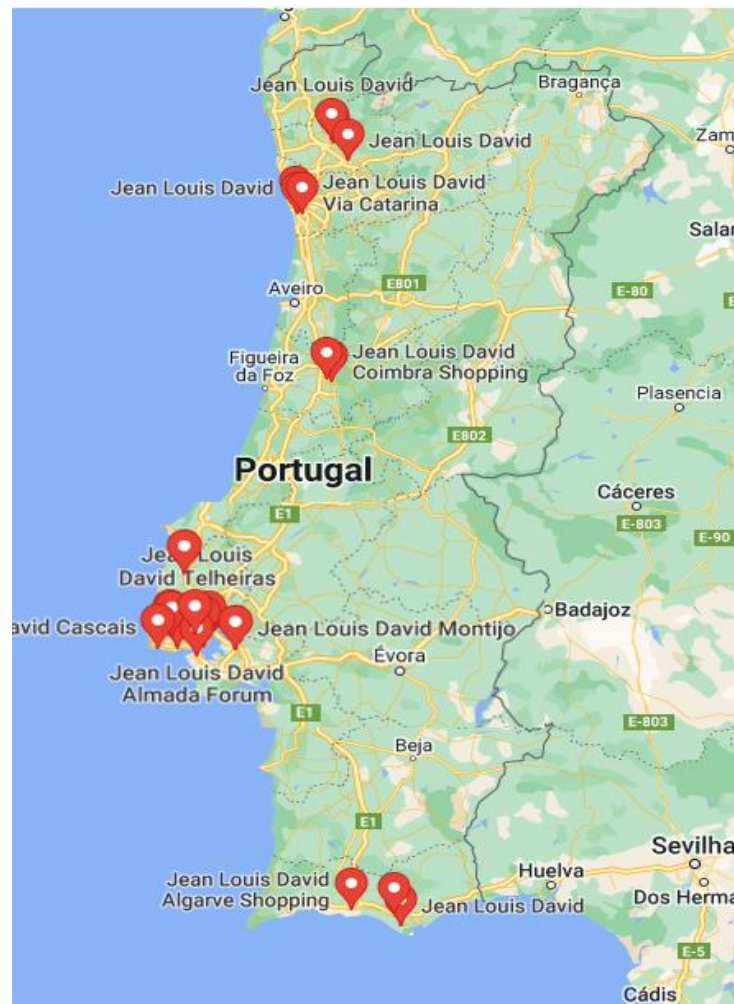


Figura 3.4 – Localização dos salões de cabeleireiro da marca JLD

Fonte: Google Maps

### **3.3. Plano Estratégico**

#### **3.3.1. Visão**

Em Portugal, o grupo Provalliance Portugal, apresenta e tem o objetivo de manter a sua posição de topo atual no setor de cabeleireiros do mercado português. Ao longo dos anos o grupo tem permanecido na posição de líder europeu no seu setor e o segundo a nível mundial, contando com mais de 3 mil salões de cabeleireiro espalhados por mais de 30 países, em forma de *franchising*. Por curiosidade, em Portugal além dos estabelecimentos localizados no território nacional português continental, existem também dois salões JLD sob sistema de *franchising*, localizados na ilha do Funchal, no Arquipélago da Madeira.

#### **3.3.2. Missão**

A sua estratégia passa pela promoção das marcas, através da ambição de criar novos *looks*, técnicas exclusivas e tendências de moda em cortes de cabelo e penteados, inovadores, únicos, e invulgares na área da beleza associados às mesmas, ao mesmo tempo apresentando serviços de excelência e dedicação para com os seus clientes, como forma de agradecimento pela preferência da marca.

#### **3.3.3. Valores**

- O grupo alcança os seus valores através de prestígio e reconhecimento a nível europeu e global.
- Proporciona serviços com orientação e conselhos dados nos cuidados de beleza e estética aos clientes, e, aconselhamento de tratamentos adequados ao perfil do mesmo, dando a devida atenção aos seus clientes através de um atendimento personalizado.
- Treinamento regular e aprendizagem de técnicas e métodos profissionais através de formação constante dos colaboradores, para que os mesmos possam estar a par da evolução da moda e atualizar os seus conhecimentos.

### **3.4. Enquadramento legal**

A Allianceprov Portugal, SGPS, SA é uma *holding*, registada sob forma de sociedade anónima que foi constituída em dezembro de 2010, com sede em Lisboa, e possui um capital social de 23 215 300 euros.

A Provalliance Portugal assume os serviços de gestão de participações para as suas subsidiárias, bem como outras atividades de apoio como gestão de investimentos, planeamento estratégico, *marketing*, orçamentos e acompanhamento global permanente do desempenho das empresas subsidiárias. No entanto, a sua principal área de negócio está relacionada com o setor de cabeleireiros como já foi referido anteriormente através das suas empresas subsidiárias.

A Provalliance Portugal é considerada atualmente uma empresa de media dimensão de acordo com a informação no Instituto Nacional de Estatística (INE), tendo um número de empregados superior a 250, mas um volume de negócios que não ultrapasse os 50 milhões de euros (cerca de 11 milhões de euros em 2021) e um balanço total anual que não excede os 43 milhões de euros (cerca de 23 milhões de euros em 2021).

### 3.5. Identificação da empresa



Figura 3.5 - Logótipo do Grupo Provalliance

Fonte: Google imagens

Morada: Avenida da Liberdade, 69 – 7º andar, 1250-140 Lisboa

CEO: Dr. Rui Arroja e Dr. Vasco Malveiro

Website: [www.jeanlouisdavid.pt](http://www.jeanlouisdavid.pt)

Ano de Constituição: 2010

Forma jurídica: Sociedade Anónima

Capital Social: 23 215 300€

Situação atual: Ativa

Nº de colaboradores: 335

CAEs principais:

551112 - *Offices of others holding companies.*

7010 – Atividades das sedes

CAEs secundários:

96021 – Salões de cabeleireiro

70220 – Outras atividades de consultoria para os negócios e a gestão

### 3.6. Organigrama da empresa

A estrutura hierárquica do grupo é semelhante à que está apresentada na Figura 3.6, não sendo possível demonstrar todas as relações profissionais. A empresa tem uma estrutura matricial, sendo esta multidimensional, o que quer significar que há uma combinação da clássica estrutura vertical com uma estrutura horizontal sobreposta.

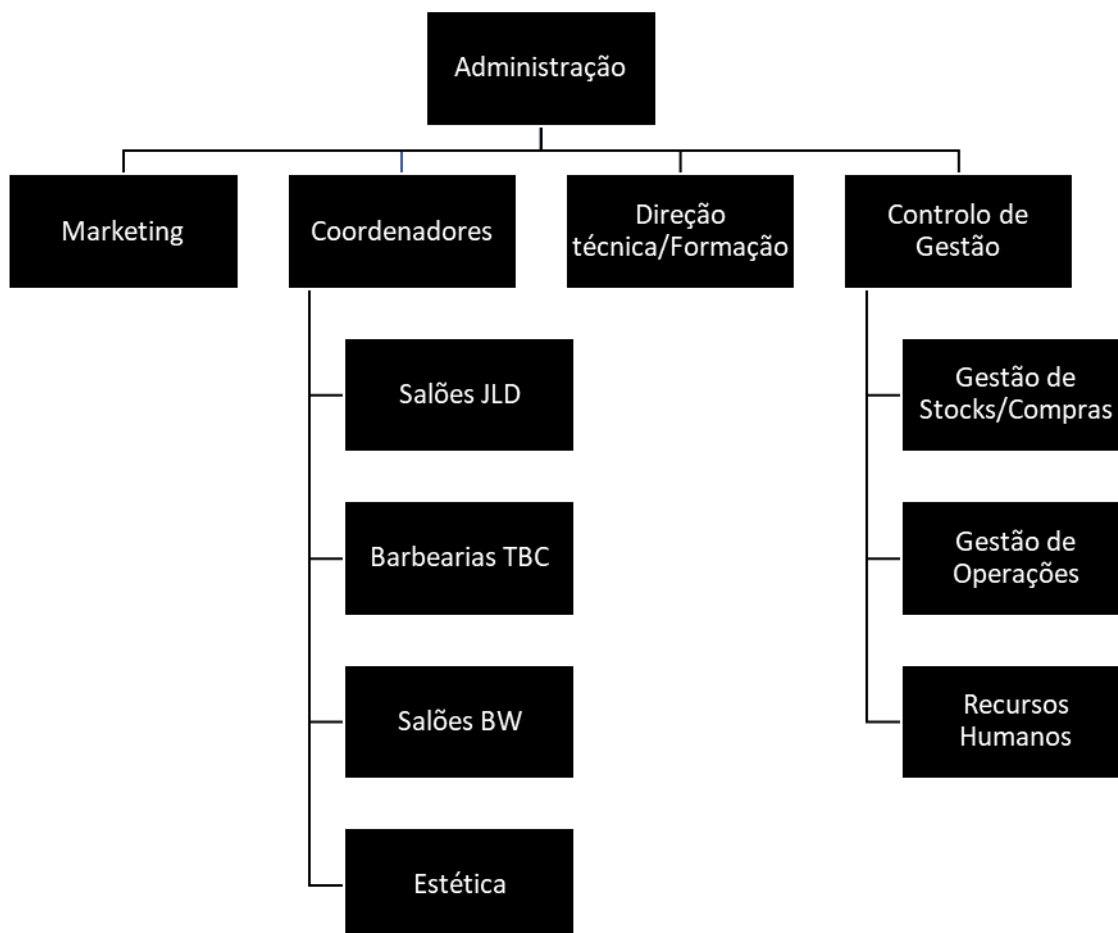


Figura 3.6 – Organigrama da empresa

Fonte: Elaboração própria

Os coordenadores têm uma autoridade mais ou menos similar aos responsáveis da área de gestão, *marketing* e outros departamentos do mesmo nível hierárquico, pois se encontram numa posição intermediária, ou seja, os coordenadores têm uma dupla relação de chefia, verticalmente com a Administração do topo, e horizontalmente com o responsável pela área de Gestão.

Os coordenadores são as pessoas responsáveis por coordenar o conjunto de estabelecimentos, distribuídos em função da zona geográfica do país, das funções dos colaboradores e por marcas, que iremos abordar mais à frente.

Os colaboradores, como cabeleireiros, barbeiros, esteticistas, e outros profissionais que trabalham nos salões e nas barbearias têm um gerente/responsável a quem reportam nas suas funções.

Os gerentes são subordinados do coordenador, responsável do agrupamento de estabelecimentos da respetiva zona geográfica no país, mas também reportam aos gestores da área de Gestão em casos de necessidade.

O grupo apresenta uma gestão diversificada que é necessário que a chefia seja coordenada, e por esta razão apresenta-se desta forma a organização do grupo.

Neste momento colaboram mais de 300 pessoas para que todos os dias possam dar aos seus clientes o melhor serviço de atendimento personalizado.

### **3.7. Marcas**

Em Portugal o grupo detém três marcas, designadamente a *Jean Louis David* (JLD), *The Barbery Company* (TBC) e *Brain Wash* (BW).

O JLD é o nome de um cabeleireiro e empresário francês que deu o nome a uma vasta cadeia de salões de cabeleireiro, seguindo a sua paixão pela beleza feminina e conseguindo assim criar a sua própria marca na década 70.

O JLD já possuía reconhecimento no mundo das celebridades, quando abriu o seu primeiro salão, pois tinha sido recrutado anteriormente por um proprietário da revista de cinema *Cinémonde* na época, tendo ganho prestígio e fama pelo seu trabalho ao prestar serviços a celebridades.

Ao longo do tempo a marca JLD tem expandido o seu território sob o sistema de *franchising* dos salões de cabeleireiro. Atualmente, o JLD é a marca que produz maior ocupação na atividade do grupo.

O TBC é uma marca própria criada em 2018, representada pelas barbearias do grupo, cujos espaços são dedicados exclusivamente à prestação de serviços de corte e cuidados de cabelo e barba masculina. Atualmente o TBC é uma marca ainda em fase de crescimento.

A BW é representada pelo único salão de cabeleireiro desta marca no grupo Provalliance Portugal, localizado em Sintra. A marca BW tem origem holandesa, da maior cadeia de salões de cabeleireiro BrainWash em Holanda, conhecidos pela criatividade artística em cortes de cabelo e penteados.

A matriz BCG permite avaliar o desempenho e o potencial dos produtos e das marcas do grupo no seu negócio, utilizando a taxa de crescimento e a sua participação no mercado.

Pela análise da matriz BCG (Figura 3.7), a marca JLD apresenta produtos e serviços lançados no mercado que geram lucro com bom retorno para o negócio, exigindo um esforço por parte da equipa de *marketing* e equipas dos salões de cabeleireiro na promoção dos produtos e serviços.



Figura 3.7 - Matriz BCG das marcas

Fonte: Elaboração própria

A marca TBC apresenta produtos e serviços lançados no mercado que ainda não originam muita receita para o grupo, mesmo com investimentos em *marketing* e vendas, sendo classificado no quadrante do dilema. O grupo para definir as próximas estratégias de vendas e prestação de serviços necessita aguardar pela avaliação dos consumidores.

A marca BW aparentemente contribui com baixo desempenho no volume de negócio para o grupo, sendo necessário avaliar se vale a pena ou não continuar a investir na sua promoção, pois o valor investido na recuperação pode ser maior do que a retribuição do lucro. Dada a informação patente na Figura 3.7, o nível da BW está muito baixo na sua posição do mercado ou quase inexistente, em comparação às outras marcas, pelo que se pode dizer que se encontra “em vias de extinção”.

### 3.8. Parcerias

Como já foi referido, o grupo Provalliance Portugal tem criado parcerias com as marcas mais prestigiadas no mercado e no mundo, que se contribuem mutuamente, quer na expansão do seu território e atividade, através de fornecimentos dos produtos necessários, quer no apoio a instituições de caridade, entre outros.

No desenvolvimento da atividade dos salões de cabeleireiros do grupo Provalliance Portugal são lançados produtos de diferentes gamas e diferentes marcas de produtos (Figura 3.8). O principal parceiro de negócio do grupo é a empresa L'Oréal Paris, também considerada a principal marca de cosmética do mundo e que se encontra em primeiro lugar no *ranking* das empresas de melhores marcas de produtos de beleza em 2013, de acordo com o *site* da mesma e a monografia *Cosmética no Contexto Nacional e Internacional* (2014) da autoria Sigma Team Consulting, para a cliente Feira Internacional de Estética, Cosmética e Cabelo – Exponor. A L'Oréal fornece os produtos essenciais para os cuidados de cabelo e beleza, como shampoos, condicionadores, máscaras, entre outros, que ocupam a maioria do abastecimento de *stock* da empresa.



Figura 3.8 - Marcas de alguns produtos da L'Oréal Paris

Fonte: Google Imagens

A Provalliance Portugal tem parceria com a Escolha do Consumidor, um sistema de avaliação e classificação de marcas com base na satisfação dos consumidores, criando meios para que os mesmos possam expressar a sua opinião sobre uma marca/produto, enquanto avalia e divulga as marcas que mais satisfazem os consumidores. Em 2022 a marca Jean Louis David ganhou o prémio da marca mais escolhida pelo 7º ano consecutivo, como já foi mencionado anteriormente.

O grupo Provalliance Portugal também tem parceria com algumas instituições de caridade, a fim de defender uma determinada causa, muitas vezes presente nas polémicas dos dias de hoje, como a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV), no combate à violência doméstica, no combate ao cancro da mama, entre outras causas.

O grupo tem parceria com a Comunidade de Vida e Paz, no apoio aos sem-abrigo ou pessoas em situação vulnerável, através de fornecimentos de bens necessários, como, por exemplo, produtos de beleza.

Em 2022 o grupo fez uma parceria com as Aldeias das Crianças SOS para apoiar as vítimas da guerra na Ucrânia (Figura 3.9), e a Associação de Pais de Crianças – ACREDITAR, que apoia as famílias das crianças com cancro, seja a nível de alojamento, custos de deslocação, apoio psicológico e outros bens de primeira necessidade.



Figura 3.9 - Vouchers da HFW – Apoio às vítimas da guerra na Ucrânia  
Fonte: Página oficial de JLD no Facebook

O grupo ajuda a defender as causas através de um programa próprio criado, frequentemente utilizado em parceria com a instituição cuja causa representa, designado *Hair Fashion Weeks* (HFW). A HFW é feita durante um determinado período em que na compra de produtos ou realização de serviços num dos salões, através de *vouchers*, inclui contribuição de uma parte do valor do preço para o fundo monetário para defender estas causas.

### **3.9. Análise económica e financeira**

A análise económica e financeira visa compreender o desempenho da empresa, na sua atividade e respetivas áreas de negócios, através de reestruturações operacionais, económicas e financeiras, e a sua integração diante do contexto atual da economia nacional e internacional através da evolução do seu setor de atividade e mercado económico em que insere.

A análise pode ser dividida em externa ou interna. A análise externa consiste na informação obtida fora da empresa, através dos meios de comunicação social e outras fontes documentais e bibliográficas disponíveis, que ajuda a compreender a situação económica do país e do mercado em que a empresa se insere, podendo encontrar ameaças e oportunidades de fatores externos que possam afetar a atividade e interferir nas tomadas de decisão da mesma.

A análise interna consiste no acompanhamento interno da evolução da empresa, inserida num departamento ou determinada área de controlo de gestão, tendo como principal preocupação a identificação dos fatores críticos que possam afetar o equilíbrio e a sustentabilidade financeira da empresa (Breia, Mata & Pereira, 2014).

#### **3.9.1. Análise externa**

Para a análise externa serão utilizados dados retirados da *internet*, através de levantamento de informações pelas matérias documentais disponibilizadas em artigos científicos, notícias e com base de dados de entidades que produzem dados estatísticos.

##### **a) Produto Interno Bruto**

O Produto Interno Bruto (PIB) é um indicador que dá a perceção da riqueza que um país consegue gerar e é, assim, a medida habitualmente utilizada para avaliar o desempenho de uma economia e compará-la com outras.

Analisando o Gráfico 3.1 da evolução do PIB, verificamos que existiu uma quebra do crescimento da economia em Portugal de 2019 para 2020, passando de um valor de 214 374 milhões de euros para 200 087 milhões de euros.

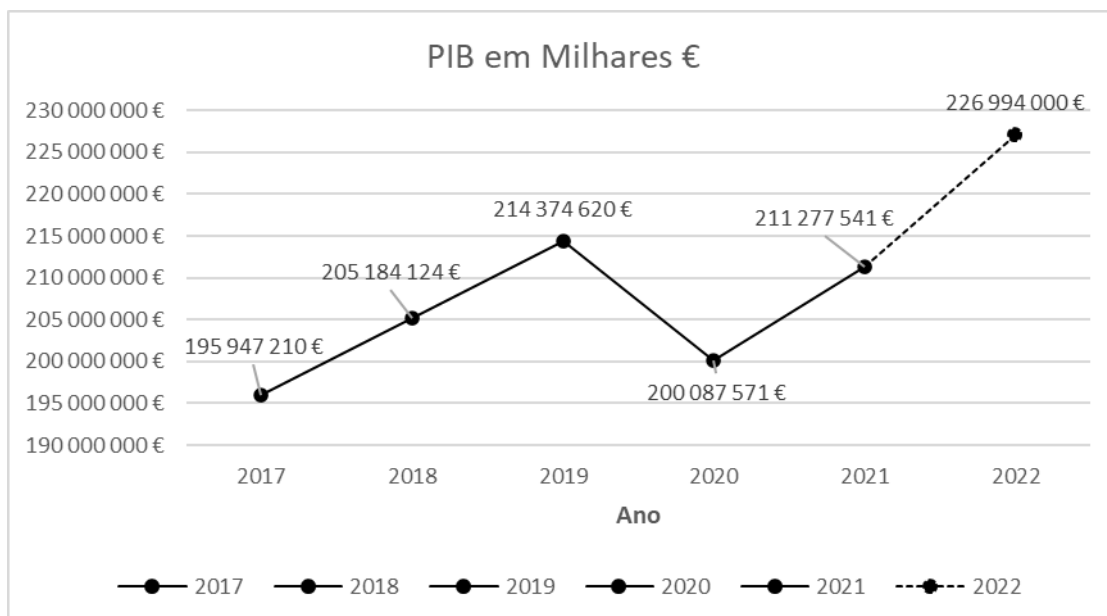


Gráfico 3.1 – Evolução do PIB em Portugal

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da PORDATA.

Esta quebra económica do país, de 2019 para 2020, deve-se à diminuição da produção e serviços prestados, à escassez de mão-de-obra, às incertezas globais relacionadas com a desaceleração na China, ao Brexit sem acordo, nomeadamente aos movimentos consequentes da pandemia COVID-19 como perturbações nas cadeias de abastecimento e diminuição do consumo devido a medidas de confinamento implementadas, entre outros.

De 2020 para 2021 existiu um crescimento económico moderado, uma “fase de recuperação” para a economia, pois verifica-se que no ano 2021 a mesma ainda não atingiu o valor que tinha no ano 2019, e este facto é indicativo de que as empresas levarão mais tempo a recuperar e a voltarem a ser o que eram antes da pandemia.

Segundo o portal do PORDATA e o Banco de Portugal é estimado que em 2022 o PIB vai continuar a subir, e nesse mesmo ano está previsto que a economia poderá voltar ao estado “normal” antes da pandemia, embora com um ritmo lento perante a hipótese de surgir uma nova vaga do vírus e consequências do conflito da Guerra entre a Ucrânia e a Rússia.

O valor de 2022 expresso no Gráfico 3.1 é uma estimativa, não é um valor real.

Em relação à economia no mundo, também houve um decréscimo económico a nível global com um comportamento semelhante ao que aconteceu em Portugal.

### **b) Importações/Exportações**

As importações refletem a percentagem de compras nacionais e as exportações a percentagem de vendas para o exterior, podendo analisar o fluxo migratório da produtividade e consumo interno do setor no mercado.

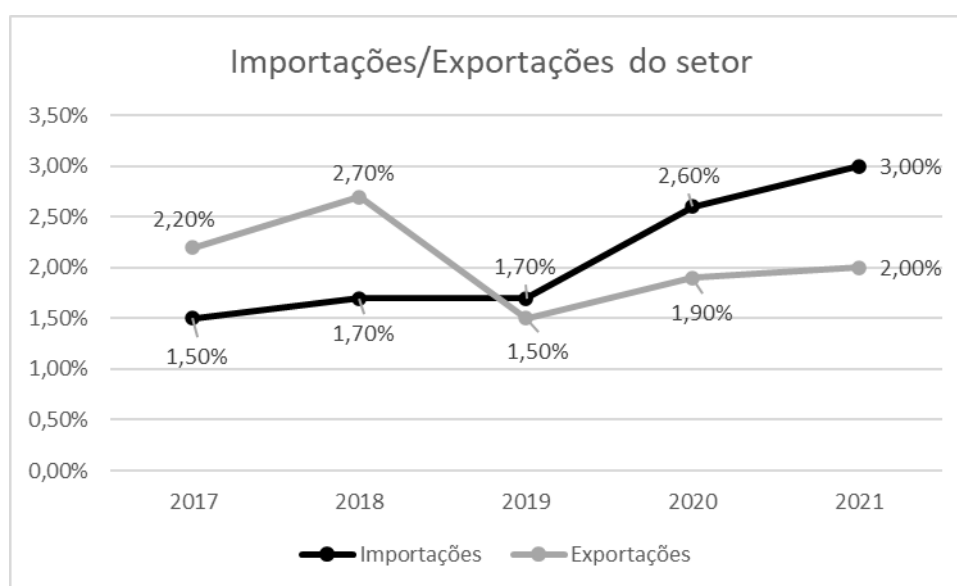


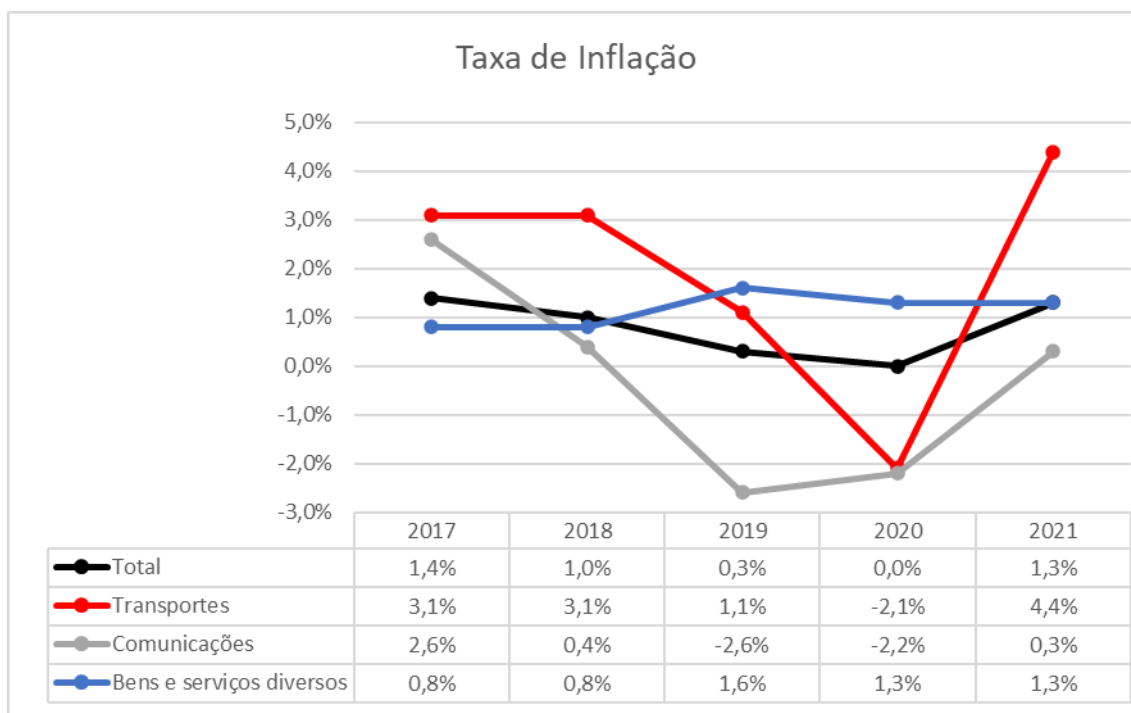
Gráfico 3.2 – Importações/Exportações do setor de cabeleireiros

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Banco de Portugal

Como podemos visualizar no Gráfico 3.2, a partir do ano 2019 as importações superaram as exportações no setor de cabeleireiros em Portugal, pois as compras continuaram a crescer fortemente, enquanto as vendas sofreram uma diminuição no seu crescimento. Um dos motivos para esta queda das exportações poderá estar relacionado com as medidas implementadas face à situação pandémica COVID-19, que originaram perturbações nas cadeias de abastecimento, já aqui referidas, através de restrições de mobilidade, encerramento das fronteiras, encerramentos de estabelecimentos, entre outros fatores, que estão refletidas também na escassez de matérias-primas e outros bens essenciais à atividade económica.

### **c) Taxa de Inflação**

A taxa de inflação providencia a variação dos preços da generalidade dos bens, neste caso nos últimos 5 anos.



**Gráfico 3.3 – Taxa de inflação**

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da PORDATA

Nos últimos anos, a taxa de inflação decresceu moderadamente, chegando ao ponto nulo em 2020. A partir de 2020, a taxa de inflação voltou a disparar em 1,3 pontos percentuais com aumento geral dos preços dos bens, sobretudo nos transportes devido a influências dos custos de bens energéticos e combustíveis (Gráfico 3.3).

De acordo com o Banco de Portugal, está previsto um aumento da taxa de inflação para 7,8% em 2022.

#### **d) Taxa de desemprego**

A taxa de desemprego reflete a população que está desempregada em idade ativa.

A taxa de desemprego em Portugal tem vindo a decrescer em média 0,7% ao ano, nos últimos tempos, tendo uma descaída em 2020 onde o país teve uma subida de 6,6% em 2019 para 7% em 2020, como um facto resultante da situação da pandemia, o confinamento das pessoas para restringir a propagação do vírus COVID-19. Em 2021, a taxa de desemprego voltou a 6,6%, igual ao ano 2019.

Segundo dados estatísticos do portal PORDATA, este indicador teve maior impacto especialmente nos jovens de menos 25 anos de idade com escolaridade de ensino secundário, na maioria, especialmente nos indivíduos que procuram melhores condições de vida económica e financeira através de um aumento de rendimentos, melhores

oportunidades de trabalho com um novo emprego, do que aqueles que ainda estão à procura do primeiro emprego para entrar no mercado de trabalho, e, grande parte do setor terciário, de prestações de serviços.

Atualmente, uma das causas mais preocupantes com o desemprego em Portugal é a questão da dificuldade da população jovem entrar no mercado de trabalho, expressa pela elevada taxa de desemprego jovem. Segundo a LUSA – Agência de Notícias de Portugal, SA. Portugal é o quarto país com maior desemprego jovem.

A taxa de desemprego foi de 23,4% em 2021 para a população com menos de 25 anos de idade em comparação com as outras faixas etárias que apresentaram apenas 5,7%; isto quer dizer que cerca de 1 milhão e 205 mil pessoas jovens estão desempregadas.

Na generalidade, o aumento do desemprego está associado a prejuízos económicos e, relacionado com o aumento de custos com pessoal, ao mesmo tempo que a atividade de prestações de serviços retrocede, sendo necessário recuperar os resultados perdidos durante o confinamento. Por esta razão podemos compreender o agravamento da situação em 2021, com uma ligeira subida da taxa de desemprego.

De acordo com a previsão do Banco de Portugal, a taxa de desemprego em Portugal estimada para o ano 2022 é de 5,8%, estando previsto que a situação do desemprego volte a seguir o mesmo ritmo da trajetória inicial, com ligeira redução nos próximos anos.

#### **e) *Salário mínimo nacional***

O salário mínimo nacional é um indicador social e de qualidade de vida da população portuguesa, que permite avaliar em conjunto com outros indicadores, fenómenos que decorrem da vida em sociedade dos portugueses, como o consumo, o desemprego, a emigração, a imigração, o bem-estar e a satisfação das famílias, entre outros.

Em Portugal, o salário mínimo nacional tem vindo a aumentar nos últimos anos, em média 30€ ao ano. Em 2022, o salário mínimo português é 705€, um crescimento de 6 pontos percentuais face ao ano 2021, valor que se encontra abaixo da média do salário mínimo europeu de 1007€, segundo o artigo “Salário mínimo na Europa: confira os valores por país” publicado a 11 de fevereiro de 2022, por duas jornalistas, Andrea Côrtes e Carolina Carvalho.

Portanto, com um aumento dos salários em 6%, lembrando que estes são a fonte principal de rendimentos como já vimos no capítulo anterior, e um aumento da taxa de inflação para 7,8% no ano 2022, o poder de compra dos portugueses tende a diminuir, pois os preços dos bens a consumir contribuem para um consumo de 1,8 pontos percentuais superior ao rendimento das famílias.

### **3.9.2. Análise interna**

Para a análise interna serão utilizados alguns dados históricos a partir de análise dos elementos contabilísticos, como o Balanço e a Demonstrações de Resultados disponibilizados no Relatório de Gestão do grupo Provalliance Portugal, documento que é confidencial, mas que foi possível consultar. Por este motivo, não será possível partilhar informação completa relativa à interpretação da análise interna que vai ser aqui dada, estando a mesma restrita ao que o leitor entender. A análise de dados efetuada sobre o grupo empresarial em estudo não permite perceber o estado individual das empresas subsidiárias do grupo, mas sim o estado global do mesmo, pressupondo que as empresas do grupo procedam um comportamento semelhante ao da empresa-mãe.

#### ***a) Vendas e prestações de serviços***

A nível interno o grupo Provalliance Portugal teve uma forte descida global das vendas e prestações de serviços de 2019 para 2020, em cerca de 30%, resultando em resultados negativos e afetando assim a rentabilidade do grupo. Um dos fatores que contribuiu para esta queda acentuada foi o encerramento de todos os estabelecimentos, de todas as marcas, e uma paragem da atividade dos colaboradores que fazem prestação de serviços com atendimento presencial para confinamento geral para cumprimento da medida imposta pelo governo. Em 2021 houve um aumento de cerca de 11% das vendas e prestações de serviços face ao ano anterior. Neste mesmo ano o grupo Provalliance Portugal teve resultados positivos, mas ainda assim não conseguiu atingir o objetivo de vendas que tinha previsto inicialmente, apesar da reabertura das lojas, prevendo-se assim que o grupo tomará mais algum tempo para recuperar os resultados perdidos, a fim de atingir o nível em que se encontrava no princípio, antes das perturbações da pandemia COVID-19.

#### ***b) Equilíbrio financeiro***

Os rácios de equilíbrio financeiro permitem avaliar o nível de liquidez/disponibilidades e o nível de exigibilidade para uma empresa.

##### ***b1) Fundo de maneo, Necessidades de Fundo de Maneio e Tesouraria***

A análise do fundo de maneo (FM), das necessidades de fundo maneo (NFM) e da tesouraria (T) da Provalliance Portugal permite compreender o cenário do equilíbrio financeiro global do grupo.

Em 2021, o grupo apresenta um FM negativo. Este indicador por si só não garante a capacidade de cumprir compromissos e o equilíbrio financeiro.

A NFM também é negativa, o que nos indica que o grupo é autossuficiente e que poderá estar a gerar excedentes.

O FM é superior às NFM, resultando num cenário de uma T excedentária, com saldo positivo. Estamos na presença de um grupo com elevada rotação de inventários, com baixos saldos dos clientes, em que parte do seu ciclo de investimentos é suportada pelo passivo a curto prazo (fornecedores).

Apesar do grupo Provalliance Portugal apresentar a uma T positiva, uma alteração do contexto, como a diminuição da atividade resultante das medidas implementadas no combate à propagação do vírus COVID-19, pode provocar dificuldades na liquidação de passivos a curto prazo.

### b2) Liquidez Geral

A liquidez geral permite avaliar a capacidade do grupo em satisfazer os seus compromissos. A liquidez geral do grupo é inferior a 1, o que indica que a totalidade do ativo de curto prazo não cobre os compromissos/responsabilidades da empresa em curto prazo.

Perante a análise do fundo de maneo e da liquidez geral do grupo, conclui-se que a Provalliance Portugal não se encontra em equilíbrio, pois apesar do grupo ser autossuficiente com fundo maneo negativo, não consegue garantir o cumprimento da totalidade das exigências do passivo a curto prazo.

### **c) Estrutura de capital**

#### c1) Autonomia financeira

A autonomia financeira permite avaliar o desempenho do capital dos sócios no financiamento dos ativos.

A Provalliance Portugal, como uma sociedade *holding*, tem uma autonomia financeira própria, podendo tomar as suas próprias decisões de financiamento na gestão dos seus ativos e passivos financeiros.

Em 2021 a autonomia financeira do grupo situou-se a cerca de 45%, o que significa que apenas 45% dos ativos são cobertos pelo capital próprio, e o restante são financiados pelos capitais alheios.

#### c2) Solvabilidade

A solvabilidade permite avaliar a capacidade do grupo de resolver compromissos a médio e longo prazo.

A Provalliance Portugal apresenta uma elevada solvabilidade, acima de 80%, o que quer dizer que o grupo possui uma elevada capacidade para solver os seus compromissos e as suas responsabilidades sobre si mesmo.

#### ***d) Eficiência/Rendibilidade***

Os rácios de rendibilidade/eficiência visam avaliar a eficiência na gestão dos recursos utilizados durante a atividade e ajudam a avaliar as relações causa-efeito entre uma atividade da empresa e as suas necessidades de financiamento.

##### ***d1) Rotação de inventários***

A rotação de inventários permite analisar a eficiência e fazer comparações dos inventários em relação ao custo das mercadorias vendidas e consumos de matérias-primas. Quanto maior o valor, maior é a eficiência com que a empresa está a gerar vendas.

A Provalliance Portugal possui uma elevada rotatividade de inventários, em média 16,6. Nos últimos anos, o valor deste indicador diminuiu de 21,3 em 2019 para 12,7 em 2021, indicando uma redução da sua eficiência devido à diminuição do valor dos ativos não correntes, que vai diminuindo ao longo do tempo, e devido também ao crescimento das vendas.

##### ***d2) Prazo médio recebimentos/pagamentos***

O prazo médio de recebimentos é o tempo que a empresa leva a receber o valor de compras e/ou serviços feitos aos clientes, enquanto que o prazo médio de pagamentos é o tempo que a empresa leva a pagar pelos produtos e/ou serviços adquiridos de fornecedores.

O prazo médio de recebimentos é superior ao prazo médio de pagamentos, o que induz que o grupo não é eficiente na movimentação dos *stocks* de mercadorias através do aumento decorrente da atividade da gestão de *stocks*, transferências e compras de mercadorias e produtos, sendo necessário recorrer à retirada do saldo de clientes imediata para concretizar o seu financiamento imediato em baixos níveis e refletindo mais uma vez que a empresa possui uma baixa liquidez.

##### ***d3) Rendibilidades Operacional das Vendas***

A rendibilidade operacional das vendas (ROV) é um indicador que mede a capacidade da empresa gerar resultados a partir de vendas e prestações de serviços.

Em média, a Provalliance Portugal possui ROV de 20% sobre o volume de negócios. Houve um decréscimo de 2019 para 2020 de 6% do valor das vendas, seguido com um crescimento de 4% de 2020 para 2021.

#### d4) Rendibilidade dos Capitais Próprios ou Return on Equity

A rendibilidade dos capitais próprios ou *return on equity* (ROE) é um indicador que permite avaliar a rendibilidade dos recursos investidos pelos sócios ou acionistas da empresa.

O grupo apresentou o ROE com uma redução de 12% de 2019 para 2020 para 9 pontos percentuais negativos e, seguido de um crescimento de apenas 7 pontos percentuais em 2021. Este indicador mostra que o grupo não foi eficiente na utilização de fundos próprios, estando em causa a elevada redução do resultado líquido que teve impacto no capital próprio, resultante de medidas implementadas no combate à pandemia, e que o grupo teve dificuldades em reforçar os capitais em 2021, mas com previsão de que a situação se vai acalmar e melhorar no próximo ano 2022.

Contudo, podemos verificar que o grupo Provalliance Portugal é um grupo independente de autonomia financeira e autossuficiente consigo próprio na gestão dos seus ativos e passivos financeiros e participações no capital próprio.

Todos os indicadores apresentaram um comportamento semelhante entre si, designadamente o decréscimo dos valores de 2019 para 2020 devido ao forte impacto da pandemia COVID-19 na atividade da empresa, seguido com uma fase de recuperação da atividade económica em 2021, através do aumento dos valores com tendência a continuar a crescer para o ano 2022, prevendo-se a possibilidade de recuperar a totalidade dos resultados perdidos e voltar aos níveis pré-pandemia.

## 4. Estágio

Neste capítulo irei falar da minha experiência no estágio, tarefas desempenhadas, metodologias utilizadas, e reflexão dos aspetos que me ajudaram a crescer enquanto pessoa e a nível profissional.

O estágio foi efetuado no escritório da Allianceprov Portugal SGPS, SA, sede do grupo Provalliance Portugal, localizada em Lisboa, onde desempenhei principalmente funções de controlo de gestão. De forma a ter uma maior experiência profissional e, compreensão da generalidade da atividade e funcionamento do grupo, o lugar ocupado por mim permitiu-me ter interação com a maioria das áreas operacionais e diferentes níveis hierárquicos do grupo. A minha integração no grupo e por meio do meu trabalho laboral foi progredida através de comunicação com os diversos gerentes de cada equipa de salões de cabeleireiro, barbearias e postos de venda, através da interação com os coordenadores responsáveis por um grupo destes estabelecimentos, distribuídos por marcas e localizados por zonas geográficas do país. Mais concretamente, tive contacto direto e presencial com todos os gestores responsáveis de cada um dos departamentos de gestão diferentes, nomeadamente com o departamento de Gestão de *Stocks/Compras*, com o Departamento de Recursos Humanos, com o Departamento de *Marketing* e a laboração do Departamento de Gestão de Operações, onde mais tarde a maioria das funções ficaram a meu cargo, com a ajuda dos gestores dos outros departamentos.

O objetivo deste estágio envolve a aquisição e desenvolvimento de competências técnicas, relacionais e organizacionais relevantes, que contribuem para um perfil adequado e um desenvolvimento da minha carreira profissional, enquanto estudante do curso de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, para desempenhar funções na área de controlo de gestão. O estágio também visa complementar os meus conhecimentos teóricos académicos com uma experiência real, prática e física, que até este momento não tinha tido e, melhorar a minha compreensão do funcionamento de uma empresa e da sua atividade, melhorando a minha agilidade e capacidade de resposta aos problemas existentes.

Assim, a fim de concretizar este objetivo, os dados utilizados neste capítulo foram obtidos através do método de pesquisa de campo, baseado na observação direta de funções de controlo de gestão e apoio nas tarefas relacionadas com o mesmo, principalmente pela observação direta dos serviços de Gestão de *Stocks/Compras* e auxílio da gestão dos mesmos, pela observação direta das funções desempenhadas na Gestão de Recursos Humanos e apoio na gestão do pessoal, e desempenho das funções de controlo de

operações, a maioria desempenhadas pela autora. Tudo isto foi realizado em contexto laboral e com notas registadas em caderno.

Com isto, podemos ver que o estágio agrega várias funções de diferentes áreas aos quais tive oportunidade de intervir lembrando que a diversidade de funções com ligação a vários departamentos diferentes de uma mesma empresa é uma característica típica do papel desempenhado por um controlador de gestão. As funções agregadas desempenhadas pela autora, no âmbito do controlo de gestão e avaliação de desempenho do grupo, foram as seguintes:

- na Gestão de Recursos Humanos, com tarefas relacionadas com a gestão dos colaboradores da empresa, como controlo de admissões/cessações, as horas de formação dos colaboradores, controlo dos horários de trabalho, de férias, benefícios e prémios, controlo de planos de saúde, tudo isto com o apoio na elaboração de mapas estratégicos que permitem obter o estado geral dos colaboradores, o seu potencial, o seu desempenho individual e o trabalho de equipa, permitem ao gestor tomar decisões acerca da estrutura hierárquica e composição do grupo, gerir as competências técnicas e necessidades de cada colaborador, melhorar o *feedback* e facilitar a comunicação dada entre os superiores hierárquicos sobre o comportamento adequado e adaptado ao perfil da empresa. É o gestor de RH que também efetua o controlo do sistema de recompensas, e que toma decisão sobre quais os colaboradores recebem incentivos e prémios de produtividade, pois é ele que conhece melhor o perfil geral dos colaboradores da empresa.

- a Gestão de Clientes inclui o acompanhamento da gestão de reclamações dos clientes dos diferentes estabelecimentos do grupo, com o cumprimento de todos os formalismos exigidos pela Autoridade de Segurança Alimentar e Económica (ASAE), através da resposta a reclamações escritas no Livro de Reclamações, que envolve um processo demorado de investigação, através do contacto com o cliente, com atendimento personalizado, para compreender a avaliação dada pelo cliente sobre a qualidade e prestação de determinado serviço, detetar os pontos fracos e identificar oportunidades de melhoria. Também através da comunicação com os colaboradores envolvidos na situação, foi possível analisar e avaliar os comportamentos que devem ou não ser adotados e a justificação em causa, de forma a melhorar a capacidade de lidar com problemas semelhantes no futuro. O *feedback* frequentemente trocado entre as equipas, os seus coordenadores e os gestores de topo é importante nesta área de gestão, pois permite ao gestor ter acesso a informações de uma atividade que não tem contacto direto com a ação e não pode presenciar pessoalmente, mas ter uma noção do procedimento da atividade pelo acompanhamento da ação em tempo real e previsão de resultados da

mesma para fins de controlo de gestão. Da mesma maneira, permite aos colaboradores subordinados terem *feedback* de como podem melhorar a sua agilidade e capacidade de respostas quando houver problemas conflituosos no futuro, e serem direcionados para o comportamento ideal e pretendido.

- as Compras e a Logística, que são funções desempenhadas por parte do gestor responsável pelo Departamento de Gestão de *Stocks*/Compras, onde se efetua a análise do comportamento das vendas, de parâmetros de *stocks*, do consumo interno dos produtos gastos durante a atividade, bem como, o controlo de encomendas, nomeadamente gestão de entrada e saída de mercadorias, equipamentos, ferramentas e outros bens necessários à concretização da atividade de prestação de serviços de cabeleireiro, acompanhamento da encomenda desde o local de origem até ao destino através do portal da empresa operadora de transporte, controlo de inventários das lojas para ter acesso a informações sobre produtos mais vendidos e produtos excedentes, de forma a avaliar a qualidade do produto e gerir o local de armazenamento dos produtos da empresa, definição e controlo dos preços de transferência interna e gestão dos custos imputados aos diversos centros de responsabilidade, neste caso aos salões de cabeleireiro e barbearias. A área de Gestão de *Stocks* engloba uma série de funções de elevada complexidade que implicam tomadas de decisões de natureza variável, com alta responsabilidade a cargo do gestor deste departamento, pois cada estabelecimento tem a sua capacidade de armazenamento, consumo e produtividade, correspondendo a uma marca, sendo que cada marca utiliza determinados tipos de produtos, cada produto tem o seu preço, para além de outros aspetos que o caracterizam. O procedimento da gestão deste departamento é feito nomeadamente através do *software* de gestão Primavera e do programa Gicnet, dois programas que permitem planejar e gerir as compras e *stocks* em tempo útil.

- a Gestão de Operações, relacionado com o controlo de gestão da manutenção preventiva das lojas (controlo das necessidades das lojas, coordenação do planeamento das intervenções através de comunicações com a equipa da loja e empresa externa que fornece serviços de manutenção, e pedidos de autorização juntos dos *shoppings* para permitir a autorização de entrada de colaboradores externos que vão prestar esses mesmos serviços), controlo e previsão de custos com as manutenções preventivas e manutenções extraordinárias (intervenções que permitem melhorar aspetos descritos nos relatórios de auditoria e avaliação do estabelecimento reportados por uma entidade fiscal ou mesmo pela pessoa responsável pela supervisão dos espaços, saúde e ambiente de trabalho). O grupo segue as normas de segurança, saúde e meio ambiente para controlo de qualidade que as empresas se devem reger e tem práticas laborais que contribuem

para uma boa imagem da empresa, tanto a nível dos colaboradores como a nível dos clientes e investidores, assegurando também as condições necessárias para evitar acidentes de trabalho. Além das manutenções, o controlo de operações envolve a gestão de tesouraria dos diferentes estabelecimentos através do controlo de caixa por meio de utilização do *software* Microsoft Excel com o desenvolvimento do mapa de controlo de entrada (normalmente recebimentos dos clientes) e saída (pagamentos a credores) de dinheiro e que envolve uma complexidade de passos para detetar os desvios financeiros. Esta gestão implica tomada de decisões e o controlo sobre os diferentes saldos dos estabelecimentos, ter conhecimento do perfil de recebimentos recorrente e pontual a curto prazo dos clientes, e assegurar que os fluxos monetários de entrada e saída não apresentam desequilíbrios financeiros permanentes que coloquem em causa a continuidade da empresa.

- o *report* de gestão, apoio na elaboração de mapas de *tableaux de bord* (TB), principal instrumento de pilotagem utilizado na preparação de informação a ser dada e comunicada aos diferentes gestores e responsáveis de níveis hierárquicos diferentes, a cerca dos objetivos propostos, análise de indicadores chave da *performance* realizada mensalmente pela empresa, desempenho dos colaboradores, sendo este acompanhamento regular efetuado em sala de reuniões, com a intervenção dos administradores da empresa, gestor de topo, responsável por todos os departamentos de gestão dentro do escritório que reporta aos administradores, e coordenadores dos estabelecimentos envolvidos na avaliação de desempenho, numa reunião mensal da direção. Os coordenadores, por sua vez, fazem o acompanhamento de resultados e avaliação de desempenho dos estabelecimentos e dos colaboradores junto os gerentes dos estabelecimentos, através de reunião mensal de coordenação e operações.

Além destas tarefas descritas até aqui, foi feito algum trabalho administrativo, realizando a gestão de chamadas telefónicas, tratamento de correspondência eletrónica e física e apoio de abertura a novas lojas. Também tive a oportunidade de observar e interagir com outras áreas, no sentido de dar resposta e seguimento em caso de novos temas/assuntos que precisavam de ser resolvidos no âmbito da atividade da empresa.

As tarefas desempenhadas por mim durante o estágio permitiram aliviar e melhorar um pouco a produtividade dos gestores dos diferentes departamentos de gestão, que com uma elevada carga de trabalho e dada a complexidade das suas funções, acabam por vezes estarem sobrecarregados com responsabilidades e pouco tempo para disfrutar de um intervalo no trabalho. Os gestores das áreas de gestão realizam várias tarefas de diversas extensões da gestão da empresa, isto é, os colaboradores que trabalham no escritório da sede da empresa colaboram numa área multifuncional, pois cada

departamento de gestão é constituído por uma pessoa responsável por todas as operações efetuadas relacionadas com esse departamento para gerir as atividades de 41 estabelecimentos de acordo com o tipo de gestão que praticam.

No entanto, os gestores acabam por compartimentar as suas tarefas com outros gestores de outros departamentos. Por exemplo, as atividades de cada estabelecimento por vezes implicam uma resposta de dois gestores de departamentos de gestão diferentes ao mesmo tempo. Os colaboradores das lojas muitas vezes reportam à gestão sobre determinada situação, e esta situação tem impacto nas atividades de dois departamentos diferentes, cujas decisões são tomadas em sintonia entre esses dois gestores, de forma a dar uma resposta concisa, única e direcional para o colaborador de como este deve prosseguir. Por exemplo, um salão que precisa de reparar uma cadeira porque o pé da cadeira está partido e é preciso substituí-la por uma nova. Essa informação dada pelo colaborador do salão, é comunicada ao departamento de Gestão de Operações, para que o gestor das manutenções possa avaliar se a situação tem solução ou não, e ao Gestão de Compras que vai proceder ao pedido de um novo equipamento, neste caso uma nova cadeira. Por isso, as atividades de gestão do grupo acabam por estar interligadas umas com as outras, tornando mais difícil a divisão das tarefas entre os gestores dos diferentes departamentos de gestão, formando assim um ambiente multifuncional.

Dada a complexidade da realidade que é o controlo de gestão, e para facilitar a minha organização, comecei por organizar a minha lista de funções por prioridades e de acordo com o cumprimento dos prazos, definindo quais são as tarefas diárias, as tarefas semanais e as tarefas mensais, sendo as tarefas mais recorrentes as de maior prioridade.

No dia 10 de outubro de 2021, tive uma entrevista com o gestor de RH, que mais tarde seria o meu tutor profissional durante o estágio, também responsável pelo acolhimento no processo de entrada de novos colaboradores, garantindo que estes tenham sempre a documentação atualizada em dia. O processo de acolhimento englobou uma breve apresentação da estrutura do grupo, explicação da estrutura e relações hierárquicas, um breve resumo sobre a atividade do grupo e proposta das funções a serem desempenhadas por mim durante o estágio.

O estágio teve início em 25 de outubro de 2021 e término a 24 de abril de 2022, com duração de seis meses em regime de tempo integral, com 8 horas diárias e 5 dias úteis por semana (40 horas semanais), estando o escritório encerrado aos fins-de-semana e feriados.

O primeiro dia de estágio foi dedicado à integração no ambiente de trabalho, conhecimentos dos espaços e equipamentos disponibilizados, e à apresentação pessoal aos colaboradores e equipas.

As primeiras semanas foram destinadas à adaptação da diversidade de tarefas a serem desempenhadas, dando apoio na elaboração de mapas, ao mesmo tempo anotando os passos de procedimento e forma de trabalhar esses mapas com os programas de *software* utilizados na gestão do grupo, e ainda a conhecer a forma de comunicação do grupo internamente, conhecer os termos de linguagem utilizados no grupo, e de como as equipas, os coordenadores e os gestores interagem entre si.

O segundo e terceiro meses permitiram observar, acompanhar e avaliar a rotina das tarefas de gestão do grupo, identificando quais são as atividades mais exigentes a curto prazo e as atividades que são efetuadas a longo prazo.

Diariamente é feito o controlo da tesouraria do grupo, preparando um mapa de reporte financeiro para a contabilidade, a gestão de entrada e saída de colaboradores, a gestão dos colaboradores que vão para formação através da preparação de um mapa para relatório único e a gestão de clientes através do tratamento de reclamações. Semanalmente é efetuado o controlo das entradas e saídas de mercadorias no *stock* dos estabelecimentos pelas encomendas efetuadas aos fornecedores através dos sistemas informáticos de gestão utilizados pela empresa, e o controlo das necessidades dos estabelecimentos e manutenções.

Mensalmente são efetuados documentos de *report* de gestão para a administração e comunicação de informação para os diferentes responsáveis de todos os níveis hierárquicos durante as reuniões, através de mapas de acompanhamento dos objetivos e indicadores estratégicos, que reportam as situações de vendas e prestações de serviços, os gastos e consumos, o perfil de recebimentos, o desempenho dos colaboradores e o desempenho de cada um dos estabelecimentos, com recurso ao Microsoft Excel e com base em algumas informações obtidas a partir dos sistemas informáticos da empresa, e preparar a informação para o relatório de gestão da empresa anual.

No quarto mês foi questionada a minha opinião em relação ao estágio e pude obter um *feedback* por parte de alguns colaboradores com quem interagiu frequentemente no âmbito da laboração do meu trabalho, sobre o meu desempenho pessoal e sugestões de melhoria, e ainda, apesar de ser uma estagiária, foi-me proposto assumir as funções do Departamento de Gestão de Operações, cuja vaga ficou disponível e não havia ninguém para assumir aquele lugar. Assim comecei a integrar-me mais ainda no papel de

controlador de gestão, mas agora aumentando o ritmo de laboração para dar auxílio no prosseguimento da atividade de Gestão de Operações, onde tive oportunidade de usufruir de conhecimentos de uma nova área de trabalho e ter experiência e integração diferente, dadas as tarefas acrescidas à minha lista de funções a desempenhar e o grau de responsabilidade sobre essas mesmas tarefas.

No final do estágio foi feita uma avaliação geral do mesmo, dado o *feedback* sobre o trabalho laboral e forma de trabalhar geral.

O grupo Provalliance Portugal frequentemente organiza conferências presenciais em auditório externo e *online* através de Webinar no Zoom, com a participação de todos os colaboradores do grupo em geral, de todos os níveis hierárquicos e de todas as marcas, incluindo os colaboradores que estão à distância cuja distribuição geográfica do grupo não permite a agregação de todos no mesmo espaço e tempo.

Eu fui convidada a participar em 4 conferências até ao momento, todas diferentes, e essencialmente organizadas em épocas festivas, como o Natal e o Ano-Novo, e eventos onde o grupo aproveita as ocasiões para promover as marcas e intensificar a sua atividade no setor dos cabeleireiros, como, por exemplo, eventos de caridade através das campanhas HFW. Em abril de 2022 o grupo criou uma campanha de HFW para angariação de fundos a fim de ajudar as famílias e crianças órfãs vítimas da guerra resultante da invasão da Rússia à Ucrânia.

Nestas conferências são apresentados os desafios de equipas, distribuídos por marca e função dos colaboradores, como uma medida de incentivo a aumentar a produtividade e motivação dos colaboradores para o empenho das suas atividades laborais, apresentação dos critérios de avaliação de desempenho e entrega de prémios aos colaboradores que conseguiram passar no desafio anterior. Também é nestas conferências que são apresentadas novas campanhas de descontos dos produtos e promoção de serviços pelo departamento de *marketing*, explicando como funcionam estas novas ferramentas e são implementadas no processo de prestação de serviço e atendimento ao cliente, e, apresentadas as novas coleções, normalmente duas vezes por ano, definidas como coleção PRIMAVERA-VERÃO e coleção OUTONO-INVERNO, através das novas tendências de moda e estilo de cortes de cabelo e penteados como forma de o grupo progredir o seu negócio.

Relativamente ao impacto da pandemia COVID-19 durante a laboração das atividades do estágio, o grupo tomou medidas de proteção e de higiene no trabalho, como o uso obrigatório de máscaras quer dos colaboradores quer dos clientes, a disponibilização do álcool para desinfetar as mãos, a desinfeção regular dos espaços comuns e materiais

utilizados durante a atividade, cumprindo as normas de distância de segurança aplicadas pelo Sistema Nacional de Saúde, através de teletrabalho e reuniões que passaram a ser *online*.

Durante o confinamento o grupo manteve-se ativo, proporcionando publicidade nas redes sociais, disponibilizando o atendimento telefónico para manter o contacto com clientes, e continuou com a gestão e procedimento da atividade da única loja que se encontrava com atividade aberta no momento, a loja *online*, que bateu recorde de vendas de produtos na época natalícia do ano 2020.

Contudo, podemos ver que o papel de controlador de gestão torna-se relevante, sobretudo quando a equipa de gestão é pequena e a lista de tarefas tem uma natureza diversificada.

O grupo Provalliance Portugal mostra interesse em praticar boas praticas de controlo de gestão, procurando melhorar os instrumentos e métodos de gestão utilizados no processo de controlo de gestão e melhoria do desempenho coletivo das equipas e individual dos colaboradores com recurso a um sistema de recompensas. O grupo também aposta no aumento da produtividade e na inovação das tecnologias e procedimentos da gestão.

Para recuperar dos resultados negativos derivados da recessão económica gerada pela situação pandémica, o grupo coloca em prática o aumento da produtividade das equipas já existentes, sendo frequente haver rotatividade dos colaboradores da empresa através novas admissões/cessações, mudanças da estrutura das equipas no âmbito da gestão de RH. Numa empresa de grande dimensão, com muitos colaboradores, é essencial identificar fatores que tornam o processo de controlo de gestão e a avaliação de desempenho mais demorados, bem como, tomar medidas de eficiência e melhoria de capacidade de resposta.

A elevada rotação de pessoal presente em muitas empresas de grande dimensão, num mercado bastante competitivo nos dias de hoje, como é o caso do setor de cabeleireiros, constitui um obstáculo à eficiência da avaliação de desempenho da empresa, prolongando o procedimento da sua atividade.

Como já foi referido, a rotatividade de pessoal ou *turnover* é uma consequência de uma série de fatores que influenciam a atividade da empresa. Por isso, para compreender melhor sobre esta temática irei fazer um estudo dos colaboradores do grupo Provalliance Portugal no próximo capítulo, de modo a encontrar os fatores que contribuem para o prolongamento do processo de controlo de gestão e avaliação de desempenho e encontrar pontos chave para tornar a gestão do grupo mais eficiente.

## 5. Análise do questionário

Neste capítulo será efetuada a análise de resultados obtidos a partir de um questionário, com a participação voluntária de colaboradores das empresas do grupo Provalliance Portugal. Com a elaboração deste questionário, pretende-se analisar a satisfação dos colaboradores com o seu emprego, identificar os fatores que mais contribuem para a elevada rotatividade das empresas no mercado atual e identificar qual o perfil geral do colaborador que faz um grupo ser líder no mercado.

O questionário é composto por 12 perguntas de escolha múltipla, onde em algumas questões é utilizado o método das escalas gráficas e o método da escolha forçada, instrumentos de avaliação de desempenho.

O questionário registou uma taxa de resposta 48% num total de 335 colaboradores do grupo. Os valores apresentados nos gráficos e quadros das respostas ao questionário, são valores quantitativos que correspondem ao número de colaboradores que responderam a determinada opção e não a valores relativos com percentagens.

As respostas obtidas são anónimas e utilizadas apenas para estudo académico, sem qualquer obrigação nem contrapartida financeira nem penalização e não havendo respostas certas ou erradas.

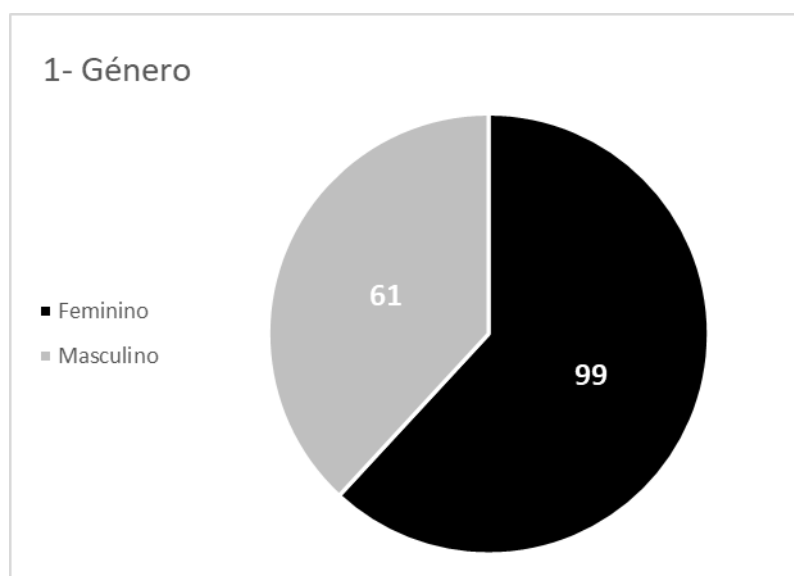


Figura 5.1 – Resultados da questão nº 1

Fonte: Elaboração própria

Como podemos constatar pela observação da Figura 5.1, o questionário foi respondido na maioria por pessoas do género feminino.

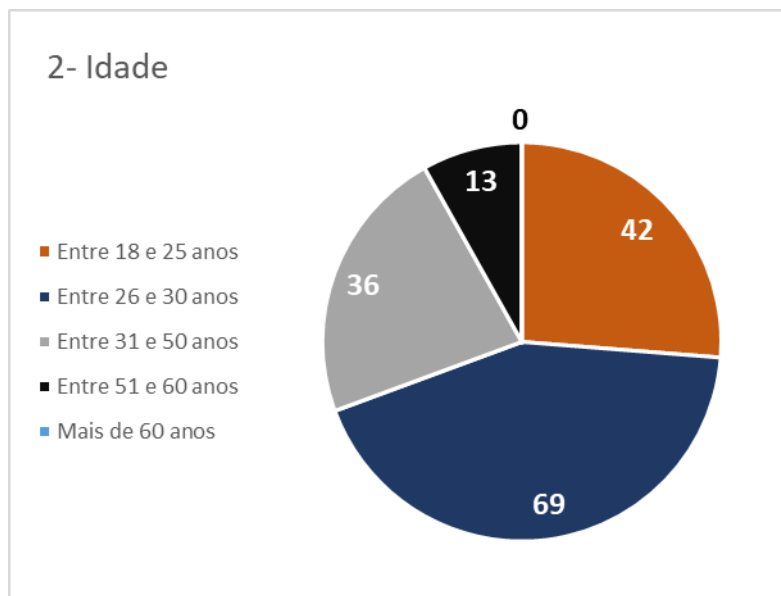


Figura 5.2 – Resultados da questão nº 2

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos colaboradores tem idade inferior a 30 anos, pelo que podemos concluir que o grupo emprega colaboradores de faixa etária jovem (Figura 5.2). De recordar que os jovens também são aquelas pessoas que têm maior dificuldade em entrar no mercado de trabalho e que representam a maior taxa de desemprego do país, como já foi mencionado anteriormente. O facto da maior parte dos respondentes ser jovem vai influenciar a resposta à questão seguinte, relativamente à antiguidade na empresa.

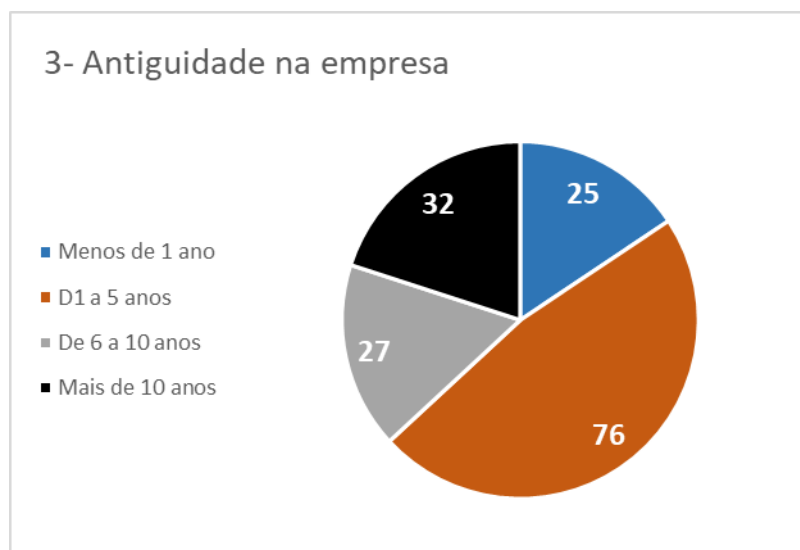


Figura 5.3 – Resultados da questão nº 3

Fonte: Elaboração própria

Como a maioria dos colaboradores tem idade entre os 18 e 30 anos, é exetável que os mesmos tenham uma menor antiguidade na empresa. Neste caso a maior concentração

de respostas está no período de 1 a 5 anos de permanência na empresa (Figura 5.3), pelo que são colaboradores que se encontram no início da sua carreira profissional contributiva. Assim, com estes resultados podemos concluir também que existe uma maior rotatividade de pessoal no grupo.

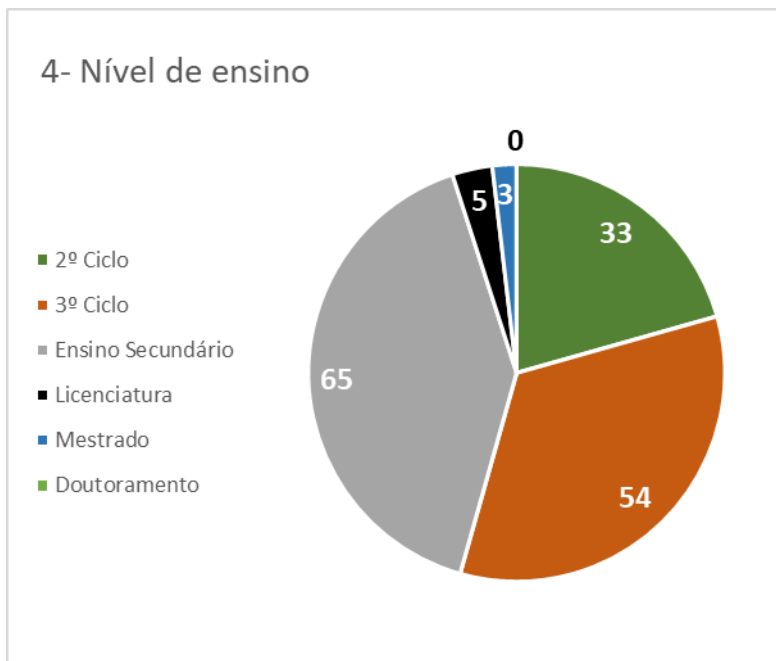


Figura 5.4 – Resultados da questão nº 4

Fonte: Elaboração própria

A maioria dos inquiridos (65 respondentes) têm o ensino secundário (Figura 5.4), o que reflete a necessidade do grupo investir em formação e complementar as necessidades da empresa no âmbito da gestão da estrutura hierárquica e competências.

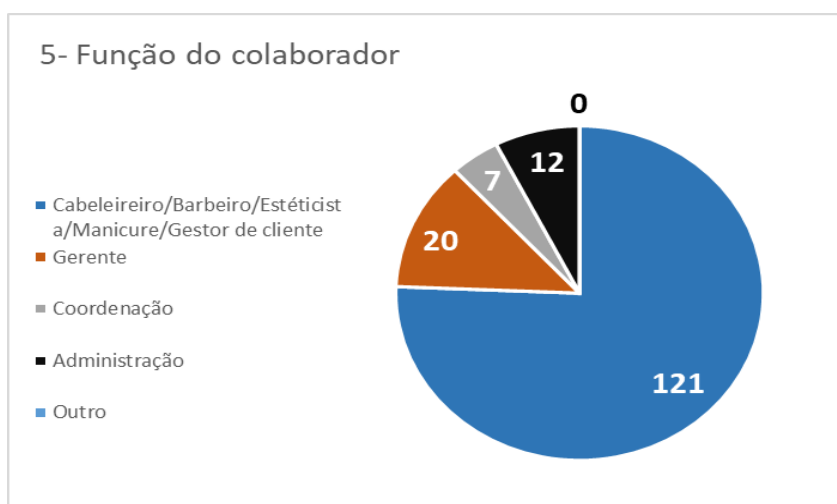


Figura 5.5 – Resultados da questão nº 5

Fonte: Elaboração própria

Como podemos ver na Figura 5.5, a equipa de gestão é pequena, estando esta situada na função Coordenação, para gerir um grande número de colaboradores do grupo. A maioria dos colaboradores exerce funções diretamente ligadas ao atendimento e prestação de serviços ao cliente, pelo que é extremamente importante o grupo ser avaliado pela satisfação dos clientes e proceder à gestão dos mesmos, bem como analisar a satisfação destes colaboradores, cuja motivação e desempenho condicionam o desempenho da empresa.

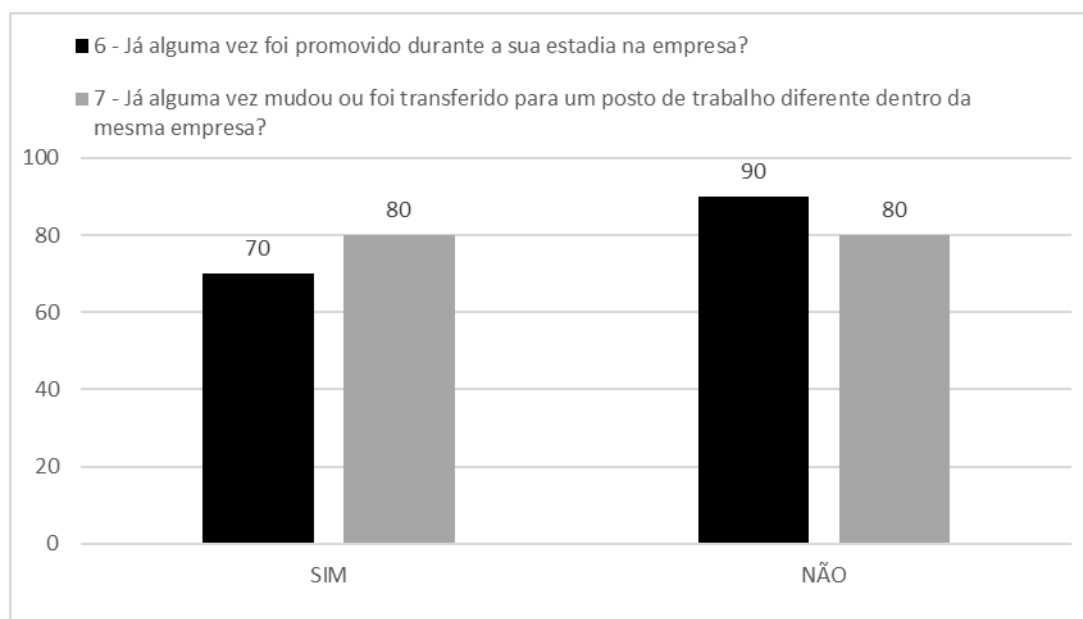


Figura 5.6 – Resultados das questões nº 6 e nº 7

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à alteração da estrutura hierárquica, a grande maioria dos respondentes não foi promovido, como era de esperar, dado que a maioria dos inquiridos são jovens e ainda possuem uma antiguidade reduzida na empresa. No entanto, surpreendentemente, o questionário foi respondido em parcelas iguais relativamente à mudança de local de trabalho.

O principal motivo da mudança de local de trabalho está relacionado com a progressão de carreira e a alteração de morada dos colaboradores que mudam a sua residência para outra região do país (Figura 5.7).

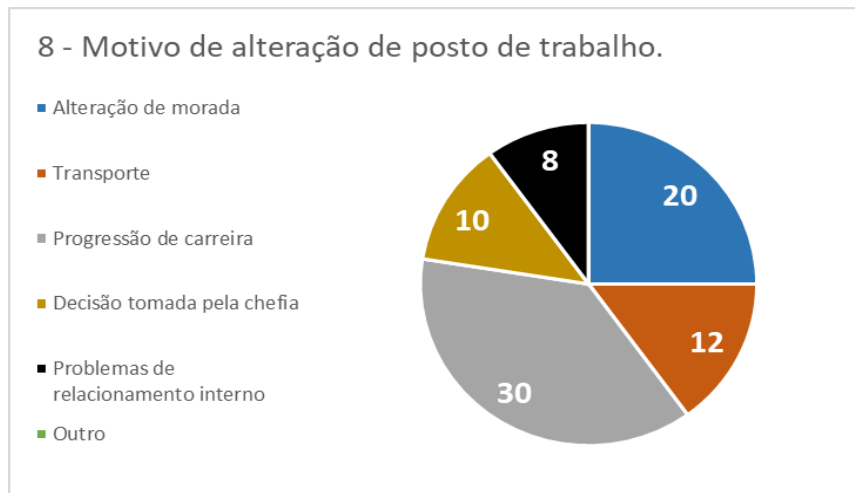


Figura 5.7 – Resultados da questão nº 8

Fonte: Elaboração própria

Atendendo às respostas obtidas na questão nº 9 (Figura 5.8), pode-se concluir que para estes respondentes as principais razões que levam as pessoas a desistirem do seu emprego e que contribui para a maior rotatividade de pessoal é a insatisfação com liderança da empresa, seguida por oportunidades de emprego e oferta de mercado, e o horário de trabalho. Surpreendentemente a maioria dos colaboradores não está satisfeito com a liderança da empresa e este resultado tem impacto na questão seguinte.

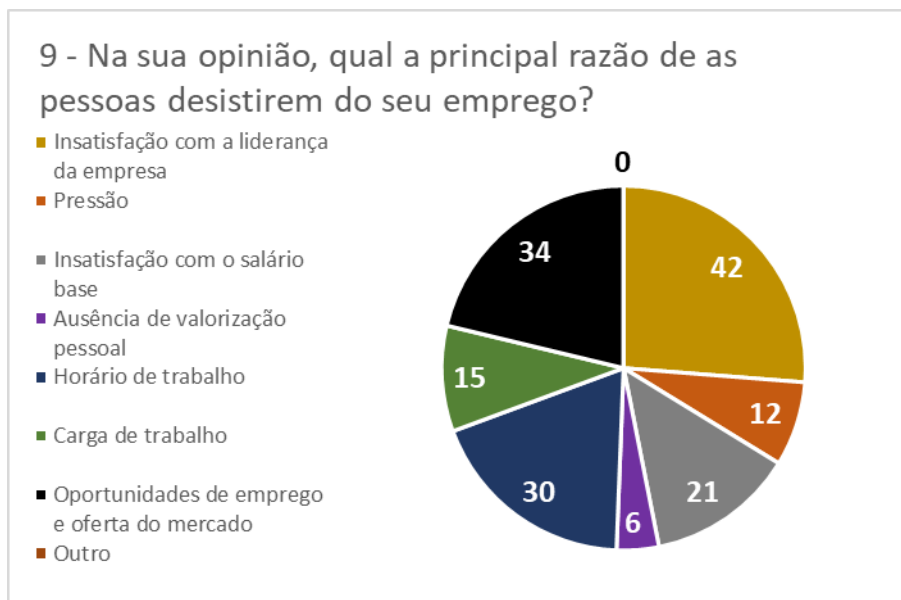


Figura 5.8 – Resultados da questão nº 9

Fonte: Elaboração própria

Quanto às oportunidades de emprego e oferta do mercado era de esperar este resultado, uma vez que o grupo Provalliance Portugal encontra-se num mercado bastante competitivo como é o setor de cabeleireiros. Quanto ao horário de trabalho poderá estar

relacionado com o facto de alguns estabelecimentos estarem abertos 7 dias por semana, entre as 9h da manhã e as 00h da noite, pois são estabelecimentos localizados em *shoppings* onde o funcionamento destes estabelecimentos deve cumprir o regulamento dos centros comerciais e os colaboradores que trabalham nesses locais possuem horário laboral por turnos.

Quadro 5 – Resultados da questão nº 10

	<b>Não concordo totalmente</b>	<b>Não concordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
<b>Muitas vezes sinto que tenho pouca influência sobre o que me acontece.</b>	32	40	60	28	0
<b>Muitas vezes sinto incompreendido(a).</b>	12	76	46	26	0
<b>Muitas vezes sinto pressionado(a).</b>	52	35	55	18	0
<b>Muitas vezes sinto desvalorizado(a).</b>	42	66	16	36	0
<b>Muitas vezes sinto confiante de que consigo atingir os meus objetivos.</b>	0	0	62	98	0
<b>Muitas vezes sinto confiante em realizar tarefas difíceis.</b>	0	15	53	92	0
<b>Estou confiante em qualquer desafio que venham a propor.</b>	0	18	42	76	24
<b>Estou satisfeito com o estilo de gestão da minha empresa.</b>	0	22	26	112	0
<b>Me divirto muito.</b>	0	18	86	56	0
<b>Gosto de situações seguras, evito correr riscos se possível.</b>	0	23	12	99	26
<b>Estou disposto a correr riscos para ter uma recompensa maior.</b>	0	89	16	40	15
<b>Compreendendo os objetivos a cumprir de forma clara.</b>	0	40	0	120	0
<b>Compreendo o meu papel dentro da empresa de forma clara.</b>	0	9	22	98	31
<b>Gosto de dar/receber feedback acerca do desempenho pessoal/de equipa.</b>	0	0	0	64	96

Fonte: Elaboração própria

No conjunto de perguntas que integram a questão nº 10 foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos que vai de “Não concordo totalmente” a “Concordo totalmente”.

A maioria dos inquiridos não concorda nem discorda que tem pouca influência sobre o que acontece (Quadro 5), mesmo os colaboradores que desempenham funções com um certo grau de responsabilidade e possuem um certo nível de autoridade dentro da empresa. Assim se constitui um perfil de colaborador do grupo Provalliance um pouco conservador. Os colaboradores subordinados têm tendência a sentirem-se pressionados pelos seus superiores hierárquicos de forma a cumprir o plano operacional e os prazos dos procedimentos da gestão. Por estes motivos, é importante a comunicação através de *feedback* entre colaboradores e o superior hierárquico, de forma a melhorar o processo de controlo de gestão do grupo, onde a empresa procura modernizar as boas práticas do mesmo e, tornar a avaliação de desempenho mais eficaz, por meio do aumento da motivação e satisfação dos colaboradores com a ajuda do sistema de recompensas. Apesar da maioria dos respondentes não concordar nem discordar que tem pouca influência com as tomadas de decisões, sentir pressionado, e a maioria ser conservador, isto é, evita, se possível, correr riscos, também são pessoas confiantes e dispostas a cumprir tarefas desafiantes, principalmente a cumprir os objetivos propostos.

Quadro 6 – Resultados da questão nº 11

	<b>VERDADEIRO</b>	<b>FALSO</b>	<b>NÃO SEI/TALVEZ</b>
<b>Gosto do trabalho que faço.</b>	142	0	18
<b>Gosto do emprego pelos momentos de satisfação que me trás.</b>	106	18	36
<b>Vai ao encontro dos meus valores.</b>	119	0	41
<b>Estou interessado(a) em trabalhar por conta própria no futuro.</b>	57	80	23
<b>Este trabalho cumpre os meus planos de carreira.</b>	80	20	60
<b>Aprecio este emprego pelo potencial de ordenado.</b>	98	12	50
<b>A carga horária é razoável.</b>	62	56	42
<b>A carga de trabalho é razoável.</b>	72	32	56

Fonte: Elaboração própria

A questão nº 11 foi construída com base no método da escolha forçada (Quadro 6), onde o colaborador apenas podia selecionar como opções VERDADEIRO, FALSO e NÃO SEI/TALVEZ, tendo em conta a frase descrita. Esta questão visa avaliar a satisfação do colaborador com o seu emprego atual e prever o estado da sua motivação no desempenho das tarefas.

Dada as respostas à questão nº 11, podemos concluir que atualmente a maioria dos colaboradores está satisfeito com o seu emprego, gostam de fazer o que fazem na sua função, o seu trabalho vai ao encontro dos seus valores e cumpre os seus planos de Carreira e há uma satisfação com o potencial de ordenado recebido. Assim espera-se que com esta informação se reduza a elevada rotatividade de pessoal da empresa e os colaboradores se sintam motivados, uma vez que a maioria não pretende trabalhar por conta própria e sim continuar a prestar serviços por conta de outrem.

Na questão nº 12 (Quadro 7) foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos que vai desde “Não é muito importante” até “É muito importante”, sendo que se pode considerar com o valor médio da escala a alternativa de “Não sei/Talvez”. Os elementos que compõem a questão nº 12 pretendem avaliar o grau de importância dada pelo colaborador, tendo em conta o que está descrito em cada frase. Tem por objetivo, descobrir quais são as condições laborais consideradas mais importantes e valorizadas pelos colaboradores no emprego atual, de formar a ajudar a empresa a prevenir o efeito do *turnover*. Genericamente foi classificado como importante e muito importante a maioria das condições laborais apresentadas no Quadro 7, sendo as mais importantes o colaborador sentir-se realizado, os momentos de aprendizagem e formação, o ambiente de trabalho, o trabalho em equipa, a localização do local de trabalho e o ordenado.

Quadro 7 – Resultados da questão nº 12

	Não é muito importante	Não é importante	É importante	É muito importante	Não Sei/Talvez
<b>Gostar do trabalho.</b>	0	12	98	50	0
<b>Utilizar as capacidades individuais.</b>	0	0	118	30	12
<b>Sentir-se realizado.</b>	0	0	40	120	0
<b>Pontualidade</b>	0	0	60	60	40
<b>Autonomia</b>	0	4	62	58	36
<b>Responsabilidade</b>	0	0	116	44	0
<b>Trabalhar com variedade de tarefas.</b>	6	36	88	30	0

<b>Ter desafios</b>	0	6	82	16	56
<b>Ter um sistema de recompensas com base no desempenho individual</b>	0	0	96	64	0
<b>Ter um sistema de recompensas com base no desempenho de equipa</b>	0	46	48	32	34
<b>Momentos oportunos para aprendizagem/Formação.</b>	0	4	58	62	36
<b>Trabalho em equipa.</b>	0	0	92	68	0
<b>Ambiente de trabalho</b>	0	0	61	68	31
<b>Localização</b>	0	0	63	68	29
<b>Ordenado</b>	0	0	0	160	0
<b>Horário de trabalho</b>	0	0	90	70	0
<b>Ter reuniões regulares para estar em sintonia com as novas tendências e progressos.</b>	0	0	48	53	59

Fonte: Elaboração própria

Com base nas respostas a este questionário, que não é representativo do universo da empresa (a taxa de resposta foi somente 48%), podemos concluir que os respondentes entendem que a empresa possui um elevado número de colaboradores na faixa etária mais jovem (até aos 30 anos), que se encontram em fase inicial da sua carreira profissional e com necessidades de formação na especialidade de serviços de cabeleireiro. O facto da maioria dos respondentes ter uma menor antiguidade na empresa, pode significar que existe elevada rotatividade de pessoal na empresa resultante da busca constante de oportunidades de emprego e progressão de carreira.

A satisfação dos colaboradores sendo uma ferramenta essencial na avaliação de desempenho do grupo, e, como a maioria dos colaboradores não está satisfeito com a liderança da empresa, a empresa procura melhorar o processo de controlo de gestão, melhorar as práticas de gestão interna e avaliação de desempenho da empresa.

## 6. Considerações finais

Neste capítulo serão apresentadas recomendações de melhoria de alguns aspetos do controlo de gestão do grupo, que puderam ser visualizadas no âmbito do estágio curricular exercido no escritório da sede e apresentar as principais conclusões finais deste trabalho.

A avaliação aqui dada não é uma crítica do ponto de vista negativo, mas sim deve ser encarada como uma crítica construtiva, que permite ajudar o grupo a melhorar os seus resultados e a tornar mais eficiente o controlo de gestão e a avaliação de desempenho.

Constatamos que a realidade do processo de controlo de gestão é complexa, pois o controlo de gestão é uma ferramenta vital para a gestão de uma empresa, devido à existência de múltiplos instrumentos que são utilizados (instrumentos de pilotagem, de orientação do comportamento e de diálogo), pelas diferentes estruturas internas da organização, diferentes objetivos definidos e devido aos diversos recursos que são utilizados durante a atividade.

O controlo de gestão deve seguir princípios para uma boa prática do mesmo e assegurar a continuidade da empresa.

O papel do controlador de gestão tem-se tornado mais relevante nos dias de hoje, sendo diversificado pelas numerosas tarefas na sua função, expandidas e ligadas às diferentes áreas operacionais envolvidas no negócio da empresa.

Para além do controlo de gestão, a avaliação de desempenho também é uma ferramenta extremamente importante na gestão de uma empresa, pois permite avaliar o nível de *performance* dos colaboradores, definir estratégias e gerir a estrutura hierárquica da empresa, melhorar as competências dos colaboradores de forma a estimular o seu crescimento e desenvolvimento individual e/ou coletivo.

A realidade do processo da AD também se apresenta complexa, pois pode ser realizada por diversos agentes (gerentes, equipas de trabalho, gestor de recursos humanos, o próprio colaborador e a comissão de avaliação) que de alguma forma possuem uma relação hierárquica com o colaborador alvo de avaliação, e que utilizam diferentes instrumentos/métodos de avaliação de desempenho (como por exemplo, as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo e os incidentes críticos).

A satisfação dos colaboradores é essencial, pois é a motivação e o desempenho dos colaboradores que condicionam o desempenho da empresa. Por isso, a avaliação de desempenho deve ser indexada a um sistema de recompensas.

Para compreender melhor as temáticas abordadas na revisão da literatura, foi realizado um estágio profissional na sede do grupo Provalliance Portugal, também designado Allianceprov, SGPS, SA.

A Provalliance Portugal é uma sociedade *holding*, líder do mercado português no setor de cabeleireiros, sendo uma empresa de media dimensão. O grupo tem expandido o seu território através da aquisição de participações de empresas de alta referência no setor do seu negócio, e através da criação de parcerias com as marcas mais prestigiadas no mercado e no mundo.

Em Portugal, o grupo gere 41 estabelecimentos espalhados do Norte ao Sul do país, representando as marcas JLD, TBC e BW. Na análise das marcas, vimos que o JLD é uma marca com forte potencial para o desenvolvimento e sustentabilidade da atividade da empresa, ao contrário da marca BW que se encontra em "vias de extinção".

Dada a estrutura do grupo e a organização da empresa com mais de 300 colaboradores, verificamos que o controlo de gestão e a avaliação de desempenho do grupo são complexos e os gestores possuem uma multiplicidade de tarefas, tornando relevante o papel do controlador de gestão.

No processo de controlo de gestão, o grupo utiliza o TB como instrumento de pilotagem para elaboração de mapas sobre os objetivos a atingir, reportes de vendas e serviços prestados, entre outros que são transmitidos para os gestores dos diferentes níveis hierárquicos.

Na AD o grupo recorre ao sistema de recompensas, através dos desafios de equipas e entrega de prémios aos colaboradores com melhores resultados, para melhorar a motivação e incentivar a produtividade deles.

A partir da análise económica externa e interna, verificamos que a Provalliance Portugal é um grupo independente de autonomia financeira e autossuficiente na gestão dos seus ativos e passivos financeiros e participações no capital próprio, apesar da baixa liquidez.

A pandemia COVID-19 teve impacto essencialmente ao nível das vendas e serviços prestados, devido aos constrangimentos causados na atividade comercial pelas medidas impostas pelo governo a fim de combater a propagação do vírus e o confinamento obrigatório que serviu de obstáculo à cadeia de abastecimento de mercadorias e conduziu ao encerramento dos estabelecimentos por período prolongado.

A generalidade dos indicadores estudados demonstrou que houve uma recessão económica do grupo de 2019 para 2020, voltando a melhorar de 2020 para 2021, mas

não chegando ao ponto em que se encontrava na pré-pandemia, o que indica que a empresa levará mais tempo para recuperar os resultados perdidos.

Com a análise do questionário, verificamos que a empresa possui uma grande quantidade de colaboradores de perfil jovem, com necessidades de formação.

A elevada rotatividade de pessoal tem sido uma problemática atualmente presente nas grandes empresas, resultante da busca constante de oportunidades de emprego e oferta do mercado e perspectiva de progressão de carreira.

Como pontos positivos, aponta-se o facto de a equipa de gestão da Provalliance Portugal ser pequena, pelo que o reconhecimento do trabalho por parte dos colegas é mais comum. Também a dimensão do grupo permite a mobilidade de diferentes projetos com maior facilidade, e como o grupo é grande, existe uma infinidade de contactos, sejam nacionais e/ou internacionais que permitem ao grupo ter contacto com culturas diferentes e diversificar as suas projeções.

Como aspetos a melhorar, recomenda-se aos gestores do grupo tomar medidas para potenciar o negócio através da atualização das práticas de gestão tradicionais utilizadas, com alterações nos instrumentos utilizados no processo de controlo de gestão e avaliação de desempenho, como, por exemplo, deixar as folhas de cálculo e passar a utilizar instrumentos e *softwares* que permitem uma produção automática de dados para informação, permitindo ao controlador de gestão libertar-se de tempo em tarefas manuais prolongadas e de proporcionar ao gestor informações mais produtivas e melhorar a eficiência do processo de controlo de gestão.

## Referências bibliográficas

- Borrvalho, C. (2018). *Sistemas de Planeamento e Controlo de Gestão – Fundamentos e ferramentas de suporte*, Lisboa: Edições Sílabo (Disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Borrvalho/publication/328382660\\_Sistemas\\_de\\_Planeamento\\_e\\_Controlo\\_de\\_Gestao\\_-\\_Fundamentos\\_e\\_ferramentas\\_de\\_suporte/links/5bc9a965299bf17a1c5fdb3/Sistemas-de-Planeamento-e-Controlo-de-Gestao-Fundamentos-e-ferramentas-de-suporte.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carlos-Borrvalho/publication/328382660_Sistemas_de_Planeamento_e_Controlo_de_Gestao_-_Fundamentos_e_ferramentas_de_suporte/links/5bc9a965299bf17a1c5fdb3/Sistemas-de-Planeamento-e-Controlo-de-Gestao-Fundamentos-e-ferramentas-de-suporte.pdf))
- Brito, S. M. (2014), *A Função e Características do Controller: Uma análise da sua evolução* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia do Porto, Porto, Portugal
- Chiavenato, I. (1997). *Recursos Humanos – Edição Compacta* (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Coelho, M. (s/d). Os Preços de Transferência. *Revista de Contabilidade*, Porto (Disponível em <https://core.ac.uk/download/pdf/302866028.pdf>)
- Fernando, R. H. (2015), *A Importância do Controlo de Gestão no Sucesso Empresarial* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, Portugal (Disponível em <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9117/1/Rui%20Hilven%20Fernando.pdf>)
- Jean Louis David Portugal apoia Associação Portuguesa de Apoio à Vítima* (2019). Artigo da Revista Lux Woman (Disponível em [Jean Louis David Portugal apoia Associação Portuguesa de Apoio à Vítima – LuxWOMAN](#))
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2002). *O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*. Lisboa: Áreas Editora.
- Lapa, T. (2019). *Instrumentos da Avaliação de Desempenho* (Relatório de Licenciatura). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa, Portugal.
- Montes, A. (2018). *Trate do seu cabelo em nome de uma boa causa*. Artigo sobre Hair Fashion Weeks, Revista ACTIVA (Disponível em [Activa | Trate do seu cabelo em nome de uma boa causa \(sapo.pt\)](#))

Página Oficial de Jean Louis David no *Facebook* – (Disponível em <https://www.facebook.com/jeanlouisdavidportugal/>)

Projeções económicas no Banco de Portugal - (Disponível em [Projeções económicas | Banco de Portugal \(bportugal.pt\)](#))

Provalliance – Líder em salões de cabeleireiro – (Disponível em [Tu propia franquicia de peluquería con el líder de Europa - Provalliance](#))

Silva, S. L. (1999). *Um Instrumento de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos com o uso do Sistema de custeio baseado em atividades* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil (Disponível em [30361769.pdf \(core.ac.uk\)](#))

Site da Brain Wash – (Disponível em <https://www.brainwash-kappers.nl/blog/blogs/dit-is-waarom-je-wilt-werken-bij-brainwash/>)

Site da Escolha do Consumidor – (Disponível em [https://escolhadoconsumidor.com/?gclid=EAlaIQobChMIImoeDn4nD-wIVQrrVCh0c9QigEAAYASAAEqIVR\\_D\\_BwE](https://escolhadoconsumidor.com/?gclid=EAlaIQobChMIImoeDn4nD-wIVQrrVCh0c9QigEAAYASAAEqIVR_D_BwE))

Site do grupo Provalliance - (Disponível em [Provalliance \(groupe-provalliance.com\)](#))

Site Oficial de Jean Louis David – (Disponível em [Início - Jean Louis David](#))

*The Barber Company continua a crescer em Portugal. Acaba de abrir uma nova barbearia e já negocia mais três* (2021) – (Disponível em [The Barber Company continua a crescer em Portugal. Acaba de abrir uma nova barbearia e já negocia mais três - Atualidade - SAPO Lifestyle](#))

*The Barber Company: Revolucionar o conceito de barbearia tradicional* (datado a 22 de Abril de 2021). Artigo da revista RUA (Disponível em [The Barber Company: revolucionar o conceito de barbearia tradicional - Revista RUA](#))

## **Apêndice**

### **Questionário - Satisfação do colaborador com o seu trabalho**

Olá! No âmbito da dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, venho por este meio solicitar a sua colaboração no preenchimento deste questionário, a fim de se realizar um estudo sobre a satisfação dos colaboradores em relação ao seu emprego, perceber qual é o perfil geral dos colaboradores do grupo de setor de cabeleireiros Allianceprov, se identificam ou não com a empresa, e, conhecer quais são os fatores que influenciam a elevada rotatividade da empresa.

O questionário é confidencial, os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins académicos não existindo qualquer outro interesse, e, para sua melhor interpretação dos dados serão avaliados apenas os resultados dentro de uma amostra de colaboradores do grupo.

A sua participação é voluntária, não existindo qualquer obrigação nem contrapartida financeira nem penalização.

Não há respostas certas ou erradas, por este motivo peço que responda a este questionário com sinceridade.

Quaisquer dúvidas relacionadas com o tratamento de dados poderão ser endereçadas no seguinte correio eletrónico: 20200274@alunos.iscal.ipl.pt

Grata pela sua participação e disponibilidade para me ajudar.

- Declaro que entendi/tomei conhecimento da informação que me foi prestada, aceito participar neste estudo.

### **Perguntas**

1- Género:

- Masculino
- Feminino

2- Idade:

- Entre 18 e 25 anos.
- Entre 26 e 30 anos.
- Entre 31 e 50 anos.
- Entre 51 e 60 anos.
- Mais de 60 anos.

3- Antiguidade na empresa:

- menos de 1 ano
- de 1 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- mais de 10 anos

4- Qual o teu grau de ensino?

- 2º Ciclo
- 3º Ciclo
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5- Função que desempenha na empresa:

- Cabeleireiro/Barbeiro/Esteticista/Manicure/Gestor de cliente
- Gerente
- Coordenação
- Administrativo
- Outro

6- Já alguma vez foi promovido durante a sua estadia na empresa?

- Não
- Sim

7- Já alguma vez mudou ou foi transferido para um posto de trabalho diferente dentro da mesma empresa?

- Não
- Sim\*

8- \*Motivo de alteração do posto de trabalho:

- Alteração de morada
- Transporte
- Progressão de carreira
- Decisão tomada pela chefia
- Problemas de relacionamento interno
- Outro

9- Na sua opinião, qual a principal razão de as pessoas desistirem do seu emprego?

- Insatisfação com a liderança da empresa.
- Insatisfação com o ordenado base.
- Ausência de valorização pessoal
- Horário de trabalho
- Carga de trabalho
- Oportunidades de emprego e oferta do mercado.
- Outro

10- Para cada uma das seguintes frases, selecione o grau de concordância com que te identifica mais.

	<b>Não concordo totalmente</b>	<b>Não concordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Muitas vezes sinto que tenho pouca influência sobre o que me acontece.					
Muitas vezes sinto incompreendido(a).					
Muitas vezes sinto pressionado(a).					
Muitas vezes sinto desvalorizado(a).					
Muitas vezes sinto confiante de que consigo atingir os meus objetivos.					
Muitas vezes sinto confiante em realizar tarefas difíceis.					
Estou confiante em qualquer desafio que venham a propor.					
Estou satisfeito com o estilo de gestão da minha empresa.					
Me divirto muito.					
Gosto de situações seguras, evito correr riscos se possível.					
Estou disposto a correr riscos para ter uma recompensa maior.					
Compreendendo os objetivos a cumprir de forma clara.					
Compreendo o meu papel dentro da empresa de forma clara.					
Gosto de dar/receber feedback acerca do desempenho pessoal/de equipa.					

11- Para cada uma das seguintes frases, seleciona a opção com que te identificas mais.

	<b>VERDADEIRO</b>	<b>FALSO</b>	<b>NÃO SEI/TALVEZ</b>
<b>Gosto do trabalho que faço.</b>			
<b>Gosto do emprego pelos momentos de satisfação que me trás.</b>			
<b>Vai ao encontro dos meus valores.</b>			
<b>Estou interessado(a) em trabalhar por conta própria no futuro.</b>			
<b>Este trabalho cumpre os meus planos de carreira.</b>			
<b>Aprecio este emprego pelo potencial de ordenado.</b>			
<b>A carga horária é razoável.</b>			
<b>A carga de trabalho é razoável.</b>			

12- Indique o grau de importância que dá aos seguintes componentes num emprego:

	<b>Não é muito importante</b>	<b>Não é importante</b>	<b>É importante</b>	<b>É muito importante</b>	<b>Não Sei/Talvez</b>
<b>Gostar do trabalho.</b>					
<b>Utilizar as capacidades individuais.</b>					
<b>Sentir-se realizado.</b>					
<b>Pontualidade</b>					
<b>Autonomia</b>					
<b>Responsabilidade</b>					
<b>Trabalhar com variedade de tarefas.</b>					
<b>Ter desafios</b>					
<b>Ter um sistema de recompensas com base no desempenho individual</b>					
<b>Ter um sistema de recompensas com base no desempenho de equipa</b>					
<b>Momentos oportunos para aprendizagem/Formação.</b>					
<b>Trabalho em equipa.</b>					
<b>Ambiente de trabalho</b>					
<b>Localização</b>					
<b>Ordenado</b>					
<b>Horário de trabalho</b>					
<b>Ter reuniões regulares para estar em sintonia com as novas tendências e progressos.</b>					

Comentários/Sugestões (opcional):

**Grata pela sua participação e disponibilidade para preencher este questionário e me ajudar.**

Não se esqueça de verificar as suas respostas. Uma vez submetido o questionário, não poderá alterar os dados enviados.