



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Sistemas de Controlo de Gestão

## Caso Pingo Doce

por

David Fernandes Duque

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

Março 2019



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Sistemas de Controlo de Gestão

## Caso Pingo Doce

Trabalho Final na modalidade de Dissertação

apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão com especialização em Controlo de  
Gestão

por

David Fernandes Duque

sob orientação de

Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

Março 2019



# Agradecimentos

Gostaria de apresentar o meu agradecimento a todas as pessoas envolvidas na realização desta tese. Antes de mais, agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Luís Marques, que foi incansável no seu acompanhamento de todo este trabalho.

Apresento um especial agradecimento às pessoas que se disponibilizaram para ser entrevistadas nesta tese. Para além de excelentes profissionais, são pessoas extremamente disponíveis e com uma vontade de partilha de conhecimento fora de série.

Por último, apraz-me agradecer à minha família e amigos próximos, que me apoiaram e ajudaram, de forma mais ou menos direta, em todo o período de realização desta tese.



# Resumo

A presente tese inicia-se com a descrição dos principais componentes do pacote de SCG da Companhia Pingo Doce e, posteriormente, é realizada uma detalhada análise do mesmo, para melhor compreender como é feita a interligação entre todos os sistemas. Para promover uma análise mais elucidativa, é estabelecida uma comparação entre o pacote de SCG do Pingo Doce e o que é implementado pela empresa IKEA. Por último, visa-se compreender como é que os SCG utilizados pelo Pingo Doce promovem o alcance dos objetivos de negócio que a Companhia possui.

O método utilizado neste trabalho é puramente qualitativo. Foram realizadas cinco entrevistas a indivíduos com responsabilidades de gestão na empresa Pingo Doce, por forma a aferir qual a sua utilização quotidiana dos SCG que têm ao seu dispor.

As similaridades entre o pacote de SCG do IKEA e o do Pingo Doce são diversas e as empresas atingem um claro alinhamento entre esse pacote e a estratégia de negócio das suas organizações. Não obstante, é importante realçar que há algumas diferenças entre os SCG de cada uma das empresas, muito resultantes das suas culturas corporativas e das suas distintas áreas de especialização na indústria do retalho.

Palavras-chave: Pacote de sistemas de controlo de gestão, Pingo Doce, IKEA.



# Abstract

This thesis begins with the description of the main components that Pingo Doce's management control systems (MCS) package has. After that, a detailed analysis of this package is made, to better understand how the links between all the systems are made. To promote a better analysis, a comparison between the MCS of Pingo Doce and the ones used by IKEA is established. Lastly, it is aimed to understand how Pingo Doce's MCS package promotes the achievement of the company's business goals.

The research method used in this thesis is purely qualitative. Five different interviews were made to individuals with management responsibilities in Pingo Doce, so it was possible to understand how their daily use of the MCS is.

The similarities between Pingo Doce's and IKEA's MCS package are multiple and both companies clearly reach an alignment between those packages and their business goals. Nevertheless, it is crucial to point out that there are several differences between the MCS used by each of the organizations, mainly due to their distinct corporate cultures and different areas of specialization within the retail industry.

Keywords: Management control systems package, Pingo Doce, IKEA.



# Índice

|  |    |
|--|----|
| Agradecimentos .....                                     | 4  |
| Resumo.....  | 6  |
| Abstract .....   | 8  |
| Índice.....  | 10 |
| 1. Introdução.....                                       | 18 |
| 1.1 Formulação do Problema.....                          | 19 |
| 1.2 Escolha da empresa e entrevistados.....              | 20 |
| 1.2.1 Empresa.....                                       | 20 |
| 1.2.2 Entrevistados.....                                 | 21 |
| 2. Enquadramento Teórico .....                           | 23 |
| 2.1 História do Controlo de Gestão.....                  | 23 |
| 2.2 Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) .....           | 24 |
| 2.2.1 Definição de SCG .....                             | 24 |
| 2.2.2 Pacote de SCG .....                                | 25 |
| 2.3 Modelo de Malmi and Brown .....                      | 27 |
| 2.3.1 Controlos Culturais.....                           | 29 |
| 2.3.2 Controlos Administrativos.....                     | 30 |
| 2.3.3 Planeamento .....                                  | 31 |
| 2.3.4 Controlos Cibernéticos .....                       | 32 |
| 2.3.5 Recompensas e Compensações .....                   | 33 |
| 3. Enquadramento das organizações .....                  | 36 |
| 3.1 História do IKEA.....                                | 36 |
| 3.2 História do Pingo Doce.....                          | 38 |
| 3.2.1 Grupo Jerónimo Martins .....                       | 38 |
| 3.2.2 Pingo Doce.....                                    | 39 |
| 4. Metodologia .....                                     | 45 |
| 4.1 Método de Pesquisa Qualitativa – Estudo de Caso..... | 45 |
| 4.2 Entrevista .....                                     | 48 |
| 4.3 Análise de Conteúdo .....                            | 50 |
| 4.4 Apresentação .....                                   | 52 |
| 5. Análise Empírica .....                                | 54 |
| 5.1 Entrevistas IKEA.....                                | 54 |
| 5.1.1 Controlos Culturais.....                           | 54 |

|       |  |     |
|-------|--|-----|
| 5.1.2 | Controlos Administrativos.....             | 56  |
| 5.1.3 | Planeamento .....                          | 59  |
| 5.1.4 | Controlos Cibernéticos .....               | 60  |
| 5.1.5 | Recompensas e compensações.....            | 62  |
| 5.1.6 | Actualização planeamento longo prazo ..... | 66  |
| 5.2   | Análise pacote de SCG's IKEA .....         | 67  |
| 5.2.1 | Controlos Culturais.....                   | 68  |
| 5.2.2 | Controlos Administrativos.....             | 68  |
| 5.2.3 | Planeamento .....                          | 69  |
| 5.2.4 | Controlos Cibernéticos .....               | 70  |
| 5.2.5 | Recompensas e compensações.....            | 70  |
| 5.3   | Entrevistas Pingo Doce.....                | 71  |
| 5.3.1 | Controlos Culturais.....                   | 71  |
| 5.3.2 | Controlos Administrativos.....             | 72  |
| 5.3.3 | Planeamento .....                          | 75  |
| 5.3.4 | Controlos Cibernéticos .....               | 76  |
| 5.3.5 | Recompensas e compensações.....            | 79  |
| 5.4   | Análise pacote SCG's Pingo Doce .....      | 81  |
| 5.4.1 | Controlos Culturais.....                   | 81  |
| 5.4.2 | Controlos Administrativos.....             | 82  |
| 5.4.3 | Planeamento .....                          | 83  |
| 5.4.4 | Controlos Cibernéticos .....               | 84  |
| 5.4.5 | Recompensas e compensações.....            | 85  |
| 5.5   | Comparação SCG IKEA e SCG Pingo Doce ..... | 85  |
| 5.5.1 | Controlos Culturais.....                   | 86  |
| 5.5.2 | Controlos Administrativos.....             | 87  |
| 5.5.3 | Planeamento .....                          | 87  |
| 5.5.4 | Controlos Cibernéticos .....               | 88  |
| 5.6   | Pacote SCG IKEA vs Pingo Doce.....         | 92  |
| 6.    | Conclusão .....                            | 99  |
| 6.1   | Pontos-Chave .....                         | 99  |
| 6.1.1 | Cultura de consciência social .....        | 99  |
| 6.1.2 | Foco nos resultados.....                   | 100 |
| 6.1.3 | Micro pacotes de SCG: .....                | 100 |
| 6.2   | Contributo para a empresa .....            | 102 |
| 6.3   | Considerações finais.....                  | 103 |

|   |     |
|---|-----|
| 6.4 Sugestões para estudos futuros.....                   | 106 |
| 7. Referências Bibliográficas .....                       | 108 |
| 8. Apêndice.....  | 113 |
| 8.1 Entrevistas.....                                      | 113 |
| 8.1.1 Entrevista Gerente de Loja - E1.....                | 113 |
| 8.1.2 Entrevista Gerente Loja 2 – E2 .....                | 118 |
| 8.1.3 Entrevista <i>District Manager</i> -E3.....         | 123 |
| 8.1.4 Entrevista <i>Controller</i> Região Norte – E4..... | 131 |
| 8.1.5 Entrevista Gerente Loja 3 – E5 .....                | 136 |
| 8.2 Tabelas de Análise de Conteúdo .....                  | 141 |
| 8.3 Apresentação Católica Porto Business School .....     | 145 |

# Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de SCG (Malmi e Brown, 2008)

Figura 2 – Pacote de SCG (Malmi and Brown, 2008)

Figura 3 – Time Line IKEA (Xiyu Chen et al., 2013)

Figura 4 – Cronologia Pingo Doce (Site Oficial Pingo Doce, 2019)

Figura 5 – Organograma IKEA (Berglund e Rapp, 2010)

Figura 6 – Fluxograma IKEA

Figura 7 – Organograma Pingo Doce

Figura 8 – Apresentação Católica Porto Business School



# Índice de Tabelas

Tabela 1 – Estratégias de Investigação (Yin, 2003)

Tabela 2 - SCG IKEA

Tabela 3 – Funções Hierárquicas Pingo Doce

Tabela 4 – SCG Pingo Doce

Tabela 5 – Comparação SCG IKEA e Pingo Doce

Tabela 4 – Tabela de Análise de Conteúdo



## Capítulo 1 - Introdução

# 1. Introdução

Os sistemas de controlo de gestão (SCG) utilizados em qualquer organização apresentam-se como elementos fundamentais para o seu sucesso. Podemos ter uma visão estratégica que nos proporcione uma enorme vantagem competitiva sobre os nossos concorrentes, mas se não a conseguirmos executar, a sua existência torna-se supérflua.

A indústria do retalho apresenta-se como sendo uma área extremamente dinâmica e competitiva. Adicionalmente, e muito devido à habitual dispersão geográfica das lojas, torna-se imperativa a criação de ferramentas que permitam controlar a correta execução daqueles que são os pontos mais estratégicos do modelo de negócio. De entre os diversos tipos de retalho, podemos ainda destacar o retalho alimentar como sendo um dos mais prioritários no que ao controlo diz respeito, devido à sensibilidade do tipo de produto que é comercializado e ao impacto que tem na vida da sociedade.

Devido a todos os pontos anteriormente mencionados, esta tese foca-se no estudo do pacote de SCG utilizado na Companhia Pingo Doce, uma das mais importantes em Portugal na área de retalho alimentar. Acrescenta-se a este conjunto de variáveis de interesse, o facto de o autor da tese estar a trabalhar no Grupo Jerónimo Martins, ao qual pertence a Companhia Pingo Doce.

## 1.1 Formulação do Problema

A principal questão de investigação identificada é a seguinte:

*“Quais os principais sistemas de controlo de gestão utilizados pelo Pingo Doce nas suas operações em loja?”*

Posteriormente, poderemos subdividir esta mesma questão em três sub-questões de investigação:

*“Quais as principais semelhanças e diferenças entre o sistema de controlo de gestão do Pingo Doce e o do IKEA?”*

*“Como se interrelacionam os diversos controlos de gestão do Pingo Doce?”*

*“Como contribuem os controlos de gestão do Pingo Doce para atingir os objetivos da organização?”*

O objetivo inicial desta tese é a identificação dos sistemas de controlo de gestão utilizados pelo Pingo Doce na suas Operações. Entenda-se por “Operações” toda a atividade que é realizada pelas múltiplas lojas da empresa em questão. Adicionalmente, é feita uma comparação entre o pacote de sistemas de controlo de gestão utilizados pelo IKEA e o Pingo Doce, por forma a enriquecer a análise e utilizar um ponto de referência de um outro *player* da indústria do retalho, muito embora estes possuam especializações muito diferentes (alimentar vs mobiliário).

Após a averiguação dos elementos de controlo de gestão empregues pelo Pingo Doce nas suas operações, será realizada uma análise de como estes se interligam, para formar um verdadeiro pacote de SCG's. O objetivo último deste estudo é clarificar os métodos utilizados pelo Pingo Doce para direcionar, motivar e monitorizar o comportamento dos seus colaboradores, no intuito de alcançar os objetivos da organização.

## 1.2 Escolha da empresa e entrevistados

### 1.2.1 Empresa

A escolha específica da empresa Pingo Doce prendeu-se com questões biográficas do autor desta tese. Visto ser um colaborador do grupo Jerónimo Martins e estar, aquando da realização desta tese, a efetuar o seu programa de Trainee em Pingo Doce, a opção desta empresa foi vista como extremamente vantajosa.

A realidade é que o acesso a um maior nível de informação e conhecimento da realidade da operação da empresa facilita em muito a elaboração de uma investigação com relevância e fiabilidade.

Adicionalmente, podemos também afirmar que o facto de esta ser uma das maiores empresas a nível nacional, assim como um dos maiores retalhistas mundiais, tornou também a opção mais intuitiva.

A opção de utilizar como comparação o IKEA surgiu do facto de esta empresa já ter sido estudada na Unidade Curricular (UC) de Sistemas de Controlo de Gestão para a Execução da Estratégia, no Mestrado que o autor da investigação está a realizar. Nesta UC foi analisada a tese de Maria Berglund e Gustav Rapp, intitulada por “The Management Control System Package of IKEA Backebol – a Case Study”.

Por último, importa referir que terem sido escolhidas especialmente estas duas empresas também se deveu, em grande parte, ao facto de pertencerem à mesma indústria geral: o retalho. Não obstante, é importante ter em consideração que são dois retalhistas com especializações muito distintas: o Pingo Doce como retalhista alimentar e o IKEA como retalhista de mobiliário.

## 1.2.2 Entrevistados

Os entrevistados desta tese foram cinco: três gerente de lojas Pingo Doce, um *District Manager* e um *Controller* de região.

A seleção da gerente da loja da Póvoa de Lanhoso derivou do facto de ter sido um dos tutores do período de formação, em loja Pingo Doce, do autor da tese. A opção pelos outros dois gerentes decorreu do facto de estes pertencerem à área pela qual o *District Manager* entrevistado é responsável, assim como de uma proximidade geográfica favorável.

A opção pelo *District Manager* que foi entrevistado é resultante do facto de este ter sido também um dos tutores do período de formação, em Pingo Doce, do autor da tese.

O *Controller* foi selecionado por ser o responsável pela operação na região Norte do Pingo Doce, área essa a de afetação à formação, em Pingo Doce, do autor da tese.

As funções de gerente, *District* e *Controller* foram as escolhidas devido ao carácter de responsabilidade das mesmas. O gerente apresenta-se como o responsável máximo de uma dada loja, e é a pessoa que decide quais os SCG's a que aquela unidade de Operações dá maior atenção.

O *District*, por sua vez, é uma pessoa que tem a capacidade de lidar com a realidade de várias lojas simultaneamente. Tal possibilidade permite a esta figura da gestão das Operações uma visão mais abrangente e conhecer distintas abordagens aos sistemas de controlo das lojas da sua região.

Por último, o *Controller* é a autoridade dos SCG na sua região de responsabilidade e quem monitoriza o comportamento dos indicadores das lojas e faz a ligação entre os quadros superiores relacionados com a área financeira e de *controlling* e as Operações no terreno.

## Capítulo 2 – Enquadramento Teórico

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1 História do Controlo de Gestão

Como consequência da Revolução Industrial, no século XIX, tornou-se crucial uma organização das diversas atividades de uma qualquer empresa, por forma a aumentar a sua eficiência. A capacidade que agora existia para alcançar ganhos superiores, através de economias de escala, criou a necessidade do desenvolvimento de controlos de gestão, maioritariamente sob a forma de informação contabilística, para uma melhor gerir os empreendimentos empresariais da altura (Johnson e Kaplan, 1987).

Inicialmente, o principal objetivo do controlo de gestão utilizado era identificar os custos intermédios e finais de produção das empresas, para medir acima de tudo o seu nível e eficiência. Com a evolução dos sistemas de transporte e comunicação, os diversos empreendimentos viram as suas possibilidades de crescimento aumentar uma vez mais. No entanto, a qualidade e quantidade do controlo de gestão teria de acompanhar este crescimento, de modo a que o mesmo fosse sustentável (Johnson e Kaplan, 1987).

De acordo com Johnson e Kaplan (1987), um dos melhores exemplos para ilustrar este novo espírito e abordagem, é constituído pelas corporações ferroviárias de meados do século XIX. Para controlar as suas operações, dispersas por várias regiões, estas organizações melhoraram os seus registos de fluxo de caixa. Porém, estes empreendimentos não se limitaram ao foco em informação contabilística. Começamos nesta altura a encontrar extensos registos de procedimentos internos, ao nível operacional e de controlo de performance.

A última fase de maior progresso no controlo de gestão, antes da era atual, decorreu no início do século XX. Nesta altura deu-se o aparecimento de

um novo tipo de organização, uma organização com atividades e áreas de negócio muito diversificadas.

Um exemplo perfeito é a *DuPont Powder Company*, fundada em 1903. Para a gestão de topo da *DuPont*, tornava-se complicado fazer face a um portfólio tão diverso de atividades e necessitava de conseguir controlar as diversas variáveis em ação. Aqui era fundamental não só o controlo das diversas unidades de negócio, mas também ter informação que possibilitasse uma melhor tomada de decisão, no que respeitava à alocação de recursos para cada uma das unidades de negócio (Johnson e Kapland, 1987).

Compreendemos então, por toda esta evolução histórica, que com o desenvolvimento dos modelos de negócio existentes e da sua complexidade, o controlo de gestão também teve de desenvolver um foco mais diverso, não incidindo unicamente sobre a informação contabilística.

## 2.2 Sistemas de Controlo de Gestão (SCG)

### 2.2.1 Definição de SCG

Autores como Chenhall (2003) definem que estes sistemas são um termo que engloba, não só os sistemas de gestão contabilística, como também outros controlos, como os pessoais ou de clã. Merchant and Van der Stede (2007) defendem que o controlo de gestão é o modo encontrado pelos gestores para direcionar e lidar com o comportamento dos seus subordinados. Ainda nesta mesma linha de pensamento e ideologia, Abernethy e Chua (1996) indicam que os sistemas de controlo são muito basicamente uma combinação de mecanismos de controlo, implementados pela gestão, com o puro intuito de aumentar a

probabilidade dos membros da organização se comportarem de modo consistente com os objetivos dominantes da mesma.

Uma outra perspectiva, defendida por alguns autores, com alguns pontos comuns às anteriores, é a de que os SCG são puramente meios que visam atingir a congruência/alinhamento com os objetivos da empresa. Flamholtz et al. (1985), por exemplo, defende que estes sistemas são um conjunto de técnicas e processos que visam alcançar o alinhamento dos objetivos que poderão estar delineados para todos os níveis de influência comportamental, quer sejam estes individuais, de pequenos grupos, de subunidades formais ou da organização no seu todo.

Por último, a definição apresentada por Malmi e Brown (2008; p. 290) defende que os SCG são o conjunto dos “sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades que a gestão coloca em prática para direcionar o comportamento dos seus colaboradores.”

Nesta tese utilizaremos como definição matriz a última, apresentada por Malmi e Brown (2008), por duas principais razões. A primeira, prende-se com o facto de esta ser uma definição que consegue englobar várias dimensões da vertente operacional de qualquer organização. A segunda, deve-se ao facto de o modelo que irá ser utilizado nesta tese ser dos referidos autores.

### 2.2.2 Pacote de SCG

Um aspeto importante a analisar é o facto de um sistema de controlo de gestão não existir, habitualmente, de forma isolada num contexto empresarial. Na maioria das organizações, há um pacote de SCG (Malmi and Brown, 2008). A análise dos SCG como um pacote, e não como elementos de controlo isolados e desintegrados, é fundamental por três principais razões:

O primeiro ponto fulcral é o facto de cada SCG não poder ser analisado isoladamente, devido às suas características de interação com outros sistemas e medidas (Malmi and Brown, 2008). Muito embora diversos estudos se centrem em SCG's isolados, a realidade é que o contexto em que estes são implementados e a possível existência de outros sistemas complementares têm um impacto colossal na sua eficácia e consequentes resultados (Chenall, 2003). Fisher (1998) chega mesmo a argumentar que, se estudarmos determinados SCG's de forma isolada e sem ter em contexto o seu enquadramento e possíveis sistemas complementares, corremos o sério risco de tirar conclusões precipitadas e erróneas.

O segundo ponto a analisar deriva do fenómeno resultante de uma forte investigação do ramo contabilístico, que incide sobre a prática e implementação de novas ferramentas, como o caso do sistema ABC, o *Balanced Scorecard* ou o *Rolling Forecast*, tendo sempre como objetivo a sua explicação individual ao nível do seu desenvolvimento, uso e posterior impacto (Malmi and Brown, 2008). Não obstante, de acordo com Malmi and Brown (2008), o estudo isolado deste tipo de sistemas individuais apenas leva a conclusões que poderão ter um forte enviesamento, se não considerada a dimensão total do ambiente e pacote de SCG's em que estas ferramentas estão a ser implementadas.

Por último, o terceiro ponto fundamental incide sobre a falta de estudo do modo como determinados tipos de SCG's mais formais e convencionais, como os contabilísticos ou todos os que possuem um carácter mais financeiro, interagem com outros, como por exemplo os de carácter administrativo ou cultural (Malmi and Brown, 2008).

Ao compreendermos o cômputo geral da implementação e execução dos SCG's, poderemos vir a ter um impacto muito diferente e resultados extremamente distintos ao nível da performance e eficácia dos mesmos. Possuir um superior conhecimento e compreensão dos SCG's como um pacote, irá

permitir que desenvolvamos um melhor leque de controlos que irão suportar verdadeiramente e transversalmente os objetivos de negócio, as atividades de controlo e o desempenho organizacional (Malmi and Brown, 2008).

## 2.3 Modelo de Malmi and Brown

Para a análise destes pacotes de SCG, o modelo teórico a utilizar será o de Malmi and Brown (2008), apresentado na seguinte figura:



Fig.1 – Modelo de SCG (Fonte: Malmi e Brown, 2008)

A ideia essencial deste modelo assenta em 2 princípios fundamentais (Malmi and Brown, 2008):

- 1- Cada um dos tipos individuais de controlo possui uma forte componente de investigação, que os analisa em detalhe e permite uma melhor compreensão da sua realidade isolada
- 2- O ponto forte deste modelo resulta da visão integrada, que nos permite fazer uma ideia dos SCG's como um pacote. Através desta abordagem, conseguimos ter uma visão mais macro da realidade resultante da implementação de todos os SCG's em simultâneo e do seu impacto na organização.

Podemos assim verificar que o pacote de SCG pode ser dividido em cinco grupos distintos: controlos culturais; planeamento; controlos cibernéticos; recompensas e compensações; controlos administrativos.

Adicionalmente, alguns destes grupos podem ser subdivididos em diversos tipos de controlo. Os controlos culturais subdividem-se em: controlos de clã; valores; símbolos. O planeamento reparte-se em: planeamento de longo prazo e planeamento de ação. Os controlos cibernéticos repartem-se em: orçamentos; sistemas de medição financeira; sistemas de medição não financeira; sistemas de medição híbrida. Por último, os controlos administrativos são compostos por: estrutura governativa; estrutura organizacional; políticas e procedimentos.

A tabela seguinte apresenta, em detalhe, o pacote de SCG's e as suas subdivisões:

| Elements            | Description  | Components   |
|---------------------|--|--|
| Planning            | Ex-ante form of control (Flamholtz et al., 1985); first it sets out the goals of the functional areas of the organisation thereby directing effort and behaviour; second, it provides the standards to be achieved in relation to the goal, making clear the level of effort and behaviour expected; third, it enables congruence by aligning goals across the functional areas of an organisation, thereby controlling the activities of groups and individuals.  | Action planning—goals and actions for the immediate future, usually a 12-month period, are established; has a tactical focus. Long-range planning—the goals and actions for the medium and long run are established; has a more strategic focus  |
| Cybernetic          | There are five characteristics of cybernetic control (Green and Welsh, 1988). First, there are measures that enable quantification of an underlying phenomenon, activity or system. Second, there are standards of performance or targets to be met. Third, there is a feedback process that enables comparison of the outcome of the activities with the standard. This variance analysis arising from the feedback is the fourth aspect of cybernetic control systems. Fifth is the ability to modify the system's behaviour or underlying activities. | <i>Budgets</i> (Bunce et al., 1995; Hansen et al., 2003), <i>Financial measures</i> (Ittner and Larcker, 1998), <i>Non-financial measures</i> (Ittner and Larcker, 1998), <i>Hybrids</i> that contain both financial and non-financial measures such as the Balanced Scorecard (BSC) (Greenwood, 1981; Kondrasuk, 1981; Ittner and Larcker, 1998; Kaplan and Norton, 1992, 1996a,b, 2001a,b; Malina and Selto, 2001) |
| Reward/compensation | Motivating and increasing the performance of individuals and groups through attaching rewards to control effort direction, effort duration, and effort intensity.  | Attaching rewards and or compensation to achievement of goals (Flamholtz et al., 1985; Bonner and Sprinkle, 2002)  |
| Administrative      | Administrative control systems are those that direct employee behaviour through the organizing of individuals (organisation design and structure), the monitoring of behaviour and who employees are made accountable to for their behaviour (governance); and through the process of specifying how tasks or behaviours are to be performed or not performed (policies and procedures), (Simons, 1987).   | <i>Organisational design and structure</i> (Otley and Berry, 1980; Emmanuel et al., 1990; Abernethy and Chua, 1996; Alvesson and Karreman, 2004), <i>Governance structures</i> within the firm (Abernethy and Chua, 1996), <i>Procedures and policies</i> (Macintosh and Daft, 1987; Simons, 1987)   |
| Culture             | The values, beliefs and social norms which are established influence employees behaviour. (Birnberg and Snodgrass, 1988; Dent, 1991; Pratt and Beaulieu, 1992).  | <i>Value-based controls</i> (Simons, 1995), <i>Clan controls</i> (Ouchi, 1979), <i>Symbols</i> (Schein, 1997)  |

Fig. 2 – Pacote de SCG (Fonte: Malmi and Brown, 2008)

De seguida, proceder-se-á à explicação mais pormenorizada de cada um dos tipos de controlo.

### 2.3.1 Controlos Culturais

Começando pela própria definição de controlos culturais, Flamholtz et al. (1985; p. 158) defende que estes são “o conjunto de valores, crenças e normas sociais que tendem a ser partilhados entre os seus membros e, conseqüentemente, influenciam os seus pensamentos e ações”.

O alinhamento entre os valores culturais dos colaboradores e da empresa pode ser realizado de 3 modos distintos:

- 1- Quando uma organização recruta, de forma deliberada e discricionária, apenas colaboradores que possuem o mesmo tipo particular de valores que a empresa tem.
- 2- Quando os colaboradores são socializados e vêm os seus valores serem alterados, para encaixar e alinhar com os da organização (Alvesson and Karreman, 2004).
- 3- Quando os valores são explicados e os colaboradores registam um comportamento que vai ao encontro dos mesmos, ainda que não adiram a estes valores a um nível pessoal.

Importa salientar que, nesta tese, os controlos culturais serão analisados como um todo, e não repartidos em controlos de clã, valores e símbolos. Tal acontecerá, pois se entende que o meio empresarial em análise é demasiado complexo para que a repartição destas três dimensões seja suficientemente evidente.

### 2.3.2 Controlos Administrativos

Esta categoria de controlos consegue direcionar o comportamento dos colaboradores simplesmente pelo modo como estes estão organizados, assim como pela definição do nível de responsabilização de cada um dos mesmos.

Os controlos administrativos podem ser divididos em três subgrupos diferentes: design organizacional (Abernethy and Chua, 1996; Alvesson and Karreman, 2004; Emmanuel et al., 1990; Otley and Berry, 1980); estrutura de governo da organização (Abernethy and Chua, 1996); procedimentos e políticas (Macintosh and Daft, 1987; Simons, 1987).

Em detalhe, cada um destes subgrupos pode ser analisado do seguinte modo:

*Design organizacional* – refere-se à estruturação hierárquica da instituição e pode promover tipos específicos de contacto e relações interpessoais entre os diversos profissionais (Abernethy and Chua, 1996; Alvesson and Karreman, 2004; Emmanuel et al., 1990)

*Estrutura de governo da organização* – refere-se ao conselho de administração, assim como a todas as equipas de gestão. Aqui incluem-se também todas os sistemas que são usados para garantir que as diversas unidades de gestão se coordenam e interagem. Exemplos destes sistemas são agendas de trabalho, calendarização de reuniões, definição de prazos finais para determinados projetos, entre outros (Abernethy and Chua, 1996).

*Políticas e procedimentos* – refere-se aos elementos mais burocráticos que regulamentam e formalizam os comportamentos desejáveis na organização em questão. Aqui estão incluídos, por exemplo, procedimentos operacionais estandardizados (Macintosh and Daft, 1987).

### 2.3.3 Planeamento

Os controlos de planeamento pretendem, numa fase inicial, definir os objetivos das diversas áreas funcionais da organização, para assim conseguir orientar o comportamento das mesmas. Em segundo lugar, este tipo de controlo providencia os requisitos e standards para alcançar as metas definidas no primeiro momento, de acordo com Malmi and Brown (2008).

Este tipo de controlo pode ser repartido em dois grupos distintos (Malmi and Brown, 2008):

- 1- Planeamento de longo prazo, que incide sobre os objetivos e medidas que têm como visão o médio e longo termo, sendo que está mais focado na estratégia geral da organização;
- 2- Planeamento de ação, que se debruça sobre os objetivos e medidas para o futuro imediato ou de curto prazo, sendo que está mais focado numa dimensão tática e de execução da organização

#### 2.3.4 Controlos Cibernéticos

A definição para este tipo de controlos determina que estes podem ser tanto um sistema de informação como um sistema de controlo que esteja contingente quanto ao uso dessa mesma informação. Queremos com isto dizer que este tipo de controlos permite aos gestores tomar determinadas decisões baseadas nas variações ou padrões identificados nas informações recolhidas e que lhes são apresentadas nestes mesmos sistemas de informação (Malmi and Brown, 2008).

De acordo com Malmi and Brown (2008), existem quatro tipos diferentes de controlos cibernéticos: orçamento (Bunce et al., 1995; Hansen et al., 2003); medidas financeiras (Ittner and Larcker, 1998); medidas não-financeiras; medidas híbridas, que englobam simultaneamente indicadores financeiros e não-financeiros (Greenwood, 1981; Ittner and Larcker, 1998; Kaplan and Norton, 1992, 1996a,b, 2001a, b; Kondrasuk, 1981).

Explica-se agora, em maior detalhe, cada um dos principais tipos de controlos cibernéticos (Malmi and Brown, 2008):

*Orçamento* – é um controlo central em muitas organizações e o seu uso é praticamente universal (Bunce et al., 1995). Este tipo de controlo tem uma imensa popularidade, muito pela sua “capacidade para englobar um leque muito variado de problemáticas num só plano que serve diferentes objetivos,

sendo de destacar o planeamento de desempenho, assim como uma posterior avaliação desse mesmo desempenho” (Hansen et al., 2003; p. 96).

*Medidas financeiras* – são controlos que usam o clássico sistema de definição de metas numéricas. Como exemplo temos o caso do *Return on Investment (ROI)* ou ainda o *Economic Value Added (EVA)*.

*Medidas não-financeiras* – neste grupo englobamos controlos que são usados para fazer face às limitações que alguns controlos financeiros possuem. Queremos com isto dizer que este tipo de medidas não pode ser traduzido, pelo menos de forma direta, em números exatos, mas sim em estimativas ou avaliações qualitativas.

*Medidas híbridas* – este tipo de controlos incide sobre a conjugação dos dois tipos de medidas explicitados anteriormente: financeiras e não-financeiras.

### 2.3.5 Recompensas e Compensações

Esta tipologia de controlo insere-se na dimensão do foco intensivo na motivação e, por consequência, na melhoria do desempenho dos indivíduos e equipas para o alcance dos diversos objetivos das organizações. Temos aqui como pressuposto central o facto de a presença de recompensas e compensações conduzirem a um esforço e empenho superiores, da parte dos colaboradores, para atingir as metas propostas (Bonner and Sprinkle, 2002).

O esforço e empenho superiores supracitados podem ser verificados em três comportamentos distintos (Bonner and Sprinkle, 2002):

- 1- Alocação do esforço, i.e., as tarefas em que os colaboradores optam por se focar e incidir com maior intensidade;
- 2- Duração do esforço, i.e., o aumento do tempo despendido pelos colaboradores na realização de uma tarefa específica;

- 3- Intensidade do esforço, i.e., o nível de atenção que os colaboradores devotam às tarefas em execução.

Como podemos compreender, os SCG que se usam numa organização abrangem pontos muito diversos da atividade. No entanto, todos eles acabam por convergir numa abordagem global, que tenta ir de encontro à estratégia da empresa. Torna-se aqui de crucial importância a interligação entre os diversos sistemas e a sua utilização como um pacote, e não como elementos isolados entre si.

No estudo de caso que será abordado nesta tese, o ponto fundamental é a utilização que é feita deste sistemas nas operações de cada uma das empresas analisadas. Quando falamos da indústria do retalho, os SCG assumem a maior das importâncias, pois, para conseguirmos alinhar a estratégia geral corporativa com as diversas lojas que possuímos, a utilização de controlos de gestão é um requisito fundamental.

## Capítulo 3 – Enquadramento das organizações

## 3. Enquadramento das organizações

Nesta secção será feita uma breve apresentação das organizações que estão em análise nesta tese. O IKEA e o Pingo Doce são empresas com uma história e culturas muito vincadas, as quais serão aqui levadas em consideração.

Para além de elementos como a sua cronologia e expansão geográfica, serão abordadas questões como o seu nível de faturação, número de lojas e foco geral corporativo.

### 3.1 História do IKEA

O IKEA foi fundado em 1943 por Ingvar Kamprad em Smaland, na Suécia. Na altura, a empresa dedicava-se à venda de artigos muito diversos, desde canetas, carteiras, relógios, ourivesaria, entre outros. Foi só em 1948 que o mobiliário foi acrescentado ao leque diversificado de produtos para venda. No entanto, desde o primeiro dia, o IKEA sempre se pautou por vender produtos da categoria *low-cost*.

Em 1958 foi inaugurada a primeira loja física, em Älmhult, Suécia, com um total de 6700 metros quadrados. Nas seguintes décadas de 70 e 80, o IKEA expandiu-se para outros países como: Suíça, Alemanha, Austrália, Canadá, Reino Unido, Áustria, Holanda, Itália, França, Estado Unidos e mais tarde na Rússia e Japão.

Atualmente, o IKEA tem 355 lojas, espalhadas por 28 países. Teve cerca de 817 milhões de visitantes em 2017, conta com 149.000 colaboradores, e tem um volume de negócios que ronda os 34 biliões de euros.

A visão do IKEA foca-se na “criação de uma melhor qualidade de vida para todas as pessoas”. O conceito de negócio da empresa é que preços baixos devem permitir que toda a gente tenha acesso a artigos de mobiliário e decoração com boa qualidade, elevada funcionalidade e design apelativo (IKEA, 2017).

Eis uma cronologia de alguns dos momentos mais icónicos da história do IKEA:

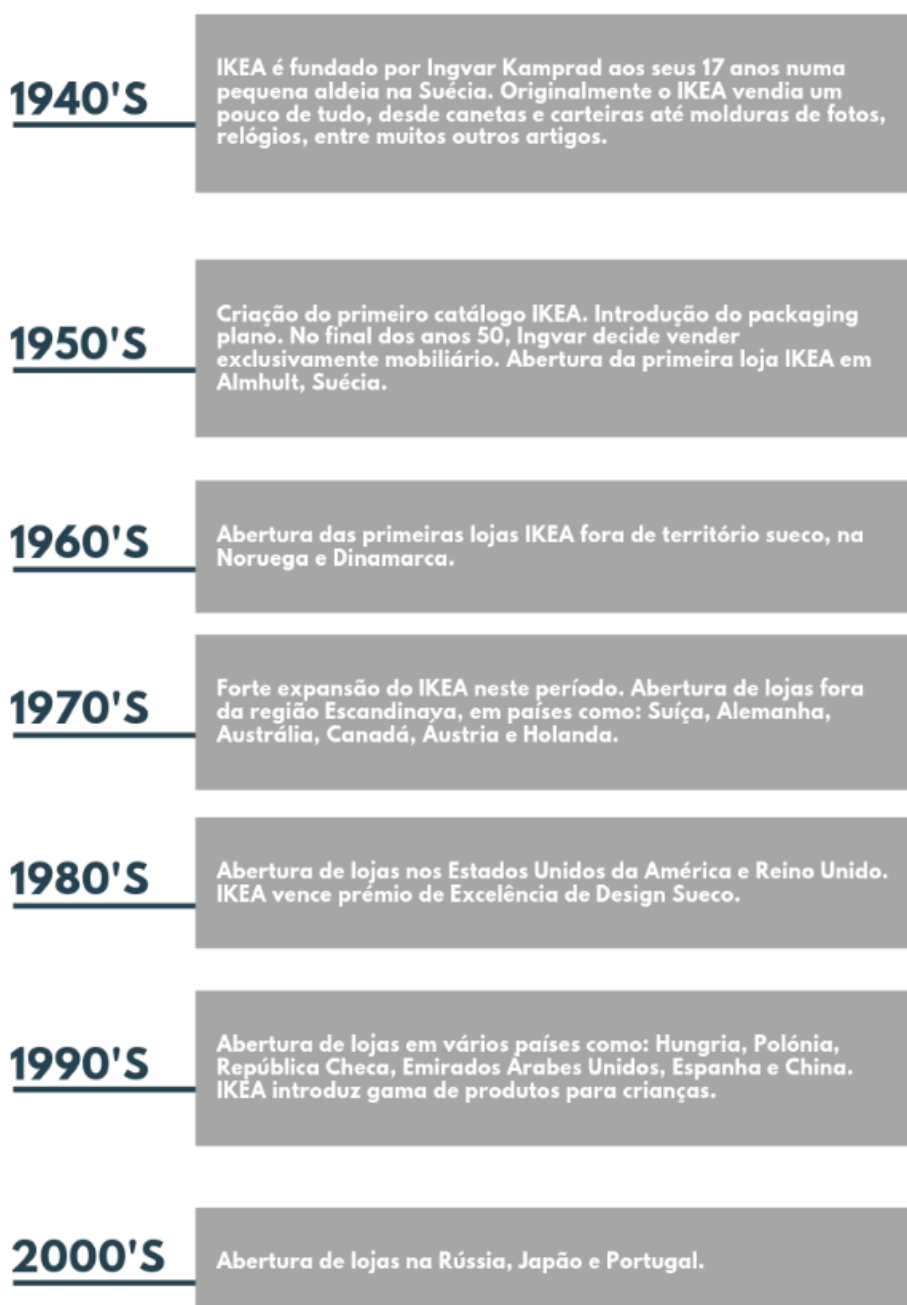


Fig. 3 – Time Line IKEA (Fonte: Xiyu Chen et al., 2013)

## 3.2 História do Pingo Doce

### 3.2.1 Grupo Jerónimo Martins

O Pingo Doce é uma empresa pertencente ao Grupo Jerónimo Martins (JM), que possui também outras insígnias como o Recheio Cash & Carry, Biedronka, Ara, Jeronymo, Hussel e Hebe. A JM é uma empresa cotada em bolsa e está presente em 3 geografias distintas: Portugal, Polónia e Colômbia.

O Grupo possui mais de 3.800 lojas em atividade na área da distribuição alimentar, que contam com a visita de cerca de 4,7 Milhões de consumidores diariamente. A faturação do Grupo no ano de 2018 ultrapassou a barreira dos 17 biliões de euros.

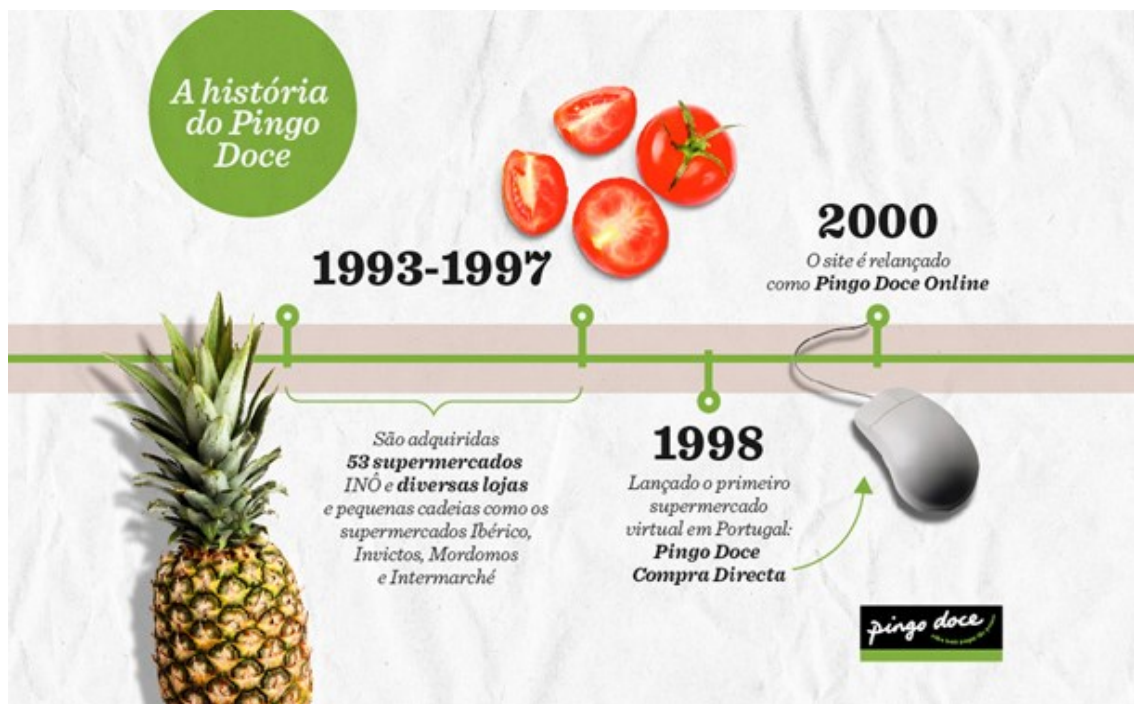
A estratégia da JM passa por 4 pilares fundamentais:

- 1- Estabelecimento de marcas próprias fortes que criem uma ligação emocional forte com os seus consumidores e primem pela qualidade;
- 2- Modelo de negócios adaptado ao público-alvo de cada uma das suas geografias;
- 3- Foco na eficiência através da melhoria contínua de processos e investimento em tecnologia e inovação;
- 4- Capacidade de gestão, através de um planeamento forte e disciplina, associados sempre à forte dinâmica e flexibilidade que o sector da distribuição alimentar exigem.

O objetivo último do Grupo JM é “Democratizar o acesso a produtos de qualidade e soluções alimentares através de uma estratégia orientada para a criação de valor, definida por uma filosofia de desenvolvimento sustentável.” (Jerónimo Martins, 2018)

### 3.2.2 Pingo Doce

O Pingo Doce possui um conjunto de momentos que são destacados pela empresa como tendo sido alguns dos mais marcantes da sua existência. Eis a cronologia que se encontra representada no site oficial da empresa:



## A história do Pingo Doce



### 2004

Novos lançamentos de produtos de Marca Própria e de outras marcas como: **Ultra Pró, Office 7, Auto 7, Home 7 e Active Pet**



### 2002

Baixa de preços nas lojas Pingo Doce. Abrimos mais **5 lojas**



### 2006

lançamento da marca infantil **1.2.3 Aprender é Divertido**



## A história do Pingo Doce



Lançamento do programa de alimentação **Sabores Mediterrânicos**, com o lema: "Sabe bem e faz bem". Editamos **3 livros de receitas**



### 2009

nova campanha de publicidade **"No Pingo Doce, o preço é sempre baixo, na loja toda, o ano inteiro!"**

### 2007

Posicionamo-nos como especialistas em **produtos frescos**

Aposta no serviço de **Take Away**, hoje presente em **MAIS** de metade das nossas lojas

### 2008

**Nova imagem.** Compra e integração da cadeia de supermercados **Plus**





Fig. 4 – Cronologia Pingo Doce (Fonte: Site Oficial Pingo Doce, 2019)

Atualmente, o Pingo Doce tem 425 lojas espalhadas por mais de 300 localidades em Portugal. Teve uma média de 700.000 visitantes diários, o que totaliza mais de 250 milhões de visitas no ano de 2017. A Companhia conta com quase 30.000 colaboradores e um volume de negócios a rondar os 3,5 biliões de euros.

A visão do Pingo Doce foca-se em 6 pontos-chave, que estão fortemente interligados entre si:

- 1- Os frescos: a qualidade e variedade da secção de frescos do Pingo Doce é um dos pilares sustentadores da empresa, sendo que atualmente esta é a empresa líder em Portugal em todas as secções de frescos especializados: Padaria; Talho; Peixaria; Frutas e Legumes;
- 2- Produtos de marca própria: foi a primeira empresa a obter o certificado de qualidade pelo seu processo de desenvolvimento de produtos de marca própria e é uma das empresas com os padrões de controlo de qualidade de produção desta gama mais exigentes a nível nacional;
- 3- Meal Solutions: a empresa entende que os padrões de consumo da sociedade portuguesa estão a mudar e cada vez mais o cliente procura a conveniência e rapidez. A criação de soluções de refeição com opções de *Ready to Cook*, *Ready to Heat* e *Ready to Eat*, transmitem exatamente esta perspetiva e prioridade em atender às novas necessidades da população;
- 4- Política de preço: devido a fortes promoções e capacidade de negociação, o Pingo Doce apresenta uma oferta de preços muito competitiva;

- 5- Ambiente de loja único: devido ao seu foco nos frescos e na naturalidade dos seus produtos, o Pingo Doce tenta também recriar um ambiente de mercado tradicional nas suas lojas, através de técnicas de *marketing* e de um *layout* muito distinto;
  
- 6- Proximidade com o cliente: tendo em conta a crescente necessidade de conveniência do consumidor português, o Pingo Doce faz questão de estar próximo dos seus clientes não só na vertente relacional e de atendimento, mas também a nível geográfico, estando presente em mais de 300 localidades espalhadas por todo o país.

## Capítulo 4 - Metodología

## 4. Metodologia

### 4.1 Método de Pesquisa Qualitativa – Estudo de Caso

Esta tese terá por base o método qualitativo de investigação, pois, tal como é descrito por Berg (2001), este tipo de metodologia permite maior enriquecimento e aprofundamento de um fenómeno específico.

Ao querermos definir uma estratégia de investigação é importante manter uma visão mais abrangente e pluralista, pois cada estratégia que empreguemos pode ser usada para qualquer um dos três objetivos existentes: exploratório, descritivo ou explanatório (Yin, 2003).

Para podermos distinguir as diversas estratégias é fundamental centrarmo-nos em três condições distintas: “Qual o tipo de questão de investigação que estamos a utilizar?”; “Qual o nível de controlo que o investigador possui sobre os comportamentos dos eventos que está a analisar?”; “Qual o nível de foco em eventos contemporâneos vs eventos históricos?” (Yin, 2003);

Apresento agora uma tabela que relaciona estas três questões com cinco das estratégias de investigação mais comuns:

| <b>ESTRATÉGIA</b>         | <b>FORMATO DA QUESTÃO</b>                 | <b>CONTROLO SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS?</b> | <b>FOCO EM EVENTOS CONTEMPORÂNEOS?</b> |
|---------------------------|---|--|--|
| <b>EXPERIMENTAÇÃO</b>     | <b>COMO, PORQUÊ</b>                       | <b>SIM</b>                                     | <b>SIM</b>                             |
| <b>QUESTIONÁRIO</b>       | <b>QUEM, O QUÊ, ONDE, QUANTO, QUANTOS</b> | <b>NÃO</b>                                     | <b>SIM</b>                             |
| <b>ANÁLISE DE ARQUIVO</b> | <b>QUEM, O QUÊ, ONDE, QUANTO, QUANTOS</b> | <b>NÃO</b>                                     | <b>SIM / NÃO</b>                       |
| <b>HISTÓRIA</b>           | <b>COMO, PORQUÊ</b>                       | <b>NÃO</b>                                     | <b>NÃO</b>                             |
| <b>ESTUDO DE CASO</b>     | <b>COMO, PORQUÊ</b>                       | <b>NÃO</b>                                     | <b>SIM</b>                             |

Tabela 1 – Estratégias de Investigação (Fonte: Yin, 2003)

Relativamente à primeira questão, “Qual o tipo de questão de investigação que estamos a utilizar?”, podemos começar por realizar, de acordo com Yin (2003), uma categorização básica em 5 tipos distintos de questão: “Quem?”; “O quê?”; “Onde?”; “Como?” e “Porquê?”.

Se o nosso foco for no “O quê?”, então há duas possibilidades distintas de estratégia: ou estamos perante um estudo exploratório, ou estamos perante um questionário (Yin, 2003).

No caso das questões do tipo “Quem?” e “Onde?”, Yin (2003) defende que estas são mais propensas a ser úteis nas estratégias de questionário ou até na análise de arquivos. Tal acontece, pois este tipo de questão é útil quando o

nosso objetivo de investigação é o de descrever a prevalência de determinado fenómeno ou até mesmo tentar ser um pouco preditivo quanto a possíveis resultados futuros (Yin, 2003).

Por outro lado, questões do tipo “Como?” e “Porquê?” são mais de carácter explanatório e, portanto, mais propícias a serem usadas em estudos de caso, ou análises históricas, assim como em experimentos. Tal deriva do facto de estas questões lidarem com questões operacionais que necessitam de ser analisadas durante um específico período de tempo (Yin, 2003).

No que respeita à segunda e terceira questões, “Qual o nível de controlo que o investigador possui sobre os comportamentos dos eventos que está a analisar?” e “Qual o nível de foco em eventos contemporâneos vs eventos históricos?”, estas podem ser analisados de forma conjunta, pois estão intrinsecamente interligadas. Quando nos focamos na análise de eventos históricos, não possuímos qualquer controlo sobre os eventos que estamos a estudar, pelo que aqui a estratégia com mais sentido para ser implementada será a de uma análise histórica (Yin, 2003).

No caso de eventos contemporâneos, podemos agora subdividir esta categoria em duas distintas: os casos em que possuímos controlo sobre os comportamentos que estamos a analisar e os casos em que isso não acontece. No caso de não possuímos controlo, o mais habitual é a utilização do estudo de caso, pois limitamo-nos a observar e entrevistar os indivíduos envolvidos nos fenómenos, sem nunca termos um papel ativo nos mesmos. Contrariamente, quando exercemos qualquer tipo de ação interventiva nos fenómenos, já estamos perante uma estratégia de experimentação (Yin, 2003).

De acordo com Schramm (1971), o estudo de caso possui como elemento central a tentativa de clarificar uma decisão ou um conjunto de decisões, evidenciando 3 pontos essenciais:

- a razão dessa tomada de decisão;
- como foi implementada essa decisão;
- qual o resultado dessa decisão.

Na presente tese, o método do estudo de caso será utilizado no intuito de analisar em detalhe as opções de SCG da organização Pingo Doce e de que modo impactam as suas Operações.

Como podemos concluir, a realização de um estudo de caso é a mais adequada para questões que apresentem como elementos centrais caracterizantes: conseguir entender o “como” ou o “porquê” de um fenômeno; a inexistência da necessidade de controle sobre eventos comportamentais; e um foco em eventos contemporâneos. Dado que todos estas são características da questão da presente investigação, penso ser este o tipo de estratégia a empregar. Adicionalmente, este tipo de abordagem permite que “a investigação retenha as características holísticas e relevantes de eventos reais – como processos organizacionais e de gestão” (Yin, 2003).

Dentro dos diversos tipos de estudo de caso, temos também de definir qual será o nosso preferencial. Dado que os estudos de caso descritivos são realizados com o intuito de “descrever uma intervenção ou fenômeno e o contexto real no qual ocorre” (Yin, 2003), é meu entender que esta será a opção mais indicada para a estrutura da minha tese.

## 4.2 Entrevista

A entrevista apresenta-se como um dos métodos mais utilizados da investigação qualitativa. Tal estatuto deve-se, sobretudo, à forte capacidade de interação e flexibilidade que a entrevista proporciona ao investigador. Tal como defendido por Bell (1997; p. 188), “a grande vantagem da entrevista é a sua

adaptabilidade. Um entrevistador habilidoso consegue explorar determinadas ideias, testar respostas, investigar motivos e sentimentos”.

A realização de um processo de entrevista permite-nos uma mais profunda compreensão do nosso objeto de estudo. Ruiz Olabuénaga (2003; p. 165) chega mesmo a afirmar que a entrevista pode ser identificada como a “ferramenta metodológica favorita do investigador qualitativo. A entrevista é fundamentalmente uma conversação, na qual e durante a qual se exercita a arte de formular perguntar e escutar respostas.”

No entanto, é de colossal relevância o cariz da entrevista que estamos a realizar. Muito embora haja vários pontos de distinção entre entrevistas e que podem de algum modo afetar o seu nível de profundidade e flexibilidade, a mais importante das características centra-se na distinção entre entrevista estruturada e não estruturada.

A entrevista estruturada é uma tipologia de entrevista na qual todas as perguntas estão pré-elaboradas e o entrevistador limita-se a funcionar, tanto quanto seja possível, como uma “máquina”. Este tipo de entrevista é habitualmente utilizada em trabalhos que pretendam apenas focar-se na explicação e apresentação dos fenómenos e não tanto na sua compreensão ou interpretação profunda.

No outro oposto está a entrevista não estruturada que, por sua vez, proporciona uma interação mais livre, flexível e até mais emocional. Cada pergunta é gerada, habitualmente, de acordo com a resposta prévia que surgiu por parte do entrevistado. Adicionalmente, a resposta é quase na totalidade aberta, pelo que se foca mais no percurso e experiência pessoal do indivíduo entrevistado, do que no fenómeno geral em si. Esta entrevista tenta incidir mais sobre a compreensão de um fenómeno do que sobre a sua explicação mais racional e direta (Ruiz Olabuégana, 2003).

Dado o carácter da dissertação apresentada, optou-se pela utilização de entrevistas estruturadas por duas principais razões:

- a primeira incide no facto de pretender-se, com esta dissertação, uma descrição mais exata e imparcial dos sistemas de controlo de gestão utilizados na empresa aqui analisada;

- o segundo centra-se no facto de utilizarmos como base entrevistas que já tinham sido previamente realizadas na empresa IKEA, e posteriormente apresentadas numa tese elaborada por *Maria Berglund* e *Gustav Rapp* que continha a esmagadora maioria da informação apresentada nesta tese sobre o IKEA.

### 4.3 Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo apresenta-se como o processo central do processo metodológico aqui aplicado. Uma das primeiras conhecidas definições desta técnica proposta por Berelson no período da II Guerra Mundial, é apresentada no trabalho de Bardin (2004: 16) e diz que esta é “uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. No entanto, no período em que esta definição era a matriz que guiava este tipo de processo, a exigência e rigor de objetividade prendia também em demasia uma leitura eficaz do conteúdo em análise.

Já numa fase posterior, início dos anos 50, entende-se a necessidade de uma abordagem diferente e mais permissiva, na qual “para além dos aperfeiçoamentos técnicos, duas iniciativas desbloqueiam, então, a análise de conteúdo. Por um lado, a exigência de objetividade torna-se menos rígida, ou melhor, alguns investigadores interrogam-se acerca da regra legada pelos anos

anteriores, que confundia objetividade e cientificidade com a minúcia da análise de frequências.” (Bardin 2004: 19).

Muito embora a análise de conteúdo tenha sofrido esta componente evolutiva, o seu objetivo último manteve-se intacto: a capacidade de colocar a informação que é fruto da investigação sob um enquadramento fácil de compreender, conservando nele tudo aquilo que é pertinente e nada mais do que isso, excluindo tudo o que são informações dispersas e não relevantes.

De acordo com Bardin (2004), a análise de conteúdo está cimentada em três pontos ordenados: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, a inferência e interpretação. Passo agora a explicitar cada um dos pontos em detalhe:

- Pré-análise: Este é o momento em que escolhemos os documentos que devem ser submetidos a análise. Estes documentos podem ser já existentes ou criados por ação do investigador. No caso específico desta tese, as entrevistas criadas pelo investigador são os documentos que serão escrutinados.

- Exploração do material: Este é o processo de codificação, enumeração ou utilização de outros tipos de sistemas de representação estruturada da informação que foi recolhida.

- Tratamentos dos resultados, a inferência e interpretação: esta é a última fase, na qual os resultados obtidos das etapas prévias são tratados por forma a entendermos a sua validade e significância. Pode agora o analista propor inferência e criar as suas interpretações, de acordo com o tratamento que já foi feito da informação.

Nesta tese utilizaremos uma análise de conteúdo que será estruturada em tabelas, para mais facilmente analisarmos a informação relevante das cinco entrevistas realizadas, tendo em conta os temas centrais em estudo.

## 4.4 Apresentação

No dia 9 de março de 2018, o autor da tese foi convidado pelo Professor Doutor Luís Marques a realizar uma apresentação da presente tese aos alunos do Mestrado em Finanças, na Católica Porto Business School. Essa mesma apresentação foi de carácter exploratório e será colocada nos apêndices desta dissertação.

Adicionalmente, serão colocadas as sugestões de pontos a melhorar, que foram pedidas aos alunos. Dessa reflexão, resultaram as seguintes sugestões:

- 1- Reforçar e evidenciar de forma mais clara em que aspetos é que esta tese é uma mais valia para a empresa Pingo Doce: para fazer face a esta recomendação, foi criada nesta dissertação uma secção intitulada por “Contributo para a empresa”, onde são evidenciados os principais pontos de utilidade que esta tese poderá possuir para a Companhia Pingo Doce.
- 2- Clarificar como é que é feita a análise de preços da concorrência e posterior ajuste aos mesmos: no caso desta questão, foi clarificado aos alunos que esta não é uma das responsabilidades da área das Operações, mas sim da área Comercial, daí a razão de não ter sido objeto de estudo nesta tese.

## Capítulo 5 – Análise Empírica

## 5. Análise Empírica

### 5.1 Entrevistas IKEA

Serão agora apresentados os principais pontos retirados das entrevistas realizadas no IKEA. No entanto, importa salientar que estas entrevistas não foram realizadas no contexto da elaboração da presente tese. Como acima referido, as entrevistas do IKEA e respetiva análise são resultado da investigação elaborada por Maria Berglund e Gustav Rapp intitulada por “The Management Control System Package of IKEA Backebol – a Case Study”. Após uma análise dessa tese, foram extraídos os principais pontos para que possamos, no presente trabalho, estabelecer a comparação entre os SCG dos IKEA com os do Pingo Doce. Os pontos de análise serão divididos pelos diferentes tipos de SCG: culturais; administrativos; planeamento; cibernéticos; recompensas e compensações.

#### 5.1.1 Controlos Culturais

No que respeita aos controlos culturais, o IKEA opta por realizar uma triagem imediata no processo de recrutamento e seleção, por forma a ir de encontro aos seus valores e cultura. No processo de recrutamento da empresa, o peso que assume o tipo de personalidade e de valores que o candidato possui é superior ao que possui propriamente a sua formação académica ou outras habilitações e experiências.

Para o IKEA, é fundamental que o seu futuro colaborador possua valores como um espírito empreendedor, proactivo e capacidade de assumir responsabilidade. Adicionalmente, é muito importante que o candidato

apresente um forte interesse pela empresa em si, razão pela qual as vagas de recrutamento são apresentadas exclusivamente no site do IKEA.

Um outro elemento cultural é o fardamento dos colaboradores. O *dress-code* da empresa assenta na igualdade, pelo que todos os funcionários utilizam a mesma farda, mesmo os responsáveis pela gestão de loja. É para a empresa de extrema relevância que todos os colaboradores trabalhem em máxima proximidade, sem formalidades nem entraves à comunicação, razão pela qual todos se tratam por “tu”.

O design dos escritórios do IKEA proporciona também o sentimento de igualdade e proximidade anteriormente descrito, dado que todo o *layout* é em plano aberto, estando todas as secretárias próximas e com possibilidade de fácil interação. A única exceção à regra são os gabinetes de Recursos Humanos, que são fechados por razões de privacidade.

Quando um novo colaborador é recrutado, este é submetido a um processo de integração que dura uma totalidade de 3 dias. O primeiro dia consiste na entrega do uniforme ao funcionário e na familiarização com as instalações da loja. O segundo dia apenas acontece passado cerca de 1 mês em relação ao primeiro dia de integração. Neste dia, há uma formação focada na segurança, técnicas de venda e relação com o consumidor. Passado mais 1 mês, acontece o terceiro e último dia de integração, no qual o colaborador recebe formação sobre a história do IKEA, assim como sobre os seus valores corporativos.

## 5.1.2 Controlos Administrativos

### 5.1.2.1 *Design Organizacional*

Ao nível do design organizacional de cada loja, o IKEA tem sempre um gerente de loja e um gerente adjunto de loja. No nível seguinte da hierarquia, há 8 funções distintas: logística; vendas; finanças; recursos humanos; mercado local; “KomIn”; relação com o consumidor; restaurante. Todas estas funções possuem também o seu responsável e sub-responsável.

Ao nível da estrutura nacional, há um *Service Office* (SO) em cada geografia em que a empresa está presente, isto é, basicamente, o escritório central do IKEA de cada país. Em cada SO há um gestor nacional de cada uma das funções que estão presentes na loja. Cada gerente e gerente adjunto de função reportam não só ao seu gerente de loja mas também ao seu respetivo gestor de função do SO.

No que respeita à estrutura internacional, cada SO reporta ao IKEA *Services*, que está situado em *Helsingborg*, que é a sede mundial do IKEA. Esta sede tem também, à semelhança das outras estruturas, um gestor responsável por cada função, acompanhado por uma equipa que o suporta.

Apresento agora um organograma que ilustra toda a estrutura organizacional do IKEA a nível mundial:



Fig. 5 – Organograma IKEA (Fonte: Berglund e Rapp, 2010)

#### 5.1.2.2 Estrutura de governo da organização

O IKEA possui, ao nível do governo da organização, um conjunto de medidas que formalizam certos processos. Ao nível da interação entre os diversos órgãos regentes da empresa, é utilizado um sistema de calendarização

de reuniões. Adicionalmente, é determinado neste mesmo documento quem deverá comparecer na reunião em questão, assim como qual a frequência destas e a sua desejável duração.

Algumas das mais relevantes reuniões periódicas definidas nesta estruturação são a da equipa de gerência das lojas, na qual estão presentes o gerente de loja, o seu gerente adjunto e ainda os gerentes das diversas funções daquela loja específica. Uma outra reunião regular é a da equipa comercial, na qual colaboradores das áreas de vendas, logística, e elementos responsáveis por questões como a comunicação e *layout* participam. O objetivo de todas estas reuniões é promover a discussão de questões como o nível e eficiência da loja e as necessidades do consumidor. Por último, são também de referir breves reuniões diárias que são feitas para definir o plano do dia para a loja, por forma a delinear os principais objetivos e motivar os colaboradores.

#### 5.1.2.3 *Políticas e procedimentos*

São vários os exemplos de políticas e procedimentos levados a cabo pelo IKEA nas suas operações. Como um dos exemplos principais, é referida a substituição de um produto antigo por um novo, sendo que estão delineados os passos a levar a cabo pelos colaboradores para concluir com sucesso todo esse processo.

Um outro exemplo curioso prende-se com o facto de a equipa de vendas ter uma *checklist* com as suas tarefas diárias, a qual vão preenchendo conforme as completam, no intuito de ver o seu progresso ao longo do dia e aumentar a sua motivação. Importa referir que a cultura do IKEA promove a constante revisão e melhoramento das políticas e procedimentos em vigor.

### 5.1.3 Planeamento

Neste campo, o IKEA possui algo que denomina por “plano de negócio”. O plano de negócio foca-se na preparação de diversas dimensões estratégicas de negócio a ser executadas durante os seguintes 3 anos. Este plano é delineado pelo IKEA *Services* e é depois dividido em planos nacionais, para execução em cada geografia. Ao nível nacional, este plano é novamente dividido pelas diversas lojas da geografia em questão. A ideia principal é ser a sede mundial a guiar os diversos países, mas permitindo que estes façam adaptações e alterações ao esboço geral.

Posteriormente, o SO de cada país vai indicar às lojas 2 ou 3 áreas de foco para melhoramento, e cada loja poderá optar por 1 específica, de acordo com as suas necessidades e pontos fracos e fortes. Exemplos de áreas de foco são: alcançar custos inferiores, diminuir o tempo de espera nos *check-outs*; melhorar o *layout* da loja. Assim que a gerência de cada loja escolher o seu ponto de foco, tem também de definir, juntamente com o SO, objetivos e metas específicas a atingir, por forma a ter uma métrica pela qual possa ser avaliado o progresso que está a ser feito.

Um outro processo de planeamento de fulcral importância é o planeamento de pessoal. Nesta dimensão é realizada a calendarização dos horários dos funcionários para o próximo ano. No entanto, como é natural, os horários dos colaboradores sofrem diversas alterações ao longo do ano, pelo que há em todas as lojas 3 funcionários que são responsáveis exclusivamente pela gestão dos horários do pessoal.

## 5.1.4 Controlos Cibernéticos

### 5.1.4.1 Orçamento

No IKEA, o orçamento, à semelhança de outras medidas, é elaborado essencialmente pela sede mundial. Aqui são analisadas, em conjunto com o SO sueco, as previsões e análises do mercado do mobiliário mundial e sueco, assim como as tendências macroeconómicas dos países em que a empresa está presente.

Após ser realizado o primeiro esboço, este é partilhado com os diversos SO espalhados por todo o mundo. O SO de cada país faz as suas previsões e partilha com as lojas. As lojas, por sua vez, realizam os seus cálculos e, indo ao encontro da sua realidade local, emitem o seu parecer sobre o orçamento que lhes foi entregue. Um aspeto curioso é que as lojas trabalham em conjugação com o SO do seu país em ficheiros *online*, nos quais partilham, em tempo real alterações que acham pertinentes. O espírito é de forte diálogo e comunicação entre todos os intervenientes, quer os responsáveis do SO, quer a gerência de cada loja.

Todos estes dados são partilhados com a sede mundial e são criados possíveis cenários de ação, como por exemplo com -10% ou +5% das vendas previstas e quais as principais medidas que serão levadas a cabo, caso algum dos cenários se verifique.

Importa referir que o IKEA não utiliza um orçamento extremamente rígido, pelo que, se as previsões de vendas não se verificarem, não se continuarão a comparar cegamente os valores ao inicialmente previstos. Opta-se, aqui, por analisar os diferentes cenários apresentados como possíveis e analisar os valores registados de acordo com os mesmos.

Ao nível da sua estruturação, o orçamento tem, desde o início do ano, uma previsão semanal de vendas. Durante o ano de execução do orçamento é que a empresa vai, conforme a semana em questão se aproxima, partilhando valores diários previstos para vendas, discriminadas por departamento.

#### 5.1.4.2 *Medidas financeiras*

O IKEA usa um conjunto de medidas financeiras, sendo que serão agora explicitadas apenas algumas das mais relevantes. A esmagadora maioria das medidas financeiras do IKEA assenta nos indicadores de vendas. Todos os dados são reportados semanalmente pelo SO às lojas, para que estas os possam seguir atentamente. A única medida que as lojas calculam, independentemente e diariamente, é a relativa às vendas.

As vendas são regularmente apresentadas numa tabela comparativa, que analisa várias lojas, por forma a criar um certo sentimento de competitividade, mas também funcionar como ponto de *benchmarking*.

Outras medidas financeiras analisadas, mas com menor incidência, são os custos gerais da loja, margem bruta, valor de produtos danificados, valor de produtos recuperados.

#### 5.1.4.3 *Medidas não-financeiras*

Ao nível das medidas não-financeiras, estas podem ser decompostas em 5 categorias principais:

- 1- Centradas no consumidor: aqui estão presentes indicadores como os resultados do inquérito de satisfação do cliente, o número de visitantes e o número de clientes;
- 2- Centradas no mercado: nesta dimensão apenas possuímos uma pesquisa de mercado;

- 3- Centradas nos colaboradores: é realizado um questionário aos colaboradores, no intuito de entender o seu nível de satisfação, motivação e principais preocupações;
- 4- Centradas na produtividade: aqui temos indicadores como as horas de trabalho efetivo (discriminadas por departamento), produtividade de manuseamento extra de produtos, assim como os metros cúbicos que foram manuseados, para averiguar o nível de eficiência do transporte de mercadoria;
- 5- Centradas no *stock*: nesta categoria a incidência é em elementos mais logísticos como o nível de *stock*, depois discriminado por *stock* presente na área de venda da loja e na área de armazenamento. Adicionalmente é ainda calculado o número de artigos que já passaram a sua data de validade.

#### 5.1.4.4 Medidas híbridas

Ao nível das medidas híbridas, o IKEA usa sobretudo rácios para cruzar indicadores financeiros com não-financeiros. Exemplos disso são a relação de vendas por hora de trabalho efetivo, ou ainda vendas por visitante. Há outras medidas similares que seguem o mesmo conjunto de princípios e são quase sempre focadas em vendas.

#### 5.1.5 Recompensas e compensações

O IKEA usa um sistema de recompensa que engloba elementos monetários e não monetários. Ao nível da loja, está em funcionamento um sistema de aplicação de um *premium* ao salário, o qual é determinado pelos resultados obtidos a três níveis: vendas; custos e satisfação do consumidor. A quantidade paga não varia consoante o nível hierárquico do colaborador na

estrutura da empresa, mas são pagos montantes iguais pelo mesmo número de horas. De realçar também que o prémio monetário não é calculado nunca de forma individual, sendo que todas as recompensas são de grupo. No entanto, este *premium* ao salário raramente atinge valores superiores a metade de um salário mensal do colaborador.

As recompensas não monetárias assentam sobretudo no fornecimento de *feedback* aos colaboradores, de possibilidades de progressão de carreira e de atividades que demonstram a apreciação que a empresa tem pelos seus funcionários. Cada funcionário deve fazer o seu próprio plano de progressão de carreira, pois não há um plano estruturado e modelo para toda a empresa ou para cada função. No entanto, este plano tende a ser tido em conta e a empresa foca-se em tentar sempre recrutar internamente, quando uma vaga surge para algum cargo na organização.

Apresento agora uma tabela que resume os principais SCG utilizados pelo IKEA:

•

## SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO

IKEA

### CONTROLOS CULTURAIS

IKEA

1. Triagem de valores
2. Fardamento
3. Tratamento informal
4. Design escritório

# CONTROLOS ADMINISTRATIVOS

## DESIGN ORGANIZACIONAL

### IKEA

Representado na Figura nº5

## ESTRUTURA DE GOVERNO DE ORGANIZAÇÃO

### IKEA

1. Calendarização de reuniões mensais
2. Comunicação facilitada

## POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

### IKEA

1. Substituição de artigos
2. Checklist equipa de vendas

## PLANEAMENTO

### IKEA

1. Plano de negócios
2. Planeamento de pessoal

# CONTROLOS CIBERNÉTICOS

## ORÇAMENTO

### IKEA

1. Anual
2. Mensal
3. Semanal
4. Diário

## FINANCEIROS

### IKEA

1. Vendas (diárias, semanais, mensais) por departamento
2. Custos
3. Margem bruta
4. Valor de produtos danificados
5. Valor de produtos recuperados

## NÃO FINANCEIROS

### IKEA

1. Inquérito satisfação cliente
2. Número de visitantes
3. Número de clientes
4. Pesquisa de mercado
5. Inquérito satisfação colaboradores
6. Horas trabalhadas por departamento
7. Quantidade de stock
8. Número de artigos em loja
9. Número de artigos data de validade expirada

## HÍBRIDOS

### IKEA

1. Vendas/ horas de trabalho
2. Vendas/ número de visitantes
3. Vendas/ número de clientes
4. Valor de produtos danificados/ recuperados

## RECOMPENSAS E COMPENSAÇÕES

### IKEA

1. Premium salário
2. Feedback
3. Progressão carreira
4. Atividades extra-curriculares

Tabela 2 - SCG IKEA

### 5.1.6 Actualização planeamento longo prazo

No dia 8 de Março de 2019, foi realizada uma palestra pelo Director de *Fullfillment* e Logística do IKEA Portugal, Dr. Francisco Ferreira. Nesta palestra foi explicitada uma atualização do sistema de planeamento de longo prazo do IKEA, que começou este ano de 2019 a ser implementada. Esta apresentação foi realizada nas instalações da Católica Porto Business School, a convite do Professor Doutor Luís Marques. Passo agora a explicar o novo processo:

O sistema de planeamento de longo prazo do IKEA foi alterado com intuito de alcançar um maior envolvimento por parte das lojas no seu processo de formulação. As lojas passarão agora a receber os objetivos financeiros gerais como: vendas, ROE (*Return on Equity*), ROA (*Return on Assets*), entre outros. No entanto, estes valores poderão ser atingidos por diversos métodos e processos que as lojas optem por implementar.

Membros da administração da empresa deslocar-se-ão a cada um dos países em que o IKEA está presente, para reunir com o *Service Office* nacional. Nesta reunião são então apresentados os planos de cada uma das lojas para fazer face aos objetivos que foram comunicados centralmente.

Esta nova abordagem tenta incitar à criação de propostas inovadoras e de uma mentalidade de melhoria contínua. Para além disso, há um forte simbolismo associado ao facto de ser a central a ir ao encontro dos SO's espalhados pelo mundo e não o contrário, para além da promoção de uma interação direta e de proximidade. Podemos então afirmar que se pretende uma superior autonomia das Operações, sendo que o que está centralizado são as metas a atingir e não o processo em si.

Apresento agora um fluxograma que ilustra o novo processo implementado pelo IKEA, usando como exemplo o caso de Portugal:

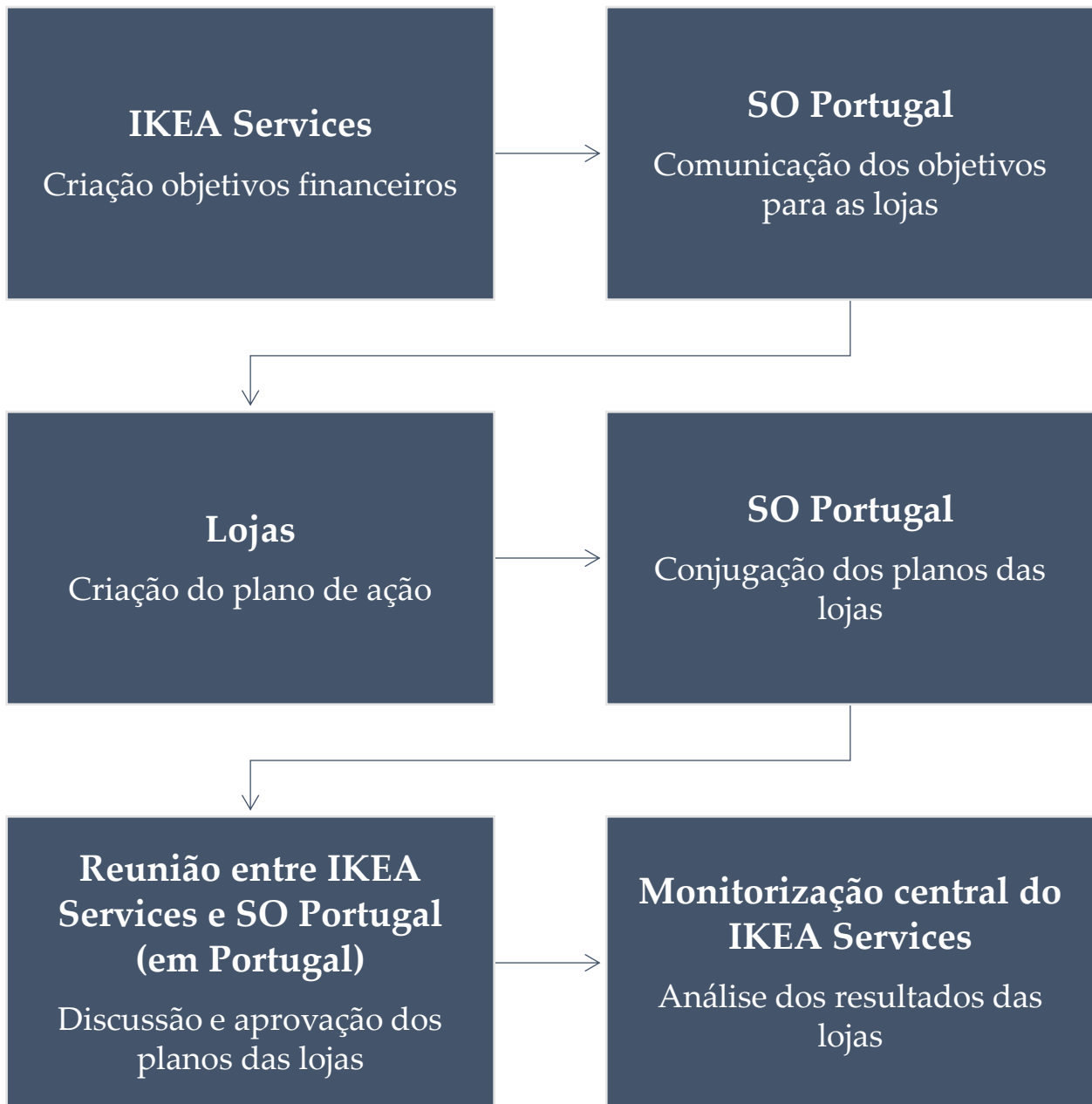


Fig. 6 – Fluxograma IKEA

## 5.2 Análise pacote de SCG's IKEA

Procedemos agora à análise do pacote de SCG's do IKEA, de acordo com o modelo anteriormente apresentado e elaborado por Malmi e Brown em 2008.

### 5.2.1 Controlos Culturais

Como se viu e de acordo com Malmi e Brown (2008), há 3 maneiras possíveis de direcionar o comportamento dos indivíduos de uma organização, por meio de controlos culturais. A primeira hipótese será o recrutamento e seleção de indivíduos que apenas possuam valores que sejam congruentes com os da própria empresa. A segunda alternativa será a alteração dos valores dos colaboradores, para que vão ao encontro dos defendidos pela instituição em questão. A terceira e última hipótese será a de os colaboradores agirem de acordo com os valores corporativos, ainda que não concordem com eles.

No caso específico do IKEA há um claro foco na primeira alternativa, sendo que se tenta sempre contratar indivíduos que partilhem, pelo menos parcialmente, os valores da empresa. Não obstante, poderemos também argumentar que determinadas iniciativas, como o terceiro dia do processo de integração do novo colaborador, pretendem inculcar os valores do IKEA aos seus funcionários, sendo isto a segunda estratégia apresentada por Malmi e Brown (2008).

De salientar que há uma pequena *nuance* em todo este processo de controlo cultural que não deve ser descurada: o IKEA está presente em todo o globo, no entanto a sua cultura tem fortes raízes suecas. Isto é indicador de uma necessidade clara para uma integração cultural muito forte, pois não é realisticamente possível que os colaboradores que a empresa contrata por todo o mundo partilhem os valores culturais da população sueca.

### 5.2.2 Controlos Administrativos

Neste âmbito, o IKEA apresenta uma forte consistência, visto que o design organizacional, a estrutura de governo da organização e as políticas e procedimentos são transversais a todas as lojas. Adicionalmente, e indo de

encontro à definição de Malmi e Brown (2008), o design organizacional promove e suporta tanto a comunicação como o controlo. Podemos então afirmar que, ao nível dos controlos administrativos, o IKEA vai de encontro ao estipulado por Malmi e Brown (2008) como sendo os principais objetivos dos mesmos.

### 5.2.3 Planeamento

Relativamente ao planeamento, o IKEA tem 2 tipos de controlo que vão de encontro ao definido por Malmi e Brown (2008), sendo estes o de longo prazo e o de ação. No entanto, importa salientar que estes estão fortemente relacionados e são o subproduto um do outro.

No caso do planeamento de longo prazo, este traduz-se no plano de negócios que é utilizado pelo IKEA para definir a sua estratégia para os próximos 3 anos. Já no caso do plano de ação, este traduz-se em todas as tarefas e objetivos que são estabelecidos no curto prazo, como meios para o alcance do plano de negócio.

Um outro fator que é realçado por Malmi e Brown (2008) como sendo fundamental no processo de criação e implementação de controlos de planeamento prende-se com o envolvimento dos colaboradores na execução destes mesmos planos. No caso do IKEA, este envolvimento é por demais evidente, visto que estão presentes, no processo de criação de muitos dos seus planeamentos, sejam de curto ou longo prazo, diversos níveis hierárquicos da organização. Com esta perspetiva de integração dos colaboradores no processo de delineamento dos objetivos e planos, a empresa poderá esperar um superior empenho da parte dos mesmos, para que o que está definido seja alcançado com sucesso.

## 5.2.4 Controlos Cibernéticos

### 5.2.4.1 Orçamento

Quanto ao orçamento, a definição apresentada pelos autores é a criada por Hansen et al. (2003; p.96). Essa definição determina que o orçamento é uma ferramenta que tem a capacidade de “conjugar diversos fatores dispersos de uma organização num plano compreensivo que poderá servir diferentes objetivos, com particular foco no planeamento da *performance* desejada e posterior avaliação e comparação com a que foi efetivamente alcançada”.

### 5.2.4.2 Medidas financeiras, não financeiras e híbridas

Nesta dimensão, o IKEA utiliza medidas que se enquadram em todas as definições apresentadas por Malmi e Brown (2008), sendo que algumas são unicamente financeiras, outras não financeiras e por último uma combinação de ambas, as híbridas. Não obstante, a esmagadora maioria destas medidas centra-se nas vendas e em níveis de produtividade, sendo que a empresa dá uma forte importância a rácios que analisem a interação destas grandezas entre si, ou com outros indicadores que são considerados também eles relevantes.

## 5.2.5 Recompensas e compensações

Ao nível das recompensas e compensações podemos também afirmar que estas são utilizadas na organização em questão, com um peso relativo na motivação dos colaboradores. O reportado é que apenas uma parte dos funcionários do IKEA considera os prémios atribuídos pela empresa como sendo uma importante fonte motivacional para o seu quotidiano. Um ponto que é de salientar nesta rúbrica, é o facto de a análise da atribuição de recompensas e compensações estar também dependente do fator “satisfação do cliente”. Este

é um elemento fulcral, pois assim evita-se que os colaboradores tentem atingir os seus objetivos sacrificando a qualidade do serviço ao cliente que é facultado.

### 5.3 Entrevistas Pingo Doce

Serão agora apresentados os principais pontos retirados das entrevistas realizadas no Pingo Doce. A divisão dos sistemas de controlo será feita como até então, por tipo: culturais; administrativos; planeamento; cibernéticos; recompensas e compensações. Importa referir que algumas das dimensões em análise não foram retratadas, por motivos de confidencialidade.

#### 5.3.1 Controlos Culturais

Ao nível cultural, o Pingo Doce apresenta-se como uma empresa assente em três pilares fundamentais:

1- Apoio ao colaborador: feito através de “apoio jurídico a funcionários que precisem” (A.1.E1), de uma “linha de apoio ao colaborador”, à qual poderá recorrer caso tenha um qualquer problema “a nível financeiro, psicológico ou noutra qualquer área” (A.1.E2), assim como através o estabelecimento de “protocolos com entidades para benefício dos seus colaboradores” (A.1.E3).

2- Apoio à comunidade: na cultura desta empresa “há uma componente social, não só interna mas também para a comunidade.” No entanto a empresa “não faz publicidade disso, pois entende que é algo que se faz porque se deve e não para publicitar.” (A.2.E3).

3- Promove o alcance dos objetivos: os colaboradores, devido aos pontos anteriormente indicados da cultura corporativa, “Sentem que fizeram

algo por eles e sentem a necessidade de retribuir à empresa, através de um melhor trabalho e mais esforço.” (A.3.E1).

Ao nível do recrutamento e formação, e muito embora este tenha sido um tema abordado em todas as entrevistas, o seu foco não é tão cultural. O que na realidade acontece é que os colaboradores são recrutados e recebem uma formação na qual lhes é comunicada qual a cultura da empresa. O foco no recrutamento unicamente de colaboradores que estejam alinhados com os valores da empresa é mais claro nos quadros de gestão da Companhia. Não obstante, importa reforçar que a empresa tem claros limites quanto ao que é aceitável ou não do ponto de vista comportamental, por parte de qualquer um dos seus colaboradores.

### 5.3.2 Controlos Administrativos

#### 5.3.2.1 *Design Organizacional*

No que respeita ao design organizacional, o Pingo Doce possui uma estrutura hierárquica bastante intuitiva. Ao nível de loja, começa com os operadores, que reportam ao seu chefe de secção, que por sua vez reportam à gerência de loja, sendo esta composta por gerente, gerentes adjuntos, secretária de loja e 4ª chave. Fora da dimensão direta da loja, temos o *District manager*, que é responsável por uma área de lojas, englobando, normalmente, entre 6 e 8 lojas. O *District manager* reporta, por sua vez, ao diretor adjunto da região, sendo que a região em questão nesta investigação é a Norte. O diretor adjunto reporta diretamente ao diretor da região, que é responsável por toda a operação das lojas da região. O diretor da região reporta ao diretor-geral do Pingo Doce, o qual por sua vez reporta ao CEO do Grupo Jerónimo Martins.

Eis o organograma que ilustra toda a estrutura organizacional do Pingo Doce ao nível das Operações:

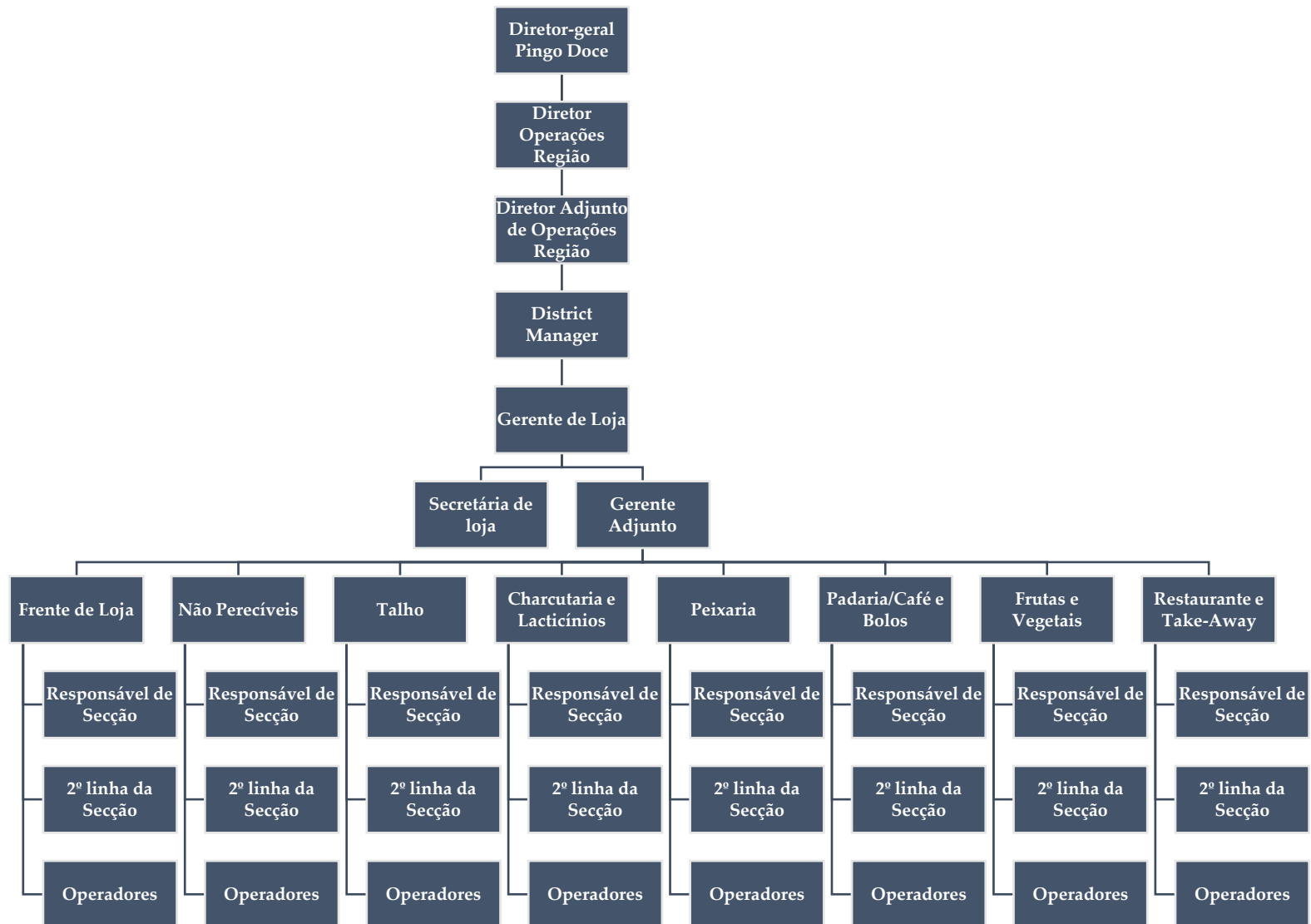


Fig. 7 – Organograma Pingo Doce

#### 5.3.2.2 *Estrutura de governo da organização*

No que diz respeito à estrutura de governo da organização, há essencialmente dois tipos distintos de reuniões: regulares com equipa de loja; periódicas sobre execução da estratégia.

As reuniões regulares com equipa de loja são estruturadas de modo mais informal e resultam de uma indicação geral da Companhia, para que haja uma comunicação diária com a equipa sobre os resultados e objetivos propostos.

As reuniões periódicas sobre execução da estratégia são reuniões que englobam habitualmente as gerências de lojas e os seus superiores hierárquicos, assim como membros de outras áreas da empresa, consoante o projeto ou estratégia que está a ser comunicado. Estas reuniões visam a implementação de campanhas ou novos modelos que a Companhia pretende que sejam executados nas lojas. A sua periodicidade não está definida, pois é muito dependente das medidas e iniciativas que entretanto foram criadas, assim como de novas opções estratégicas dos quadros superiores da empresa.

Adicionalmente, há uma reunião anual que junta todos os gerentes e principais quadros das Operações com a diretora-geral do Pingo Doce e o CEO do Grupo Jerónimo Martins.

#### 5.3.2.2 *Políticas e procedimentos*

Ao nível de políticas e procedimentos, é importante salientar que, por motivos de confidencialidade, não irão ser descritos de forma detalhada, mas apenas na sua generalidade, isto é, em que áreas mais incidem. Podemos então destacar três principais focos:

- 1- Valores monetários: são vários os “procedimentos associados ao controle de caixa e de fundos monetários da loja” (B.C.6.E1).

- 2- Controlo de qualidade: este é um dos principais focos da Companhia, pois a sua visão estratégica incide “acima de tudo na qualidade do produto” (B.C.7.E2)
- 3- Controlo de stocks: aqui estão englobadas todas as “regras com que se devem fazer inventários. Isto porque a qualidade do stock é muito importante para todo o funcionamento da operação.” (B.C.8.E4)

### 5.3.3 Planeamento

Ao nível do planeamento, e por motivos de confidencialidade, só serão agora apresentados os de ação. De entre os mais relevantes planeamentos de curto prazo, destacam-se os seguintes três:

- 1- Horários: este é um dos elementos fundamentais para que “a loja consiga trabalhar bem.” (C.E.9.E5), pois se não tiver o quadro de loja bem estruturado, a operação, com toda a sua dinâmica e variabilidade, irá sofrer fortemente. Adicionalmente, os horários assumem uma importância preponderante, pois alteram o quotidiano dos colaboradores da empresa, o que é sempre um assunto prioritário para a empresa, dado o carácter exigente da sua indústria.
- 2- Alocações: este é um planeamento que diz respeito às encomendas de determinados artigos, as quais a loja tem de fazer à área comercial. Apresenta-se como uma ferramenta fulcral de trabalho, pois caso não haja stock para fazer face às necessidades, os objetivos de vendas poderão não ser atingidos.
- 3- Informação de negócio: este é um relatório semanal que é enviado para as lojas e que deverá ser analisado pela gerência, pois diz respeito a diversas dimensões do negócio e comunica a entrada de novas campanhas e como estas deverão ser implementadas do ponto de vista operacional.

## 5.3.4 Controlos Cibernéticos

### 5.3.4.1 *Orçamento*

O processo de elaboração do orçamento segue uma estrutura hierárquica bastante natural e intuitiva. Os objetivos gerais são definidos pelo Departamento Financeiro e vão, posteriormente, percorrer os diversos níveis da hierarquia das Operações, para assim se proceder à repartição dos objetivos por região, por área e por loja. Posteriormente, toda a documentação gerada é de novo comunicada ao Departamento Financeiro, que procederá à sua aprovação, ou pedirá a revisão dos valores e possíveis alterações. Tudo isto é feito sempre com o forte acompanhamento e intervenção dos níveis superiores hierárquicos da Companhia Pingo Doce e do Grupo Jerónimo Martins.

Importa referir que são várias as dimensões analisadas no orçamento, mas os principais indicadores prendem-se com os valores de vendas e quebras, que serão apresentados na secção das medidas financeiras.

A empresa Pingo Doce operava, até o ano de 2017, com os objetivos a serem comparados com o período homólogo do ano anterior. No entanto, o sistema mudou em 2018 para uma nova tipologia. O objetivo das lojas é agora atingir os valores que são orçamentados pelos níveis hierárquicos superiores da empresa.

A análise dos impactos desta alteração não foi realizada nesta tese, pois foi o entender do autor da mesma, assim como de alguns dos seus entrevistados, que a amostra ainda não é significativa.

### 5.3.4.2 *Medidas financeiras*

Ao nível das medidas financeiras, podemos aqui destacar quatro principais:

- 1- Vendas: este é o indicador líder, no conjunto das medidas financeiras da empresa. As vendas são o principal foco das Operações, muito embora estejam sempre aliadas a outras medidas muito importantes
- 2- Quebras: representa o produto que é desperdiçado na atividade do retalho e retira margem às vendas, daí ser um elemento fundamental da atividade.
- 3- Custos com pessoal: é calculado tendo por base as horas pagas, e é a segunda rúbrica com maior peso na estrutura de custos da operação, imediatamente a seguir às quebras.
- 4- Custos de manutenção: apresenta-se como uma rúbrica de elevada importância, muito mais tendo em conta a escala de toda a Operação, com centenas de lojas. São custos de carácter muito complicado, pois muitas vezes são imprevisíveis e absolutamente obrigatórios.

#### 5.3.4.3 *Medidas não-financeiras*

Ao nível das medidas não-financeiras, as três principais centram-se nas seguintes temáticas:

- 1- Número de clientes: é o cálculo do nº de consumidores que efetuam compras numa loja/região específica. Este cálculo é diário e poderá depois ser agrupado em semanal, mensal ou até anual. Este indicador é importante essencialmente “porque nos diz muito em termos de satisfação do cliente.” (D.H.15.E3).
- 2- Cliente mistério: este é um indicador no qual uma pessoa contratada é enviada confidencialmente à loja para avaliar, anonimamente, determinados pontos do serviço ao cliente e é efetuado posteriormente um relatório com uma avaliação sobre essa mesma visita.
- 3- Auditorias: este é um dos indicadores mais importantes na empresa pois visa áreas muito distintas, mas de extremo valor estratégico: controlo

operacional; controlo de qualidade; recursos humanos; segurança e higiene no trabalho; ruturas de artigos para venda. Cada uma destas auditorias visa analisar se determinados procedimentos e processos estão a ser implementados de forma eficaz, por forma ao correto funcionamento da loja.

#### 5.3.4.4 *Medidas híbridas*

No que respeita às medidas híbridas, o Pingo Doce possui várias; no entanto, foi possível aferir que, nas Operações, a atenção está concentrada em duas principais:

- 1- Ticket médio por cliente: este indicador diz-nos qual o consumo médio de cada cliente que compra em cada loja. É muito importante acompanhar esta evolução e o valor, pois pode dizer-nos muito sobre não só a performance da loja, mas também das secções e alterações das tendências de comportamento dos clientes. É também importante referir que este é um indicador que habitualmente é cruzado com o número de clientes, para tentar deduzir tendências comportamentais e a qualidade do serviço que está a ser prestado na loja.
- 2- Coberturas: este é um indicador que cruza o nível de stock de um determinado artigo com a procura que este historicamente possui, para assim sabermos se há capacidade de fazer face às necessidade de vendas e durante quanto tempo. É um indicador fundamental, pois se não se trabalhar com valores saudáveis de stock, podem pôr-se em causa vendas, ou então ter demasiado produto desnecessário que está a depreciar.

### 5.3.5 Recompensas e compensações

Este tópico não será analisado por motivos de confidencialidade.

Apresento agora uma tabela que resume os principais SCG utilizados pelo Pingo Doce:

## **SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO**

### **PINGO DOCE**

#### **CONTROLOS CULTURAIS**

##### **Pingo Doce**

1. Reforço comportamentos de encontro á cultura corporativa
2. Apoio social a colaboradores
3. Apoio ás comunidades envolventes

## **CONTROLOS ADMINISTRATIVOS**

#### **DESIGN ORGANIZACIONAL**

##### **Pingo Doce**

Representado na Figura nº6

#### **ESTRUTURA DE GOVERNO DE ORGANIZAÇÃO**

##### **Pingo Doce**

1. Reuniões diárias com a equipa toda
2. Reuniões periódicas execução estratégia
3. Comunicação facilitada

#### **POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS**

##### **Pingo Doce**

1. Controlo de qualidade
2. Fundos monetários
3. Controlo de stocks

## PLANEAMENTO

### Pingo Doce

1. Horários
2. Alocações
3. Informação negócio

## CONTROLOS CIBERNÉTICOS

### ORÇAMENTO

#### Pingo Doce

1. Anual
2. Mensal
3. Semanal
4. Diário

### FINANCEIROS

#### Pingo Doce

1. Vendas
2. Quebras
3. Custos com o pessoal
4. Custos de manutenção

### NÃO FINANCEIROS

#### Pingo Doce

1. Número de clientes
2. Cliente mistério
3. Auditoria controlo de qualidade
4. Auditoria controlo operacional
5. Auditoria recursos humanos
6. Auditoria segurança e higiene no trabalho
7. Auditoria rupturas de stock

**RECOMPENSAS E COMPENSAÇÕES****Pingo Doce**Não analisado por motivos de  
confidencialidade

Tabela 4 – SCG Pingo Doce

## 5.4 Análise pacote SCG's Pingo Doce

### 5.4.1 Controlos Culturais

Se analisarmos os sistemas de controlo cultural do Pingo Doce, aferimos que o sistema mais utilizado pela empresa nas suas Operações será a terceira hipótese apresentada por Malmi e Brown (2008): os colaboradores agirem de acordo com os valores corporativos. Não obstante, é lógico que a empresa dá sempre prioridade à contratação de indivíduos que já por si possuam valores alinhados com os da empresa. Esta preocupação é ainda mais evidente quando falamos dos quadros de gestão da empresa, onde o alinhamento entre os valores corporativos e pessoais é uma das prioridades no recrutamento de novos *managers*.

Para além do recrutamento, podemos também afirmar que o tipo de cultura do Pingo Doce promove o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa, mesmo que de uma forma muito natural e sempre focada no apoio às pessoas, quer a nível interno, quer externo. Vemos em diversas entrevistas que

a cultura da empresa incita a um sentimento de retribuição, por parte dos seus colaboradores, que tentarão melhorar a sua *performance* e ser elementos ativos no alcance dos objetivos propostos.

Há também um ponto fundamental, que é o facto de esta ser uma empresa de origem familiar, o que se reflete na sua cultura e isso é um ponto que se apresenta como sendo muito valorizado pelos seus colaboradores.

#### 5.4.2 Controlos Administrativos

Nesta dimensão, o Pingo Doce possui um forte alinhamento entre o seu design organizacional, a estrutura de governo da organização e as políticas e procedimentos. Para além de estas serem realidades transversais a todas as suas lojas, a sua estrutura hierárquica proporciona uma comunicação relativamente rápida e bastante flexível. Adicionalmente, a sua estrutura hierárquica faz com que a interligação entre lojas seja colocada em prática pelos seus *District managers* e seus superiores hierárquicos, por forma a uniformizar toda a Operação.

O Pingo Doce possui um leque muito vasto de políticas e procedimentos, o que é absolutamente fundamental, tendo em conta o carácter do seu negócio e a exigência de rigor na qualidade dos seus produtos. É realmente crucial que, tal como Malmi e Brown (2008) indicam, a empresa possua ferramentas que contribuam para que as suas atividades operacionais estejam estandardizadas.

Por último, importa salientar que toda a estrutura de controlos administrativos possui uma agilidade reacionária muito evidente. Podemos observar tal fenómeno no caso da estrutura de governo da organização, pois muitas das reuniões que são realizadas resultam de uma necessidade muito situacional. Por exemplo, se se verificar que os resultados de uma área de lojas ao nível da quebra estão muito elevados, é habitualmente convocada uma

reunião pelo *District manager* dessa mesma área para a análise e discussão da situação.

### 5.4.3 Planeamento

No tema do planeamento, temos de começar por referir que o de longo prazo não será abordado nesta investigação, por motivos de confidencialidade. No entanto, são vários os de ação e que foram já apresentados na parte das entrevistas do Pingo Doce.

A literatura defende que estes controlos possuem dois principais propósitos: definição dos objetivos das diversas áreas funcionais da organização, para orientar o comportamento das mesmas; providenciar os requisitos e standards para alcançar as metas definidas no ponto anterior.

O Pingo Doce vai claramente ao encontro desta definição, através de ferramentas como, por exemplo, a informação de negócio. Neste documento estão resumidos aqueles que são os pontos das diversas áreas corporativas que deverão ser colocados em prática nas lojas e o modo de o fazer.

Naturalmente que num negócio que possui características tão dinâmicas e flexíveis, são necessários vários tipos de planeamentos de ação. No caso destes planeamentos de curto prazo, podemos aferir que, tal como defendido por Malmi e Brown (2008), os seus colaboradores são envolvidos no seu processo de execução e estruturação, tendo em conta que estes são, em alguns casos, responsabilidade exclusiva dos elementos da equipa de loja, como é o caso da elaboração dos horários. Podemos afirmar que estas tarefas visam, como defende a literatura, uma dimensão de curto prazo, com características mais táticas e de execução.

#### 5.4.4 Controlos Cibernéticos

Os controlos cibernéticos visam, segundo a literatura, a análise de variações e padrões de comportamento das informações que neles estão contidas. O Pingo Doce concentra-se neste tipo de análise, utilizando medidas financeiras, não-financeiras e híbridas e tendo como ferramenta central do desempenho da organização a variação face ao orçamento do ano. Analiso agora em detalhe cada um dos tipos de controlo cibernético propostos pelo modelo de Malmi e Brown (2008).

##### 5.4.4.1 *Orçamento*

Tal como a literatura define, o orçamento no Pingo Doce é utilizado como uma ferramenta que procura conjugar diversos fatores dispersos da organização num só plano, que seja compreensivo e que sirva vários objetivos estratégicos da empresa.

O orçamento assume nesta empresa uma forte preponderância, visto ser transversal a toda a Companhia e englobar os principais objetivos da mesma. Adicionalmente, é importante clarificar que, tal como salientado por Malmi e Brown (2008), o alcance dos objetivos definidos no orçamento são um dos elementos de maior relevância na avaliação de desempenho dos colaboradores na organização.

##### 5.4.4.2 *Medidas financeiras, não financeiras e híbridas*

Nesta dimensão, o Pingo Doce também vai de encontro ao que é proposto pela literatura, possuindo indicadores de cariz financeiro, mas também não-financeiro e híbrido.

Ao nível financeiro, o principal foco é colocado nas vendas e posteriormente em questões relacionadas com custos, como quebras e

manutenção. Estes indicadores são os mais destacados no orçamento e são um foco diário das Operações, que veem muitas vezes parte da sua *performance* ser avaliada tendo em conta o seu desempenho nestes indicadores.

No que respeita a medidas não-financeiras, o ponto mais fundamental prende-se com o controlo de qualidade do produto, que é medida através de auditorias e refletida em relatórios e classificações atribuídas. Adicionalmente, são vários os outros indicadores que, tal como definido por Malmi e Brown (2008), são estimativas e avaliações qualitativas.

Por último, os indicadores híbridos são também importantes e cada vez mais se apresentam como elementos úteis a uma análise mais clarividente da realidade do negócio, quer seja através do cruzamento destes indicadores com outros, como é o caso do ticket médio por cliente com o número de clientes, quer seja através da sua observação isolada, como o caso das coberturas.

#### 5.4.5 Recompensas e compensações

Este tópico não será analisado por motivos de confidencialidade.

### 5.5 Comparação SCG IKEA e SCG Pingo Doce

Neste capítulo será feita a comparação entre o pacote de SCG do IKEA e o do Pingo Doce. No final será apresentada uma tabela que resume os principais pontos em análise e destaca os controlos mais relevantes de cada uma das empresas, estabelecendo o seu paralelismo.

### 5.5.1 Controlos Culturais

Ao nível dos controlos culturais, estas duas empresas apresentam características bastante distintas. Desde logo, o processo de recrutamento executado pelo IKEA centra-se num alinhamento mais profundo do candidato com os valores culturais, enquanto que o Pingo Doce se foca mais em incitar a comportamentos que vão de encontro à cultura empresarial, ainda que no recrutamento seja, logicamente, tido em conta a adequação do perfil da pessoa a ser avaliada.

No que respeita à cultura como um todo, a do IKEA é uma cultura com raízes profundamente suecas e isso repercute-se no funcionamento da empresa a nível mundial. O caso do Pingo Doce apresenta-se como uma cultura muito mais familiar e com um forte foco no apoio a colaboradores mais necessitados, assim como às comunidades envolventes.

Salienta-se também o facto de o IKEA estar presente em mais de 28 países e ter como base a cultura de um só país, o que causa certas dificuldades ao nível da integração de todos os colaboradores e o seu alinhamento com a cultura corporativa. O Pingo Doce, por sua vez, está presente numa só geografia e não sente tanto este choque de culturas; não obstante, a percentagem de colaboradores que são oriundos de outras culturas que não a portuguesa tem vindo a crescer de ano para ano.

O último ponto a referir diz respeito ao fardamento, o qual, no caso do IKEA, é transversal a todas as funções. No Pingo Doce, o fardamento já não é uma questão tão cultural mas sim de imagem para o cliente e cumprimento de regras que estão estabelecidas ao nível da higiene e segurança alimentar, dada a natureza do seu negócio.

### 5.5.2 Controlos Administrativos

Nesta dimensão, ambas as empresas possuem controlos administrativos que são transversais a todas as suas lojas. Simultaneamente, tanto o IKEA como o Pingo Doce promovem em toda a sua estrutura a comunicação e o controlo. Ao nível da calendarização de reuniões, as duas organizações têm calendarizadas reuniões anuais.

Os dois pontos mais divergentes entre as duas empresas, ao nível dos controlos administrativos, dizem respeito à estrutura hierárquica e à calendarização de reuniões mensais.

Relativamente ao primeiro tema, o IKEA possui, em cada uma das suas lojas, um departamento relativo a cada área, quer seja logística, vendas, finanças, RH, mercado local, etc. O caso do Pingo Doce já se apresenta como distinto, pois a maioria destas funções são centralizadas por região, sendo que algumas delas o são até a nível nacional.

No respeitante ao segundo ponto, o IKEA possui uma calendarização estruturada das reuniões mensais, definindo desde logo a sua periodicidade. O Pingo Doce, por sua vez, vai agendado estas reuniões mensais conforme surge a sua necessidade, pelo que, muito embora aconteçam com uma forte regularidade, nada garante que irão obrigatoriamente acontecer, pois depende da dinâmica do seu negócio no período em questão.

### 5.5.3 Planeamento

Ao nível do planeamento, há alguns pontos verdadeiramente distintos entre a realidade do IKEA e a do Pingo Doce. No que respeita aos planos de longo prazo, não será estabelecida uma comparação, pois não dispomos de informação representativa, por motivos de confidencialidade. No entanto, é possível uma análise geral dos planeamentos executados pelas empresas.

No caso do IKEA, a interligação entre os tipos de plano de longo prazo e curto prazo é realizada pelas próprias lojas e seus responsáveis. No caso do Pingo Doce, o envolvimento dos seus colaboradores é mais evidente nos planeamentos de ação, tendo aqui as suas lojas uma vertente e abordagem mais de execução. A dimensão mais estratégica é realizada pelos quadros de gestão e níveis hierárquicos superiores.

#### 5.5.4 Controlos Cibernéticos

Relativamente aos controlos cibernéticos, é de realçar que, muito embora a lista apresentada neste trabalho de cada um dos tipos de controlos cibernéticos, quer do IKEA, quer do Pingo Doce, seja bastante extensa, nesta secção só abordaremos os mais relevantes.

##### 5.5.4.1 *Orçamento*

Ao nível do orçamento, apenas importa salientar que é de extrema relevância para ambas as organizações. Este tipo de controlo apresenta-se como peça central na operação das duas empresas. Podemos ver que é nesta ferramenta que muitos dos outros tipos de controlo convergem e que é também utilizada como uma medida de avaliação de desempenho.

##### 5.5.4.2 *Medidas financeiras*

O IKEA possui um foco muito intenso em três dimensões financeiras: vendas, margem bruta e custos de exploração. Estes são os pontos de análise mais intensos das Operações. O caso do Pingo Doce é ligeiramente diferente, pois a questão da margem não está no controlo direto das suas Operações, mas é sim responsabilidade da área comercial da empresa, a qual está centralizada

na sua sede. No entanto, o foco na margem bruta é trocado por um muito intensivo foco na questão da quebra.

É natural a diferença entre o caso do IKEA e do Pingo Doce, isto por que são retalhistas de áreas muito distintas: mobiliário e alimentação. No caso do retalho alimentar, uma das questões centrais incide na perecibilidade dos seus artigos, daí a quebra ser um elemento fundamental do desempenho do negócio.

#### 5.5.4.3 *Medidas não-financeiras*

Ao nível das medidas não-financeiras, encontramos novamente algumas distinções entre o IKEA e o Pingo Doce. Os pontos convergentes são a análise do número de clientes e da quantidade de stock. Estas são duas medidas que se apresentam como fundamentais para qualquer retalhistas.

Analisar a evolução da quantidade de clientes que o negócio possui traduz, muitas vezes, problemas ou vantagens que possam existir perante a concorrência. Caso este número esteja a decrescer, dever-se-á de imediato questionar temáticas como o serviço e atendimento ao cliente ou até mesmo a qualidade dos produtos. Se, por outro lado, este for um número em crescimento, sabemos que, com muita probabilidade, o cliente está satisfeito com a proposta de valor.

A quantidade de stock, por sua vez é uma medida fundamental para ter a noção se há quantidade de produto que faça face às necessidades de venda e se se está a ter mercadoria em excesso nas lojas, o que não se apresenta como vantajoso para a Operação, quer por uma questão de custos quer por uma questão de espaço de armazenamento.

Analisando agora os pontos em que as empresas divergem, devemos salientar o caso do método de apuramento da satisfação do cliente. No caso do IKEA, esta conclusão é tirada através da realização de um inquérito de

satisfação do cliente, que é feito diretamente aos clientes. O Pingo Doce, por sua vez, trata esta temática através da realização de uma visita do cliente mistério, que resulta num relatório que identifica os pontos com bom desempenho ou que devem melhorar, no que respeita ao serviço prestado ao cliente.

Uma medida não-financeira que é muito utilizada no caso do IKEA é o número de visitantes; no entanto o Pingo Doce não se foca nesse indicador, pois não faria sentido para o seu tipo de negócio. O retalho alimentar é uma área que tem um cliente que, na maioria das vezes, se desloca aos seus pontos de venda por uma questão de necessidade e não apenas para visitar ou ver as novidades que a loja tem.

Por último, é de destacar um indicador ao qual é dado especial foco, no caso do Pingo Doce: as auditorias. Este indicador diz respeito a diversas áreas das Operações e poderia até ser repartido em sub-indicadores. As principais temáticas em análise nesta medida são:

- controlo de qualidade, que se foca em tudo o que respeita ao cumprimento e regulamentação nas normas de segurança alimentar, assim como na adequação do artigo para venda, tendo em conta os elevados standards de qualidade impostos por toda a insígnia Pingo Doce.

- controlo operacional, que incide sobre tudo o que são procedimentos e políticas internas de execução das tarefas das Operações. Aqui estão preconizadas todas as regras de movimentação de fluxos de caixa, controlo de stocks, realização de inventários, entre muitas outras tarefas de cariz quotidiano e operacional.

- recursos humanos, o qual se foca nos procedimentos relativos aos colaboradores de loja. Nesta dimensão, estão elementos como a realização correta e atempada dos horários da equipa de loja, as condições e normas das áreas de convívio da loja, entre muitos outros fatores.

- segurança e higiene no trabalho, sendo que esta área está ligada a tudo o que diz respeito ao cumprimento das normas relativas a questões de: emergência, cumprimento das normas de manuseamento dos produtos alimentares, utilização do fardamento e equipamento de segurança, utilização correta da maquinaria de loja, entre outras.

- índice de ruturas, em que é analisada a quantidade de artigos que deveriam estar na placa de vendas e não estão. Aqui habitualmente poderemos estar perante duas situações: ou o produto está em rutura central e não está a ser enviado para as lojas por uma questão da responsabilidade da área comercial; ou então a responsabilidade é mesmo da loja, pois ou não fez os pedidos de mercadoria adequados às suas necessidades de vendas ou então tem o artigo armazenado e não o colocou no local de venda devido.

#### 5.5.4.4 *Medidas híbridas*

Nestas medidas, um ponto que é transversal a ambas as empresas prende-se com o acompanhamento atento do valor do ticket médio por cliente. Este é um indicador bastante representativo para qualquer retalhista. É, à semelhança do valor do número de clientes, uma medida que deverá ser avaliada tendo em conta a sua evolução, pois pode dar-nos pistas para aquele que está a ser o nível do nosso serviço prestado ao cliente. Não é coincidência que estas sejam duas medidas que habitualmente são analisadas em simultâneo.

Ao nível de pontos divergentes, podemos afirmar que o IKEA possui um foco no nível de produtividade dos seus colaboradores, mais forte e antigo que o foco que é dado por parte do Pingo Doce. A realidade é que este é um ponto que está a ganhar maior atenção por parte da Companhia do retalho alimentar, no entanto não podemos afirmar que já esteja profundamente enraizado e que seja transversal a todas as lojas.

O Pingo Doce possui sim, uma forte incidência sobre a questão das coberturas, que da análise que foi feita do IKEA não parece ser o caso da empresa sueca. O nível de cobertura de um determinado artigo ajuda a compreender qual é a capacidade de ter stock capaz de fazer face às necessidades de venda e ter uma gestão muito mais eficiente da mercadoria. Este é um ponto central das Operações, pois se não se estiver devidamente atento a este fator, pode-se (e ainda mais no caso da distribuição alimentar) estar a fomentar um forte desperdício de produtos ou a perder oportunidades de aumento de vendas. Adicionalmente, ter mercadoria que não é necessária nas lojas é uma indevida utilização de recursos financeiros, que poderiam estar a ser utilizados para outros fins.

## 5.6 Pacote SCG IKEA vs Pingo Doce

Muito embora uma parte da análise dos pacotes de SCG do IKEA e do Pingo Doce seja feita quase intuitivamente pelos pontos anteriormente abordados nesta tese, será aqui sumarizada.

O pacote de SCG do IKEA vai muito de encontro à sua estratégia corporativa. Uma forte incidência na comunicação facilitada e na integração dos colaboradores no processo de formulação da estratégia e objetivos da empresa. Paralelamente, há uma forte supervisão por parte da chefia de qualquer nível hierárquico, para equilibrar o nível de liberdade e envolvimento que há, por parte dos vários colaboradores da empresa.

O IKEA também dá muito ênfase aos processos de *feedback* e proporciona um forte nível de progressão de carreira dentro da empresa, se o desempenho do colaborador assim o justificar. Uma outra área onde nos é fácil de identificar sinergias entre os SCG utilizados é no que respeita aos vendedores. A utilização

de objetivos de vendas mas também controlos de ação e culturais proporcionam um superior alinhamento entre os resultados dos vendedores e o alcance das metas definidas pela empresa.

Por último, é de destacar que, quer a cultura quer os controlos de resultados utilizados, incidem muito na estratégia geral do IKEA, de alcance de produtividade máxima e eficiência operacional.

O caso do Pingo Doce possui muitas semelhanças. A cultura da empresa promove desde logo o alcance dos objetivos propostos aos colaboradores, ao demonstrar que a empresa está sempre disponível para os apoiar nas áreas mais sensíveis das suas vidas, quer profissionais, quer pessoais. A empresa tenta também usar várias políticas e procedimentos e combina-as com outros tipos de controlos, como é o caso das auditorias, por forma a promover a qualidade máxima dos seus produtos e do serviço prestado.

Similarmente ao caso do IKEA, o Pingo Doce também procura proporcionar aos seus colaboradores fortes possibilidades de progressão na carreira, tendo em conta o seu desempenho e atitude. São vários os casos em que colaboradores que começaram na função de operadores ocupam hoje cargos de nível hierárquico elevado na empresa. Em sinergia com este tipo de controlo, estão todas as formações que a empresa proporciona aos seus colaboradores, assim como projetos de conclusão de estudos e aumento do nível de escolaridade dos seus funcionários.

Um outro ponto que realça o alinhamento entre os SCG da empresa prende-se com o elevado nível de responsabilidade que é dado a cada quadro de gestão da empresa, tendo sempre um número muito elevado de pessoas sob a sua responsabilidade. No entanto, esta responsabilização está sempre aliada a um controlo e forte acompanhamento, por parte do seu superior hierárquico.

Adicionalmente, a comunicação entre estes diversos níveis da organização é também muito favorecida e promovida.

Por último, um exemplo que também demonstra a coerência entre os diversos SCG utilizados no Pingo Doce prende-se com os planeamentos de ação e com os controlos de cariz financeiro. Os planeamento de ação da empresa, tal como clarificado em partes anteriores desta investigação têm uma forte componente de ajuste e execução por parte dos seus colaboradores presentes nas operações, pelo que simultaneamente é utilizado um forte controlo do resultado das lojas ao nível de indicadores financeiros, para assim perceber se a execução que está a ser feita vai de encontro aos objetivos e visão geral de negócio.

A tabela seguinte resume a comparação anteriormente estabelecida entre o pacote de SCG's do IKEA e o do Pingo Doce:

## SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO

PINGO DOCE vs IKEA

### CONTROLOS CULTURAIS

#### Pingo Doce

1. Reforço de comportamentos que vão de encontro da cultura corporativa
2. Cultura familiar
3. Maior facilidade devido à presença numa só geografia que possui
4. Fardamento transversal a todas as funções

#### IKEA

1. Contratação apenas de indivíduos com alinhamento de valores com a empresa
2. Cultura origem sueca
3. Dificuldade de integração cultural pela dispersão geográfica que possui
4. Fardamento transversal a todas as funções

### CONTROLOS ADMINISTRATIVOS

**DESIGN ORGANIZACIONAL**

#### Pingo Doce

Representado na Figura nº5

#### IKEA

Representado na Figura nº6

## **ESTRUTURA DE GOVERNO DE ORGANIZAÇÃO**

### **Pingo Doce**

1. Reuniões diárias com a equipa toda e reuniões periódicas de execução de estratégia
2. Calendarização de reuniões anuais execução estratégica
3. Transversais a todas as lojas
4. Promovem a comunicação de controlo

### **IKEA**

1. Calendarização de reuniões mensais
2. Calendarização de reuniões anuais
3. Transversais a todas as lojas
4. Promovem a comunicação de controlo

## **POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS**

### **Pingo Doce**

1. Controlo de qualidade
2. Fundos monetários
3. Controlo de stocks

### **IKEA**

1. Substituição de artigos
2. Checklist equipa de vendas

## **PLANEAMENTO**

### **Pingo Doce**

1. Planos de acção intrinsecamente ligados aos de longo prazo
2. Envolvimento dos colaboradores na criação e execução dos planeamentos, quer de longo prazo quer na acção

### **IKEA**

1. Parte dos planos de acção ligados ao de longo prazo, sendo que alguns são descentralizados e puramente operacionais
2. Envolvimento dos colaboradores na execução dos planeamentos de acção.
3. Envolvimento dos quadros de gestão nos planeamentos de longo prazo.

# CONTROLOS CIBERNÉTICOS

## ORÇAMENTO

### Pingo Doce

Indicador central da empresa

### IKEA

Indicador central da empresa

## FINANCEIROS

### Pingo Doce

1. Vendas
2. Margem bruta
3. Custos de exploração

### IKEA

1. Vendas
2. Margem bruta
3. Custos de exploração

### Pingo Doce

1. Cliente mistério
2. Auditorias (controlo de qualidade, controlo operacional, RH, SHT, rupturas)
3. Número de clientes
4. Stock

## NÃO FINANCEIROS

### IKEA

1. Inquérito satisfação cliente
2. Número de visitantes
3. Número de clientes
4. Stock

## HÍBRIDOS

### Pingo Doce

1. Ticket médio por cliente
2. Coberturas

### IKEA

1. Ticket médio por cliente
2. Produtividade

## RECOMPENSAS E COMPENSAÇÕES

### Pingo Doce

Não analisado por motivos de confidencialidade

### IKEA

Não analisado por motivos de confidencialidade

Tabela 5 – Comparação SCG IKEA e Pingo Doce

## Capítulo 6 – Conclusão

## 6. Conclusão

### 6.1 Pontos-Chave

O pacote de SCG do Pingo Doce foi já explicado em detalhe, assim como os pontos de integração que os diversos controlos possuem entre si. No entanto, destacar os elementos mais relevantes do pacote, apresenta-se como uma prática vantajosa para que a análise seja mais rica e estruturada. Dito isto, irei agora proceder à apresentação daqueles que entendo como sendo os três pontos-chave de todo o sistema de SCG do Pingo Doce:

#### 6.1.1 Cultura de consciência social

A cultura do Pingo Doce incide fortemente sobre uma consciência social, quer interna à empresa, quer externa. O facto de a organização ter o cuidado de analisar, caso a caso, situações particulares que os seus colaboradores possam apresentar no que respeita a questões de saúde, familiares, educacionais ou financeiras, apresenta-se como um ponto de enorme impacto no funcionamento da empresa. Visto que os colaboradores sentem que a Companhia possui tal sensibilidade, a opinião, motivação e empenho dos mesmos é muito diferente, mesmo nos casos em que o colaborador não usufrui diretamente dos benefícios anteriormente apresentados.

Paralelamente, a consciência social externa que a empresa também demonstra, com um apoio contínuo a grupos de indivíduos carenciados e com necessidades especiais, provoca exatamente o mesmo efeito no universo dos colaboradores do Pingo Doce.

Como a literatura nos indica, a cultura é o “conjunto de valores, crenças e normas sociais” partilhados pelos membros da organização que “influenciam os seus pensamentos e ações” Flamholtz et al. (1985; p. 158). Podemos então

afirmar que o caso do Pingo Doce reforça este conceito defendido no meio académico. O facto de possuímos uma cultura de apoio social, faz com que as ações dos nossos colaboradores possuam um rumo e intensidade diferente daqueles que existiriam se esta cultura não se verificasse.

### 6.1.2 Foco nos resultados

A Companhia Pingo Doce possui uma forte incidência na análise diária dos resultados das suas Operações. Todos os colaboradores são envolvidos nesta vertente do negócio. A empresa opta pela partilha constante com todos os membros da organização das metas a que se propõe. Tal abordagem promove o envolvimento e responsabilização dos membros de toda a Companhia.

Uma das normas generalizada para toda a Companhia é a realização de uma reunião diária com a equipa de loja. Nessa reunião são comunicados os resultados de vendas e quebras do dia anterior, a situação geral do mês e os objetivos para o dia corrente. Esta abordagem demonstra desde logo o forte empenho em englobar todos os colaboradores nesta mentalidade de foco nos resultados da empresa.

São vários os estudos no mundo académico que suportam a teoria que defende que quanto maior for o envolvimento dos nossos colaboradores, melhor será a sua performance e comprometimento para com a empresa.

### 6.1.3 Micro pacotes de SCG:

Aquele que é um dos principais resultados da elaboração desta tese, é o facto de se ter identificado que cada loja Pingo Doce funciona como um micro pacote de SCG. Muito embora haja um conjunto de normas que são transversais a toda a Companhia, cada gerência de loja tem a sua autonomia para escolher quais os indicadores que pretende usar no seu quotidiano. Claro está que

alguns deles são naturalmente comuns a praticamente todas as lojas, como é o caso das vendas e quebras. No entanto, há muitos outros que são utilizados apenas por algumas equipas de gerência.

Estes micro pacotes de SCG estão muito direcionados para os planeamentos de ação que são levados a cabo em cada loja, tendo sempre em conta os objetivos gerais estratégicos de toda a organização e as medidas que são comunicadas centralmente. Importa compreender que a criação destes micro pacotes é fundamental por duas principais razões:

- 1- Dinâmica: a indústria do retalho alimentar possui uma variabilidade de elevado grau. Devido a questões promocionais, alterações de padrões de consumo, inovação, entre outras razões, esta área do retalho necessita de rapidez na reação às alterações do mercado, pelo que haver por parte das lojas a flexibilidade e possibilidade de reagir à sua envolvente é fundamental;
- 2- Particularidade: no caso da Companhia Pingo Doce, cada uma das suas mais de 400 lojas é um caso único. A empresa possui estabelecimentos de formato super, mega e híper e em localizações muito distintas, desde centros históricos de cidade até zonas mais periféricas. Dito isto, é uma vez mais muito importante que cada loja se possa adaptar ao tipo de cliente que possui, às suas condições logísticas (armazenamento, parque, zona de descargas, etc.) e aos principais concorrentes na sua proximidade.

Através da análise das entrevistas compreendemos então que este conceito dos micro pacotes de SCG é um fator muito importante nas Operações do Pingo Doce. A empresa procura sempre manter um elevado nível de congruência entre as lojas todas a nível nacional, para também permitir que todos os clientes tenham uma experiência de compra uniforme, independentemente de onde a realizem. No entanto, a Companhia também

entender que, dadas as condicionantes anteriormente apresentadas, é necessário proporcionar um certo nível de autonomia à gerência de cada loja.

Uma vez mais, a promoção de um certo nível de autonomia está também estudado pelo universo acadêmico e demonstra que possui vantagens, de entre as quais se destacam uma maior capacidade de adaptabilidade e maior motivação por parte dos colaboradores que dela usufruem.

## 6.2 Contributo para a empresa

Os principais contributos desta dissertação para a Companhia Pingo Doce podem ser repartidos em dois subtemas:

- 1- Contribuição da informação contida na tese: nesta dimensão, o principal contributo da presente tese reside no fato de esta reunir informação que é muito diversa sobre os SCG que estão presentes nas Operações da organização, assim como clarificar qual a utilização prática que é feita por algumas das suas lojas. Adicionalmente, a comparação do pacote que é implementado pela empresa, com alguns pontos da literatura e com o modelo de Malmi e Brown (2008), também se apresenta como enriquecedora.
- 2- Sugestões para melhoria dos SCG da empresa: nesta dimensão, a contribuição da tese é feita sob duas principais recomendações de possíveis melhorias a implementar pela empresa (note-se que existe a possibilidade de que estas já tenham sido implementadas ou estejam em processo, mas o autor da tese não teve conhecimento dessa informação. Se for esse o caso, estas sugestões deverão ser ignoradas):

2.1- A primeira recomendação é a da criação de um manual do pacote de SCG da empresa. Algumas organizações utilizam já este sistema, onde criam um documento formal, que é difundido por toda a empresa, no qual estão clarificados todos os SCG que estão implementados assim como os principais pontos de interligação entre eles. O objetivo principal é permitir a todos os colaboradores terem um conhecimento mais oficial daquelas que são as ferramentas e indicadores que estão à sua disposição, assim como entenderem as razões para determinados controlos serem utilizados.

2.2- A segunda recomendação incide sobre a criação de um sistema híbrido que calcule o impacto da alteração do valor de uma dada variável noutras subjacentes. Um possível exemplo, será o cálculo do impacto que terá nas vendas e nas quebras um decréscimo de 10% no número de clientes. Compreenda-se no entanto, que a criação de um medidor híbrido deste carácter necessitaria de um estudo muito aprofundado. A complexidade e quantidade de variáveis que estão em funcionamento, em simultâneo, na indústria do retalho alimentar, tornam a tarefa da criação de uma ferramenta deste calibre extremamente complicada. No entanto, é o entender do autor da tese que o impacto que poderá ter um tal sistema de medida na gestão das Operações poderá vir a ser extremamente positivo.

### 6.3 Considerações finais

O objetivo último da presente investigação era responder às questões de investigação que foram apresentadas no seu início:

*“Quais os principais sistemas de controlo de gestão utilizados pelo Pingo Doce nas suas operações em loja?”*

*“Quais as principais semelhanças e diferenças entre o sistema de controlo de gestão do Pingo Doce e o do IKEA?”*

*“Como se interrelacionam os diversos controlos de gestão do Pingo Doce?”*

*“Como contribuem os controlos de gestão do Pingo Doce para atingir os objetivos da organização?”*

A primeira questão prende-se com uma dimensão mais descritiva, e não propriamente analítica, daquela que é a realidade do Pingo Doce. Através da realização das entrevistas e daquele que é o conhecimento do autor sobre a empresa, foi possível fazer a descrição pedida.

As questões posteriores, ao nível da comparação dos SCG do Pingo Doce e do IKEA e do seu comportamento, enquanto pacote, foram também respondidas em momentos prévios desta tese. Similarmente, os pontos em que se identifica um claro alinhamento entre os objetivos do Pingo Doce e os SCG que são empregues na organização também já foram todos apresentados.

Resta então fazer um resumo sobre as principais conclusões retiradas desta tese:

Ao nível dos SCG utilizados pelo Pingo Doce, é claro um forte alinhamento entre estes e a cultura e visão estratégica da empresa. Sempre com uma especial incidência nas vertentes da qualidade, do serviço ao cliente e no bem-estar do seu colaborador e comunidades envolventes, o Pingo Doce procura atingir os seus objetivos e manter o seu foco.

A utilização de sistemas de controlo detalhados faz com que a empresa consiga garantir o correto funcionamento das suas centenas de lojas espalhadas por todo o país. O mundo do retalho alimentar é muito dinâmico e complexo e,

como tal, torna-se fundamental que este tipo de pacote de SCG seja cimentado e reforçado de forma minuciosa.

O Pingo Doce possui uma estrutura hierárquica que tenta promover a proximidade com as Operações e constante contacto com a realidade das suas lojas. Este contacto visa não só um acompanhamento com um carácter de formação e apoio, mas também uma vertente de controlo, para assim se ter a garantia de que os procedimentos e normas definidos pela Companhia estão a ser colocados em prática.

Os processos de planeamento levados a cabo pelo Pingo Doce almejam um equilíbrio entre o delineamento estratégico da gestão de topo e um certo nível de flexibilidade que é necessário no quotidiano das Operações. Esta flexibilidade é essencialmente proporcionada pelos planos de ação que são executados pela loja, que permitem esta adaptação diária da realidade de cada um dos seus pontos de venda, sem nunca perder o tão importante controlo sobre a execução das boas práticas da indústria e tendo sempre por base um conjunto de normas e pontos-chave, para ir de encontro à estratégia de negócio da Companhia.

A ideia final que se retém de toda a análise desta tese é que nos parece que o Pingo Doce possui um pacote de SCG que está realmente alinhado com a sua estratégia de negócio. Pode-se também afirmar que há certos pontos em que as Operações do Pingo Doce podem talvez incidir numa execução mais eficiente das suas tarefas, mas importa realçar também que esta é já uma das prioridades da empresa e estão já a ser desenvolvidos vários projetos que visam aumentar a eficiência operacional da empresa.

Por último, resta destacar que todo o pacote de SCG do Pingo Doce parece permitir alcançar aquele que é um ponto-chave para a vantagem competitiva da empresa: a qualidade dos seus frescos. O Pingo Doce procura

diferenciar-se através da oferta de produtos perecíveis de excelente qualidade a preço competitivos, aliados a um serviço ao cliente de elevado nível. Parece que os controlos que utiliza nas suas Operações vão de encontro à manutenção da qualidade dos seus artigos e da oferta de um serviço muito personalizado, em que o colaborador é a peça fundamental do atendimento ao cliente e satisfação do mesmo. A cultura familiar e o forte apoio social que é dado pela empresa aos seus colaboradores ajuda, e muito, ao alcance destes objetivos.

## 6.4 Sugestões para estudos futuros

O primeiro ponto a destacar é o facto de ainda serem muito raros os estudos relativos a pacotes de SCG utilizados no mundo corporativo. Compreende-se que é um tema abrangente e que se pode tornar complexo se não for feito um especial esforço para manter o foco apenas nos principais sistemas utilizados. No entanto, é meu entender que este é um tema demasiado importante nas organizações para não ser explorada com mais incidência.

O impacto que o pacote de SCG de uma empresa possui nos seus resultados é por demais evidente. Adicionalmente, os controlos utilizados podem ter um impacto colossal naquele que é o clima organizacional e satisfação dos colaboradores numa empresa.

Sugiro então que seja feita mais pesquisa neste campo e em especial que se continuem a realizar estudos de caso que procurem estabelecer a comparação entre empresas que possuam alguma característica em comum.

## Capítulo 7 – Referências Bibliográficas

## 7. Referências Bibliográficas

Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). "A field study of control system 'redesign': the impact of institutional processes on strategic choice". *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606.

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 3ª Ed., Lisboa: Edições 70.

Bell, J., (1997). *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva.

Berg, B. L. (2001). *Qualitative research. Methods for the social sciences*. Boston: Allin and Bacon.

Berglund, M., & Rapp, G. (2010). *The Management Control System Package of IKEA Bäckebo. A Case Study*. Gottenburg: Unibversity Gottenburg (Bachelor Thesis: [https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/23217/1/gupea\\_2077\\_23217\\_1.pdf](https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/23217/1/gupea_2077_23217_1.pdf))

Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). "The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research". *Accounting, organizations and society*, 27(4-5), 303-345.

Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). "Advanced budgeting: a journey to advanced management systems". *Management accounting research*, 6(3), 253-265.

Chen, X., Yang, L., & Zhang, J. (2013). *The Future of IKEA: watch your expansion steps*. Bachelor Thesis. Kristiansatd: Kristianstad University.

Chenhall, R. H. (2003). "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future". *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.

Emmanuel, C., Otley, D., & Merchant, K. (1990). *Accounting for Management Control*. London: Chapman and Hall.

Fisher, J. G. (1998). "Contingency theory, management control systems and firm outcomes: past results and future directions". *Behavioral research in accounting*, 10, 47-64.

Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). "Toward an integrative framework of organizational control". *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.

Greenwood, R. C. (1981). "Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy". *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230.

Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). "Practice developments in budgeting: an overview and research perspective". *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.

Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). "Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction". *Journal of accounting research*, 36, 1-35.

Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). *Measures that drive performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). "Linking the balanced scorecard to strategy". *California management review*, 39(1), 53-79.

Kaplan, R. S., Robert, N. P. D. K. S., Davenport, T. H. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). "Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm". *Organization*, 11(1), 149-175.

Kondrasuk, J. N. (1981). "Studies in MBO effectiveness". *Academy of Management Review*, 6(3), 419-430.

Macintosh, N. B., & Daft, R. L. (1987). "Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study". *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 49-61.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). "Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions". *Management accounting research*, 19(4), 287-300.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow: Pearson Education.

Otley, D. T., & Berry, A. J. (1980). "Control, organisation and accounting". *Accounting, Organizations and Society*, 5(2), 231-244.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (2003). *Técnicas de triangulación y control de calidad en la investigación socioeducativa*. Bilbao: Mensajero.

Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Working Paper for Academy of Educational Development, Wahshington: Education Resources Information Center.

Simons, R. (1987). "Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis". *Accounting, organizations and society*, 12(4), 357-374.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

Fontes eletrónicas:

<https://www.ikea.com/pt/pt/>

<https://www.pingodoce.pt/>

<https://www.jeronimomartins.com/pt/>

[https://www.ikea.com/ms/pt\\_PT/this-is-ikea/reports-downloads/index.html](https://www.ikea.com/ms/pt_PT/this-is-ikea/reports-downloads/index.html)

<https://www.jeronimomartins.com/pt/investidor/apresentacoes-e-relatorios/>

## Capítulo 8 – Apêndice

## 8. Apêndice

### 8.1 Entrevistas

#### 8.1.1 Entrevista Gerente de Loja - E1

D: Começamos com a estrutura organizacional: como é a estrutura hierárquica na sua empresa? Aqui é a estrutura mais relacionada com a loja.

GERENTE 1: A estrutura da nossa companhia a nível de loja, e para mim diretamente: tenho o meu superior hierárquico que é o *District* e é o responsável por um conjunto de lojas. Não está presente todo o dia na loja, mas está presente a título de responsabilidade. É a pessoa a quem a gente pede ajuda, a pessoa a quem a gente põe os nossos problemas e que nos ajuda a resolvê-los e que nos chama à atenção e nos corrige para o que for preciso.

Depois temos superiores hierárquicos mais indiretos que é o diretor adjunto da região e temos o diretor da região, neste caso da região norte. São os meus superiores hierárquicos. Aqui na loja eu tenho colegas de trabalho. Eu sou a responsável pela loja. O que é de bom são eles que fazem, o que é de menos bom, tenho que ser eu a responder por isso. Tenho que responder, tenho que partilhar com eles os resultados, mas eles são os meus colegas de trabalho.

DAVID: Mas e dentro da loja, qual é a estrutura?

GERENTE 1: Cada secção tem um responsável de secção. O responsável de secção é mais um funcionário da loja. Tem um valor de remuneração diferente e é chamado para assumir as responsabilidades pelos valores da sua secção. É também o responsável por gerir a equipa dele, quer seja em gestão de valores, quer seja gestão humana, porque o responsável de secção também tem a gestão

humana a seu cargo para que a equipa funcione bem também tem que fazer uma boa gestão humana.

Tenho dois gerentes adjuntos aqui na loja. Não estão separados por adjunto de perecíveis e não perecíveis porque todos nós os três sabemos de tudo. A nossa equipa é composta por gerente, dois adjuntos e duas fiscais de caixa. Todos nós fazemos um bocadinho de tudo, todos temos os conhecimentos para fazer de tudo para quando faltar alguém a gente saber como há-de interferir na outra área, porque ter adjunto de perecíveis ou adjunto de não perecíveis é muito ingrato quanto a mim porque, por exemplo, vai o adjunto perecíveis de férias e o adjunto de não perecíveis não está muito apto para perceber o que é que vai acontecer naquelas duas semanas de férias. De quem é a culpa? É do gerente que não soube distinguir e repartir as pessoas para a secção de perecíveis. Mas que é muito importante a equipa de gerência saber fazer de tudo e estarem focados na loja toda, claro que é. Devemos fazer de tudo e partilhar tudo uns com os outros. A partilha para mim é muito importante. Por exemplo, vem o meu adjunto para o fecho: tenho que passar a loja ao colega, temos que passar a nossa informação para que o colega possa perceber o que se fez durante o dia até ao momento.

DAVID: Relativamente ao processo de planeamento, como é este feito? Quer seja a nível diário, quer mensal, quer anual. Que tipo de input é que recebe ao nível de planeamento geral da empresa para a sua loja? E que tipo de planeamento depois faz com esses dados para a sua loja em específico?

GERENTE 1: Recebemos todos os meses por parte da companhia um objetivo que é o budget, que nos dá os valores de vendas que a companhia pretende e a loja deve fazer o que é sempre um crescimento face ao ano anterior. Também recebemos um budget de quebra, de economato, de horas extra e de outras variáveis menos importantes. Esses valores imprimo-os, partilho com a gerência

e com o resto da equipa. Todos os dias temos de olhar para os valores das vendas e da quebra. Todas as semanas temos que olhar para os pedidos de economato, pois se não formos um pouco contenciosos não vamos conseguir cumprir os objetivos definidos. Se num mês tivermos que gastar um pouco mais, no mês a seguir tentaremos compensar para que no fim do ano as contas se ajustem. Também damos atenção a custos como a eletricidade e água e tomamos medidas para os reduzir ao máximo, muito embora não haja um objetivo específico para estes custos, mas entram na conta de exploração geral da loja.

DAVID: Focando um pouco mais no orçamento. Já me disse como é que é lhe é indicado o orçamento e para que é que é destinado. No seu dia-a-dia, como é que usa o orçamento e como é que monitoriza esses objetivos?

GERENTE 1: Eu uso muito o *report* que recebemos todos os dias com os objetivos das vendas e quebras, diárias e mensais e os valores que temos de ontem e do mês, até ao momento. Gosto de olhar para ele e imprimo-o e entrego a cada uma das secções. É muito importante olhar para como é que elas estão face ao budget, mas também face ao ano anterior. Para eles é muito importante atingir o budget, mas também sentirem que fizeram algo melhor relativamente ao ano anterior. Partilho e analiso também com as equipas os valores de quebras e vendas em geral para analisarmos os fatores podem ter contribuído para essa diferença, quer seja positiva quer negativa.

DAVID: Que outros indicadores financeiros é que utiliza? Já me falou do budget, já me falou dos custos de exploração. Para além desses, que outros indicadores costuma utilizar no seu quotidiano?

GERENTE 1: Damos muita importância, por exemplo, aos valores que a concorrência pratica. Tentamos depois dar o destaque a determinados produtos em loja, consoante aquilo que a nossa concorrência está a fazer.

DAVID: Passando agora para indicadores não financeiros como por exemplo o número de clientes, a satisfação dos clientes, o número de colaboradores a tempo inteiro, etc. Quais são os principais em que se foca?

GERENTE 1: Há um que é muito importante e que por vezes podemos ter a tendência a descurar, que é a meteorologia. Consoante o estado do tempo, o nosso cliente vai preferir determinados produtos e, para além disso, poderá também afetar a afluência de clientes à nossa loja. Um outro fator que influencia muito a nossa atividade são eventos, quer sejam desportivos ou festividades locais.

DAVID: Ao nível das políticas e procedimentos, quais são as que mais destaca?

GERENTE 1: Temos sobretudo políticas e procedimentos relativos ao controlo de qualidade dos nossos produtos. Adicionalmente, também temos vários procedimentos associados ao controle de caixa e de fundos monetários da loja os quais incidem maioritariamente no evitamento de assaltos ou qualquer tipo de irregularidades. Outro procedimento é a não permissão do atendimento de familiares.

DAVID: Falando agora do tema de recrutamento e formação, como é que este é feito aqui na loja?

GERENTE 1: O processo de recrutamento inicia com a identificação de uma vaga. Depois vemos as fichas de candidatura que recebemos ao longo do

tempo. Temos vários candidatos que nos entregam os seus currículos. Quando surge a oportunidade, pegamos nesse arquivo de candidaturas que possuímos e analisamos. Começamos por ver as preferências da pessoa, por exemplo se quer horário a tempo inteiro ou parcial e analisamos outros fatores, como a sua experiência ou proximidade geográfica. Depois desta triagem, chamamos a pessoa para uma entrevista e tentamos sempre que estejam presentes duas pessoas da gerência, para assim melhor entendermos o perfil da pessoa e se esta se adequa.

DAVID: Relativamente ao processo de formação de um colaborador na Companhia. Como são identificadas as necessidades de formação e como é que é depois realizada a mesma?

GERENTE 1: Quando é uma pessoa que vem de fora, tem que fazer pelo menos um mês de formação em perecíveis. Essa formação é feita durante o mês inteiro com o responsável de uma secção de perecíveis. As pessoas que já são da Companhia e que irão trocar de secção por alguma razão, são convocados para uma formação centralizada para melhor conhecerem a sua nova secção. Outras necessidades que achemos que as pessoas têm, somos nós a fazer os ajustes nos horários para que eles possam aprender com os seus colegas que já são especialistas nesta tarefa.

DAVID: Falando agora o tema da cultura corporativa: como é que identifica a cultura geral da empresa?

GERENTE 1: Tem uma cultura muito boa. Tem uma política muito baseada no humanismo que não é muito divulgada, o que também acho ser positivo. Há muito apoio jurídico a funcionários que precisem, temos também apoios na saúde na educação aos colaboradores. Há também vários protocolos que a

empresa estabelece que permitem aos colaboradores usufruírem de diversas vantagens e muitas atividades e apoios para os filhos dos nossos colaboradores. Para além disso, a cultura tenta dentro do possível que a vida pessoal dos nossos colaboradores seja respeitada ao máximo. Há também bolsas de estudo e apoios para colaboradores que queiram concluir a sua escolaridade ou ingressar na universidade.

DAVID: E sente que essa cultura tem um impacto muito forte para atingir os objetivos propostos?

GERENTE 1: Tem. Quando as pessoas se inserem nesses projetos, o colaborador fica muito agradecido à companhia, sente ainda mais orgulho em trabalhar na Companhia. Sentem que fizeram algo por eles e sentem a necessidade de retribuir à empresa, através de um melhor trabalho e mais esforço.

---

### 8.1.2 Entrevista Gerente Loja 2 – E2

DAVID: Começando por falar da estrutura organizacional da empresa: como é que esta está definida?

GERENTE 2: Eu estou na loja, aqui temos os responsáveis de secção que são responsáveis pelos seus setores, depois temos a chamada quarta-chave que assume a loja na ausência de pessoas da gerência. A gerência é composta por mim, gerente, pelos gerentes adjuntos e a secretária de loja. Nesta loja temos um gerente, dois adjuntos e uma secretária, a qual é responsável pela parte mais burocrática. O gerente responde hierarquicamente ao *District* e ele, por sua vez responde ao diretor adjunto e este ao diretor da zona norte.

DAVID: Passando para o tema do planeamento, como é que este é feito, quer anual, quer mensal. Quais são os principais indicadores que lhe são dados e que o Gerente 2 usa para a sua atividade em loja?

GERENTE 2: Nós recebemos, quer mensalmente, quer anualmente, o nosso budget para o nível de vendas, de quebras e número de colaboradores. Depois nós temos a oportunidade de verificar as vendas do mês anterior ou do ano anterior para assim podermos preparar o mês seguinte. Isto costuma ser particularmente importante quando temos épocas festivas como Natal ou Páscoa para melhor podermos analisar as variações da procura. Tentamos ver quais foram os artigos que vendemos mais na época homóloga ou se não vendemos por não termos apostado tanto neles como deveríamos. Costumo até nessas épocas tirar apontamentos dos principais produtos que estão a ter muito sucesso, ou que precisam de um reajuste nas quantidades encomendadas.

DAVID: Falando agora mais especificamente do orçamento. Como é que o usa em loja e qual é a relação do seu dia-a-dia com esta ferramenta em loja?

GERENTE 2: Sempre que eu recebo este indicador passo-o às minhas equipas para todos podermos analisar o que fazer para atingir os objetivos, analisado os ajustes que temos de fazer. Vemos aquilo que nossa falta atingir e o que já atingimos, ao nível de vendas e quebras. A ideia é sempre saber em que ponto estamos para adaptarmos o nosso trabalho de acordo com isso, tentando identificar quais as secções que estão mais longe das suas metas e tentar entender o porquê e se necessário mudar o nosso modo de trabalho nessas secções.

DAVID: Falando agora dos indicadores financeiros, muito embora já tenhamos falado das vendas e quebras, que outros são os mais relevantes para si e como é que os usa?

GERENTE 2: Para mim mais importantes são as vendas, quebra, o ticket médio por cliente e também o número de clientes. Isto porque até podia estar a aumentar o número de clientes, mas se a compra média está a reduzir isso poderá não ser muito positivo. Se, por outro lado tivermos a ter um número de clientes inferior mas um ticket mais elevado mostra que das duas uma: ou o nosso cliente está a vir menos vezes a loja, ou está realmente a comprar uma maior quantidade de artigos de cada vez que nos visita.

DAVID: Dos indicadores não financeiros, já me falou do número de clientes. Há mais algum indicador que utilize?

GERENTE 2: Sim, o número de colaboradores é sempre importante para vermos se estamos a ser mais ou menos produtivos com o mesmo número de pessoas, ou até mesmo inferior. O cliente, é sempre importante perceber através da compra média ou o número de clientes se o nosso cliente está a ficar mais satisfeito ou não com a nossa loja. Converso diariamente com os clientes para tentar perceber a sua perceção sobre a loja, se assim achar pertinente.

DAVID: Falando agora de indicadores híbridos, que também já me falou do ticket médio por cliente. Outros exemplos, como vendas por colaborador ou por hora de trabalho efetiva. Usa estes indicadores ou outros diariamente?

GERENTE 2: Diariamente não, mas são indicadores que analiso periodicamente. Por exemplo, a produtividade de frente de loja é importante

para termos uma ideia do tempo que o cliente espera na caixa, o que é muito importante na nossa operação.

DAVID: Relativamente às políticas e procedimentos, quais são as principais que estão definidas?

GERENTE 2: Acima de tudo a qualidade do produto, as validades e a sua exposição, a verificação de temperaturas, quer do produto quer das arcas de refrigeração. Outros procedimentos a que temos de ter muita atenção são todos aqueles que são referentes a dinheiro.

DAVID: Relativamente ao recrutamento e formação. Quando há necessidade de recrutamento na sua loja, como é feito este processo?

GERENTE 2: É assim, quando há necessidade de recrutamento, normalmente pode ser feito de duas formas: uma delas é se for uma pessoa externa da qual já tenhamos recebido a candidatura e esta será chamada para uma entrevista; se for uma pessoa que já trabalha connosco, analisamos se o seu perfil encaixa na função que pretendemos. Habitualmente privilegiamos candidaturas internas. Se não tivermos sequer candidaturas para aquele lugar, contactamos os recursos humanos centralizados e eles sim enviam-nos candidaturas que a empresa recebe.

Ao nível da formação, pelo menos um dos dias é feito centralmente e depois os colaboradores vêm para a loja, sendo que normalmente não vêm diretos para a loja de destino, mas sim recebem formação numa loja diferente durante algum tempo e depois são colocadas na que lhes está destinada. A gerência mostra as instalações e apresenta-os aos restantes colegas e esclarece possíveis dúvidas que possam surgir. O acolhimento central apresenta tudo o que é referente a políticas e procedimentos da companhia. Em loja, numa fase

inicial costuma ser sempre acompanhado pelo responsável de secção e a gerência está sempre atenta à sua integração.

DAVID: E quando identificam necessidades adicionais de formação. Vamos supor que tem, por exemplo, um operador e vê nele potencial para passar a responsável de secção. Como é que é feito esse processo?

GERENTE 2: Quando identificamos essa pessoa falamos sempre com o nosso superior hierárquico (*District*) e ele dá-nos também a sua opinião. Se for conforme, essa pessoa fica referenciada para quando surgir uma oportunidade. Por vezes, as oportunidades surgem de forma algo inesperada e por isso temos sempre pessoas que sabemos terem potencial e agilizamos aqui o processo de formação.

DAVID: Agora falando um pouco da cultura. Como descreveria a cultura Pingo Doce?

GERENTE 2: Penso que é uma cultura que se apresenta como muito sólida e que mostra aos seus colaboradores que se se esforçarem são lhes dadas as oportunidades de evolução. Isto é demonstrado através de vários exemplos concretos de pessoas que evoluíram muito na Companhia. Para além disso, a empresa mostra que se preocupa muito com os seus colaboradores. Temos inclusive uma linha de apoio ao colaborador que funciona de uma forma muito boa para o colaborador. Se o colaborador tiver alguma dificuldade a nível financeiro ou psicológico ou noutra qualquer área, pode recorrer a essa linha. É muito importante isto ser comunicado ao colaborador para que ele entenda que alguma coisa que precise a empresa está também aqui para o ajudar. Isto vai fazer também com que o colaborador se dedique mais pois sabe que poderá ser ajudado e assim sente também que deve ajudar e retribuir.

DAVID: Pegando um pouco nessa sua última observação, como é que sente que a cultura da empresa contribui para atingir os objetivos da mesma?

GERENTE 2: Penso que a empresa consegue, ao criar sempre novas dinâmicas e iniciativas, fazer com que muitos colaboradores se sintam agradecidos à empresa e por isso dão o seu melhor para conseguir o que a empresa lhes pede. Muitas vezes depois vêm que resultando, tudo é muito melhor para todos.

---

### 8.1.3 Entrevista *District Manager* -E3

DAVID: Como é a estrutura hierárquica da sua empresa? Sendo que aqui o importante é falarmos daquilo que está mais diretamente ligado à sua função.

*District Manager*: Ao nível de função para cima, reporto a um diretor adjunto de operações que tem ao cargo dele vários *Districts* da região e acima dele está o diretor da região. Depois acabamos também por reportar a outras funções, como por exemplo o coordenador regional de recursos humanos. Hierarquicamente abaixo da minha função, são os gerentes de loja e depois toda a estrutura da loja.

DAVID: Falando do planeamento na sua função, quais são os tipos de planeamento com que lida, como lhe são comunicados, por quem lhe são comunicadas e como é que os usa no seu dia-a-dia para possíveis análises que faça?

*District Manager*: Habitualmente recebemos o objetivo do ano no fim de Janeiro, início de Fevereiro, pois está dependente dos resultados do ano anterior. Adicionalmente, recebemos os objetivos do mês, um pouco depois do mês

iniciar, pois depende de como correu o mês anterior. O objetivo é que no fim do ano, um mês compense o outro e se atinja o objetivo anual geral. Esse objetivo é visto e analisado para se perceber se é muito complicado de atingir tendo em conta o que temos feito. Este objetivo é comunicado de imediato às gerências de loja. Posso aqui incluir outros tipos de planeamento que não financeiro?

DAVID: Sim, por exemplo planeamento da estratégia de negócio

*District Manager:* A elaboração do planeamento estratégia geral da empresa não é muito frequente acontecer na nossa função, o que costuma acontecer ao nível de estratégia é definido pelos níveis superiores e é-nos comunicado e explicado tudo aquilo que a empresa pretende que seja posto em prática assim como o caminho para nós executamos. Em termos de planeamento é isto mesmo. O que é definido em termos de quadro de loja é para o ano todo, a única coisa que é mais variável é ao nível de vendas e quebras, porque está sempre dependente daquilo que já foi realizado e vai sendo ajustado para ir de encontro ao objetivo que nos foi indicado no início do ano. Ainda assim há sempre determinados ajustes que podem acontecer durante o ano ao nível do objetivo geral.

DAVID: Falando agora mais especificamente do orçamento, disse-me que é o anual e depois há uma repartição mensal. Como é que utiliza esta ferramenta diariamente e que tipo de análise faz?

*District Manager:* Este ficheiro é recebido e aquilo em que é usado diariamente é essencialmente ao nível de vendas e quebras, que são as principais rúbricas. Ao nível de quadro de loja e assim, são questões mais constantes e não tão variáveis. Pode haver meses que às vezes tem mais e outras menos, mas tem a ver com questões de baixas e assim. A única questão aqui é tentar manter a estrutura que está definida. Não tem uma análise diária, pois não é preciso. Nas

vendas e quebras é que todos os dias vamos recebendo como estamos em relação ao orçamento e o que nos falta atingir. Essa análise é feita diariamente, logo de manhã e é comunicada às lojas. Costumo logo ver como estamos ao nível de desvios, para entender o que se passa nas lojas e o que aconteceu. Depois há a análise que faço todas as segundas-feiras, onde vejo o resultado acumulado à segunda-feira e faço um apanhado de toda a área nas rúbricas de vendas e quebras e vejo loja a loja e secção a secção. Faço uma análise superficial daquilo que são os resultados para depois elaborar um documento de comunicação às lojas para as tentar orientar por um caminho. Faço esta análise de pesquisa não só para que as lojas não tenham tanto trabalho, mas também para tentar focá-las no que é mais importante. Não é uma análise muito aprofundada, mas se algum tema mais crítico necessitar de ser analisado em maior detalhe, faço-o, mas não nesse relatório. Vou sim às lojas e abordo esses problemas para também os ver no próprio local. Isto funciona assim quer sejam questões negativas, quer positivas, pois por vezes o que são boas práticas e boas ideias posso aproveitar para também melhorar outras lojas.

DAVID: Ao nível de indicadores financeiros, já me falou de vendas e quebras. Há mais algum indicador, ou vários, que sejam para si muito relevantes?

*District Manager:* Há vários, por exemplo a margem e depois custos. Custos de manutenção e custos com pessoal. Quando recebemos a conta de exploração analisamos todos, mas os que estão mais sob o nosso controlo são os de exploração e com pessoal. Embora os custos com pessoal não sejam trabalhados com tanta regularidade, pois é uma questão de manter os quadros de pessoal. Contudo, a gente gere horas trabalhadas.

Depois, há os custos com manutenção. São difíceis de gerir pois quando algo avaria tem de ser arranjado, mas o que fazemos é tentar entender o que

aconteceu para conseguirmos prevenir situações futuras. Estes custos de manutenção são reportados todas as semanas.

DAVID: De indicadores não financeiros, já me falou por exemplo do número de FTE's, mas que outros utiliza?

*District Manager:* Damos muito foco à variação de clientes porque nos diz muito em termos de satisfação do cliente. Os indicadores SAC (Serviço Apoio Cliente) também damos muita importância, não através de um valor que nos apareça no final do ano, mas sim através de todas as reclamações, as quais chegam a nós e são sempre analisadas. Tentamos logo perceber junto da loja se têm o conhecimento da situação, perceber o que aconteceu e perceber se aconteceu algo de errado da nossa parte, ou se cumprimos com tudo o que podíamos para satisfazer o cliente. O que analisamos regularmente é a evolução da compra média e a combinação com o número de clientes, pois temos de analisá-los simultaneamente se não podemos estar a ter uma leitura enviesada. É preciso perceber as possíveis razões da variação de ambos.

DAVID: E nos híbridos, como a compra média por cliente, há mais algum, por exemplo ao nível da produtividade?

*District Manager:* A produtividade é um indicador importante, mas nós não o analisamos com regularidade, e talvez fosse importante fazê-lo mais. O que recebemos todos os dias é a evolução da compra média. Apesar de ser um indicador ao qual damos atenção regular, damos ainda mais quando há uma loja que está a ter uma performance muito fora do comum, quer seja positiva

quer negativa. Quando as vendas estão equilibradas, normalmente esse indicador não é o que analisamos de imediato.

DAVID: Quando falamos da combinação do ticket médio por cliente e do número de clientes, qual é habitualmente a sua leitura relativamente ao serviço que a loja está a prestar?

*District Manager:* Normalmente, quando a loja atinge as vendas, aumenta o ticket médio e reduz o número de clientes, há sempre uma preocupação de que possamos estar a perder clientes e que os que temos estão a comprar mais. Ou então podem ser os mesmos, mas que vêm menos vezes e compram mais de cada vez. No caso contrário, se aumentamos o número de clientes, mas reduzimos a compra média e nós atingimos os objetivos, então tendemos a ter a leitura de que os clientes são os mesmos, mas estão a vir mais vezes. Uma coisa que temos de ter sempre em atenção são os comportamentos das secções dos frescos, porque se temos uma secção de fruta ou de padaria que os clientes gostam, então significa que têm de vir cá mais vezes. Um indicador de que dispomos, mas que não uso com regularidade é o ticket por secção e poderá, nesta leitura, ser realmente útil.

DAVID: Passamos agora ao tema de políticas e procedimentos. Quais são os principais que tem de usar na sua função?

*District Manager:* Posso agora falar de algo que se calhar não classificamos como procedimentos, mas na minha função o principal objetivo é garantir que nas lojas se está a cumprir com aquilo que é definido pela Companhia ao nível de

regras, normas, apresentação, qualidade de serviço, limpeza, índice de ruturas e o indicador do cliente mistério que é um indicador de satisfação do cliente que é muito importante e que temos 2 vezes por ano. A auditoria das ruturas é 8 vezes ao ano. Temos também de ver a qualidade do produto à venda, o sortido. Outro género de procedimentos que são controlados pelo controlo operacional, são aqueles que visam questões financeiras da loja, quer ao nível de dinheiro, quer de controlo de stocks e muitos outros. Verificar se há cuidado com o produto ao nível do manuseamento e acondicionamento. Verificar que se cumprem as tarefas de estar o artigo à venda quando tem de estar. As minhas visitas às lojas passam sempre por isto. Inicialmente, quase como um cliente, para ver o que ele está a ver e depois sim analisar mais os bastidores, as câmaras frigoríficas e outros elementos que são muito importantes para a nossa operação. E depois, a nível administrativo, verificar tudo o que tiver a ver com dinheiro e com outros processos. Obrigatório registar tudo aquilo que são procedimentos a ver com dinheiro. Outros indicadores que me faltou mencionar e são não financeiros, são os indicadores que recebemos pelos controlos de qualidade, operacional e de recursos humanos que são habitualmente uma vez por ano, à exceção do controlo de qualidade, que é mais vezes.

DAVID: Relativamente ao recrutamento e formação. No caso do recrutamento quando é identificada a necessidade, como é feito este processo na sua área?

*District Manager:* Normalmente o recrutamento é feito pela loja, pela gerência, em que têm a liberdade de fazer o processo de seleção. Reportam-me a situação da necessidade, pois por vezes isso pode ser resolvido internamente com outros colaboradores da minha área.

DAVID: É essa normalmente a prioridade, recrutar internamente?

*District Manager:* Sim, porque posso ter pessoas que querem aumentar a sua carga horária ou então porque são pessoas que já têm a alguma experiência e formação dentro da nossa empresa. Outra situação que pode acontecer é contactarmos novamente antigos colaboradores que por demais razões não puderam em certa altura ficar connosco, mas que na nossa opinião têm valor para trabalhar connosco. Não sendo nenhuma destas situações, isto é feito pela própria loja.

DAVID: E no caso da formação, seja para um colaborador que irá trocar de secção, ou para ser promovido a chefe de secção. Como é feito este processo?

*District Manager:* Esse processo é sempre feito com recurso à equipa de formadores da Companhia e a equipa de Recursos Humanos. Qualquer colaborador que mude de secção, logo que abra um curso para essa secção, é incluído nessa formação. Os RH sabem disto e convocam-no. Enquanto não há curso, a pessoa é acompanhada pelo responsável de secção com formação em loja. Assim que há oportunidade tem formação em sala para toda a componente teórica e depois prática, de cerca de 3 semanas numa outra loja, precisamente para ser alguém que está “extra” na secção e não a ser necessário, para facilitar a formação. No final desse período de formação é novamente avaliado pelo formador. Quando é o caso para assumir o cargo de responsável de secção é sempre feita uma avaliação mais detalhada e exigente por parte dos formadores.

DAVID: Falando agora do tema da cultura, como descreveria a cultura do Pingo Doce?

*District Manager:* É uma Companhia em primeiro lugar que tem como principal objetivo ser uma cadeia extremamente forte em termos de frescos. É uma Companhia muito virada para a parte humana. O bem-estar daqueles que cá trabalham é uma prioridade. Depois também há uma componente social, não só interna, mas também para a comunidade. Não faz publicidade disso, pois entende que é algo que se faz porque se deve e não para publicitar. São estes os 3 grandes pilares como cultura. Em termos de negócio é o foco nos frescos, depois é também o bem-estar interno e apoio ao colaborador, com por exemplo a existência de um fundo para apoiar os seus colaboradores mais necessitados e protocolos com entidades para benefício dos seus colaboradores por último tem um forte apoio à comunidade. Sente-se muito que é uma empresa com uma cultura familiar.

DAVID: Como sente que essa cultura contribui para atingir os objetivos da empresa?

*District Manager:* Relativamente à primeira dimensão de que falei, a de negócio, se conseguimos fazer o que ambicionamos, automaticamente teremos resultados pois o cliente quer sempre vir às nossas lojas. As outras duas dimensões também ajudam, muito embora a terceira não existe com o objetivo de ter resultados, mas sim de cariz social e contributo para a comunidade. A segunda de que falei, logicamente que dando muito boas condições aos nossos

trabalhadores e fazendo-os sentir-se bem na sua empresa, a sua dedicação e performance será sempre melhor e isso irá transparecer para o cliente.

---

#### 8.1.4 Entrevista *Controller* Região Norte – E4

DAVID: Começando por falar da estrutura hierárquica, como é esta na área de influência da sua função?

*CONTROLLER*: Somos 4 pessoas, um coordenador, que sou eu, mais 3 pessoas. Reportamos ao *Controller* da sede e ao Diretor de Operações da Região. Cada região tem esta mesma estrutura, sendo que a minha é a região Norte. Os 3 colegas que reportam diretamente a mim, são quem depois faz a ligação com as lojas, normalmente através de auditorias ou visitas para verificar processos.

DAVID: Relativamente ao planeamento, quais são os principais indicadores ou ferramentas de planeamento que possui na sua função?

*CONTROLLER*: São as vendas e também a quebra, que nos indica o “desperdício”. Ambos estão orçados. Mais KPI’s, são por exemplo a cobertura de stocks e a produtividade, para além das margens, que são mais da responsabilidade da área comercial.

DAVID: E essas ferramentas de planeamento como são definidas?

*CONTROLLER*: Normalmente em Setembro começamos a preparar os objetivos para o ano seguinte. Faço um estudo de como irá acabar o ano corrente para podermos projetar o ano seguinte. Isto é válido para as vendas, quebras e número de FTE's por loja. Normalmente a intervenção do departamento é começar a dar as estimativas com base no que está a acontecer e depois vai hierarquicamente à consulta dos Diretores Adjunto, do Diretor da Região e depois à sede.

DAVID: Falando agora mais especificamente do orçamento. Como é que este orçamento é elaborado e como o monitoriza e analisa diariamente?

*CONTROLLER*: Ele passa pelas fases que indiquei e depois é aprovado pela Companhia, pelo Departamento Financeiro. Só depois é que é difundido por todos os responsáveis das operações e para as lojas. Depois nós vemos todos os dias os parâmetros principais, nomeadamente vendas e quebras. Vamos então emitindo alertas para os *Districts*, ou diretores, para os valores que estão com mais desvio. Quer seja ao nível de artigos, quer seja de lojas. Com a diferença de que as vendas têm um budget mensal que é repartido por dias, já a quebra é calculada de forma mensal, porque é muito complicado reparti-la por dia. Tudo é monitorizado comparando o real com o budget e com o ano anterior.

DAVID: Nessa comparação é dada mais relevância ao desvio face ao orçamento ou face ao ano anterior?

*CONTROLLER*: É face ao orçamento.

DAVID: Falando agora de outros indicadores financeiros, para além de vendas e quebras, há outros também relevantes?

*CONTROLLER:* Os custos de manutenção, por exemplo, muito embora isso seja supervisionado pela técnica e nós apenas fazemos um apanhado geral no final do mês e no final do ano, para analisar os principais desvios. São custos muito imprevisíveis e são provavelmente o 3º KPI que mais afeta o resultado, a seguir à quebra e custos com pessoal. No entanto não temos nenhuma ação concreta, porque no caso da quebra somos mesmo capazes de ir às lojas para analisar as situações mais problemáticas, mas no caso dos custos de manutenção já não.

DAVID: E de indicadores não financeiros, há algum que destaque?

*CONTROLLER:* Sim, as coberturas, que dizem respeito ao nível de stock que as lojas têm para fazer face às suas necessidades de venda. É um indicador muito importante pois temos de trabalhar com níveis saudáveis de stock, pois se não, tens muito dinheiro “parado”. É um dos grandes focos do momento na Companhia.

DAVID: Relativamente a outros indicadores, híbridos ou não financeiros, há mais algum que dê importância?

*CONTROLLER:* O número de clientes e a compra média também são indicadores que se usam, mas não são um grande foco. Nem existe sequer um budget ou objetivo para isso, pelo menos no caso do nosso departamento,

talvez o Marketing trabalhe com isso, mas nós não. No caso dos FTE's, também existe um orçamento que mudou um pouco o conceito pois antigamente era calculado por horas trabalhadas, para ver a produtividade. Agora já não é assim, é calculado com base em horas pagas, porque por exemplo, se pagamos horas extra já é um valor diferente e por isso a produtividade também o será. Este orçamento tem também a intervenção dos RH. Diria que é um indicador de segunda linha, porque o foco é que a loja cresça bem vendas e com pouca quebra que é para não variar muito o EBIT. O número de FTE's e a produtividade é importante para medirmos até que ponto a loja pode ter mais pessoas.

DAVID: Ao nível de políticas e procedimentos implementados na sua função, quais são as principais áreas?

CONTROLLER: O meu é o departamento que cria o manual de procedimentos da Companhia, o Controle Operacional. Os mais importantes acho eu que tem a ver com lidar com dinheiro na frente de loja e também com as regras com que se devem fazer inventários. Isto porque a qualidade do stock é muito importante para todo o funcionamento da operação. Caso contrário podes estar a comprar mercadoria de que não necessitas.

DAVID: Falando agora do tema do recrutamento e formação. Na sua função aplicar-se-á mais a questão da formação. Como é feita, na sua área?

CONTROLLER: Há planos definidos pela escola de formação. Quando são áreas que têm a ver com controle operacional, somos nós que damos estas formações,

quer seja a colaboradores novos, quer antigos. Habitualmente são formações relativas a procedimentos de dinheiro de frente de loja e de controlo de stocks, assim como boas práticas relativas à diminuição e controle das quebras e ainda formação em SAP.

DAVID: Falando agora do último tema, que é relativo à cultura da Companhia. Como descreveria a cultura do Pingo Doce?

CONTROLLER: Mas no negócio, ou socialmente?

DAVID: Poderá ser relativamente a qualquer uma das dimensões.

CONTROLLER: É realmente uma Companhia que fatura valores imensos e que tem muita abrangência e por essa importância tem que ser uma empresa muito exigente e que promove muito as capacidades de polivalência dos seus colaboradores.

DAVID: E como sente que essa cultura contribui para atingir os objetivos da empresa?

CONTROLLER: Acho que obviamente tem um grande impacto, pois é uma empresa muito orientada para os resultados.

---

### 8.1.5 Entrevista Gerente Loja 3 – E5

DAVID: Como é a estrutura hierárquica da sua empresa?

GERENTE 3: Relativamente à estrutura hierárquica, temos o gerente, os adjuntos, os responsáveis de secção e as segundas linhas. Por norma, trabalho diretamente com os meus adjuntos, organizo e planeio o meu trabalho com eles e em segunda parte passo para os meus responsáveis de secção. Reporto ao meu *District Manager*.

DAVID: Falando do planeamento, que tipos de planeamento é que usa no seu dia-a-dia?

GERENTE 3: Fundamental é os horários para que a loja consiga trabalhar bem. Depois trabalho muito com as alocações e com as informações de negócio. Porque normalmente as informações de negócio avisam-nos atempadamente de situações que iremos ter e que temos de preparar. O preenchimento das alocações é fundamental, pois também permite planear com antecedência a mercadoria que teremos em loja para fazer face às vendas.

DAVID: Esse tipo de planeamento que faz é semanal?

GERENTE 3: Sim, mas depende dos dias, pois por vezes temos várias alocações por semana.

DAVID: Esses planeamentos que usa são então todos semanais?

GERENTE 3: Os horários são mensais, pois temos de definir com antecedência para os colaboradores organizarem a sua vida. Os restantes planeamentos, são semanais e alguns diários. Os inventários e planogramas também organizo mensalmente.

DAVID: Falando mais especificamente do orçamento, como o utiliza na sua atividade diária em loja?

GERENTE 3: Nós normalmente vemos no início do mês os objetivos e identificar onde estamos melhor e pior. Analisamos as despesas de manutenção para aferir como correu o mês passado e que necessidades prioritárias temos de momento. Depois analisamos os FTE's, que não passa tanto por nós, mas sim estão dependentes de substituições e afins, mas temos um objetivo. Depois temos os detergentes, água e luz e tentamos sempre regrar muito as despesas e fazer as que são necessárias e evitar desperdícios.

DAVID: E relativamente aos objetivos de orçamento quanto a vendas e quebras?

GERENTE 3: Isso fazemos diariamente, passamos a informação de manhã à equipa para eles saberem o que têm de atingir e indicar o que vendemos no dia anterior e também as quebras, para as pessoas estarem ao corrente e se aperceberem da responsabilidade.

DAVID: Outros indicadores financeiros, para além de vendas e quebras, há mais algum que utilize, por exemplo ao nível de vendas por artigo ou assim?

GERENTE 3: Normalmente eu vejo os artigos que nos dão mais valor e os artigos que por norma não podem faltar na loja, ainda que não sejam muito representativos a nível de valor.

DAVID: E indicadores não financeiros?

GERENTE 3: Número de clientes eu faço por dia. A satisfação do cliente passa um pouco por estarmos na loja e apercebermo-nos disso.

DAVID: E indicadores híbridos, como por exemplo ticket médio por cliente, vendas por FTE, produtividade de frente de loja?

GERENTE 3: Produtividade de frente de loja analiso cada vez mais, mas até então não era um grande foco, vendas por FTE não faço e o ticket médio por cliente temos de trabalhar sempre para o subir, pois na minha loja o tipo de cliente proporciona um ticket muito baixo. É uma análise que faço diária e tento adaptar a loja ao cliente que tenho e ao ticket que estou a ter.

DAVID: Falando agora de políticas e procedimentos, quais são as principais?

GERENTE 3: Tem a ver com questões relacionadas com dinheiro, e também de controlo de qualidade, higiene e segurança. Há sempre um controlo diário que temos de fazer.

DAVID: No tema do recrutamento e formação, quando identifica necessidades de recrutamento como se processa?

GERENTE 3: Fazemos sempre uma seleção de candidaturas, entrevistamos e depois optamos por contratar ou não.

DAVID: E quando identifica essa necessidade reporta de imediato ao seu *District*?

GERENTE 3: Sim, porque por vezes podemos ter pessoas disponíveis na sua área e tentamos recrutar internamente, só depois analisamos candidaturas externas.

DAVID: E quando falamos de formação, quer formação de um novo colaborador, como para uma pessoa que queira mudar de secção ou que queira uma promoção, ou identificamos que o colaborador tem capacidade para passar por exemplo a chefe de secção, como é feito este processo?

GERENTE 3: Eu trabalho muito com a polivalência e acho que é muito importante toda a gente saber um bocadinho de tudo. Relativamente à

formação, é dada praticamente sempre *on-the-job*, muito embora haja momentos de formação centralizada.

DAVID: Por último, falando um pouco da cultura da Companhia, como a identifica?

GERENTE 3: Eu vejo isto como uma família. Eu sinto que há sempre alguém para nos apoiar, se nós também diariamente apoiarmos os outros.

DAVID: Como sente que essa cultura impacta a capacidade de atingir os objetivos da empresa?

GERENTE 3: Se tivermos a equipa do nosso lado, nós conseguimos tudo. A base de tudo é a nossa equipa e se todos os dias os apoiarmos e mostrarmos que estamos cá para eles, eles também o vão fazer quando precisarmos que nos ajudem a atingir os objetivos que a loja tem.

## 8.2 Tabelas de Análise de Conteúdo

# TABELAS DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

## A. CONTROLOS CULTURAIS

### 1. Apoio ao colaborador

E1 “Muito apoio jurídico a funcionários que precisem, temos também apoios na saúde na educação aos colaboradores. Há também vários protocolos que a empresa estabelece(…)”

E2 “Temos inclusive uma linha de apoio ao colaborador que funciona de uma forma muito boa para o colaborador. Se o colaborador tiver algum dificuldade a nível financeiro ou psicológico ou noutra qualquer área, pode recorrer a essa linha.”

E3 “(...)apoio ao colaborador, com por exemplo a existência de um fundo para apoiar os seus colaboradores mais necessitados e protocolos com entidades para benefício dos seus colaboradores(…)”

### 2. Apoio à comunidade

E1 “muito baseada no humanismo que não é muito divulgada, o que também acho ser positivo.”

E3 “(...)há uma componente social, não só interna mas também para a comunidade. Não faz publicidade disso, pois entende que é algo que se faz porque se deve e não para publicitar.”

### 3. Promove o alcance dos objetivos

E1 “Sentem que fizeram algo por eles e sentem a necessidade de retribuir à empresa, através de um melhor trabalho e mais esforço.”

E2 “(...)fazer com que muitos colaboradores se sintam agradecidos à empresa e por isso dão o seu melhor para conseguir o que a empresa lhes pede.”

E3 “muito boas condições aos nossos trabalhadores e fazendo-os sentir-se bem na sua empresa, a sua dedicação e performance será sempre melhor e isso irá transparecer para o cliente.”

## B. CONTROLOS ADMINISTRATIVOS

### A. DESIGN ORGANIZACIONAL

Respostas representadas na Figura nº6

### B. ESTRUTURA DE GOVERNO DA ORGANIZAÇÃO

#### 4. Reuniões regulares com equipa de loja

E1 “Esses valores imprimo-os, partilho com a gerência e com o resto da equipa. Todos os dias temos de olhar para os valores das vendas e da quebra.”

E2 “Sempre que eu recebo este indicador passo-o às minhas equipas para todos podermos analisar o que fazer para atingir os objetivos, analisado os ajustes que temos de fazer.”

E5 “Isso fazemos diariamente, passamos a informação de manhã à equipa para eles saberem o que têm de atingir(…)”

#### 5. Reuniões periódicas sobre execução estratégia

E3 “ao nível de estratégia é definido pelos níveis superiores e é-nos comunicado e explicado tudo aquilo que a empresa pretende que seja posto em prática assim como o caminho para nós executamos.”

## C. POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

### 6. Valores monetários

E1 “temos vários procedimentos associados ao controle de caixa e de fundos monetários da loja(...)

E2 “todos aqueles que são referentes a dinheiro.”

E3 “(...)que visam questões financeiras da loja, quer ao nível de dinheiro(...)”

E4 “mais importantes acho eu que tem a ver com lidar com dinheiro na frente de loja(...)”

E5 “Tem a ver com questões relacionadas com dinheiro(...)”

### 7. Controlo de Qualidade

E1 “(...)sobretudo políticas e procedimentos relativos ao controlo de qualidade dos nossos produtos.”

E2 “Acima de tudo a qualidade do produto(...)”

E3 “(...)a qualidade do produto à venda(...)”

E5 “(...)também de controlo de qualidade(...)”

### 8. Controlo de stock

E3 “(...)quer de controlo de stocks(...)”

E4 “(...)também com as regras com que se devem fazer inventários. Isto porque a qualidade do stock é muito importante para todo o funcionamento da operação.”

## C. PLANEAMENTO

### D. LONGO PRAZO

Sem dados por motivos de confidencialidade

## E. ACÇÃO

### 9. Horários

E5 “Fundamental é os horários para que a loja consiga trabalhar bem.”

### 10. Alocações

E5 “(...)trabalho muito com as alocações(...)”

### 11. Informação de negócio

E5 “(...)com as informações de negócio.”

E3 “O que é definido em termos de quadro de loja é para o ano todo”

E4 “e número de FTE's por loja.”

## D. CONTROLOS CIBERNÉTICOS

### F. ORÇAMENTO

E1 "Eu uso muito o report que recebemos todos os dias com os objectivos"

E2 "(...)é aprovado pela Companhia, pelo Departamento Financeiro. Só depois é que é difundido por todos os responsáveis das operações e para as lojas."

### G. MEDIDAS FINANCEIRAS

#### 12. Vendas e quebras

E2 "Vemos aquilo que nossa falta atingir e o que já atingimos, ao nível de vendas e quebras."

E3 "(...)aquilo em que é usado diariamente é essencialmente ao nível de vendas e quebras, que são as principais rúbricas."

E5 "Isso fazemos diariamente, passamos a informação de manhã à equipa para eles saberem o que têm de atingir e indicar o que vendemos no dia anterior e também as quebras(...)"

#### 13. Custos com pessoal

E3 "O que é definido em termos de quadro de loja é para o ano todo"

E4 "e número de FTE's por loja."

E5 "Depois analisamos os FTE's, que não passa tanto por nós, mas sim estão dependentes de substituições e afins, mas temos um objectivo."

#### 14. Custos exploração

E3 "(...)e depois custos. Custos de manutenção e custos com pessoal. Quando recebemos a conta de exploração analisamos todos

E4 "Os custos de manutenção, por exemplo, muito embora isso seja supervisionado pela técnica e nós apenas fazemos um apanhado geral no final do mês e no final do ano, para analisar os principais desvios."

E5 "Analisamos as despesas de manutenção para aferir como correu o mês passado e que necessidades prioritárias temos de momento."

## H. MEDIDAS NÃO FINANCEIRAS

### 15. Número de Clientes

E2 "(...)e também o número de clientes."

E3 "Damos muito foco à variação de clientes porque nos diz muito em termos de satisfação do cliente."

E5 "Número de clientes eu faço por dia."

### 16. Cliente Mistério

E3 "(...)indicador do cliente mistério(...)"

### 17. Auditorias (Operacional; Controlo de Qualidade; RH; SHT; Rupturas)

E3 "(...)indicadores que recebemos pelos controlos de qualidade, operacional e de recursos humanos(...)"

E3 "(...)nível de regras, normas, apresentação, qualidade de serviço, limpeza, índice de rupturas(...)"

## I. MEDIDAS HÍBRIDAS

### 18. Ticket médio por cliente

E2 "(...)o ticket médio por cliente(...)"

E3 "O que recebemos todos os dias é a evolução da compra média."

E5 "(...)o ticket médio por cliente temos de trabalhar sempre para o subir(...)"

### 19. Coberturas

E4 "Sim, as coberturas, que dizem respeito ao nível de stock que as lojas têm para fazer face às suas necessidades de venda. É um indicador muito importante(...)"

## E. RECOMPENSAS E COMPENSAÇÕES

Sem dados por motivos de confidencialidade

Tabela 6 - Tabelas de Análise de Conteúdo

## 8.3 Apresentação Católica Porto Business School



## Modelo Malmi e Brown

---

### Controlos Culturais

1. Recrutamento
2. Socialização
3. Reforço de comportamento

### Controlos Administrativos

1. Design organizacional
2. Estrutura de governo da organização
3. Políticas e procedimentos

## Modelo Malmi e Brown

---

### Planeamento

1. Longo prazo
2. Acção

### Controlos Cibernéticos

1. Orçamento
2. Financeiros
3. Não-financeiros
4. Híbridos

### Recompensas e Compensações

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019



## Pingo Doce

### Acerca da empresa

---

Pertence ao Grupo JM

425 lojas

250 Milhões visitas por ano

30.000 colaboradores

3.500 Milhões € de VN

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019

# Pingo Doce

## Pontos estratégicos



Frescos



Meal Solutions



Ambiente de loja



Produtos marca própria



Política de Preço



Proximidade com o cliente

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019

## ENTREVISTAS PINGO DOCE

VIRGÍNIA CRUZ, GERENTE

ANTÓNIO TORRES, GERENTE

RUI ARAÚJO, DISTRICT MANAGER

MÁRIO SOARES, CONTROLLER

TÂNIA ESTEVES, GERENTE

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019

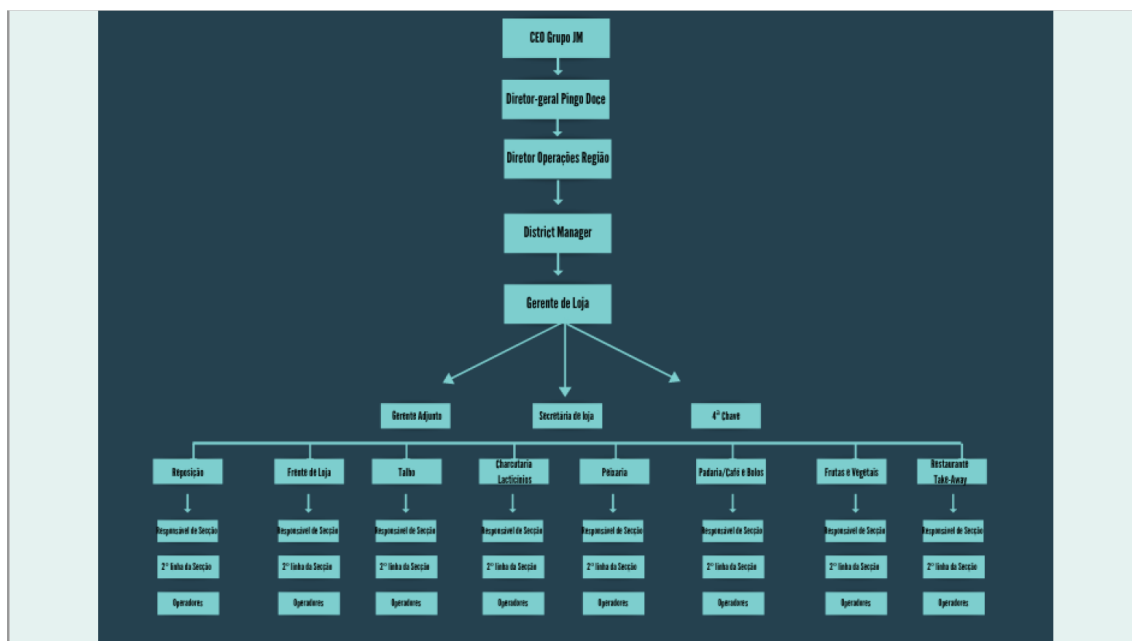
# CONTROLOS CULTURAIS

1. Reforça comportamentos de encontro à cultura corporativa

2. Apoio social a colaboradores

3. Apoio a comunidades envolventes

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019





## CONTROLOS ADMINISTRATIVOS

---

### ESTRUTURA DE GOVERNO DA ORGANIZAÇÃO

1. Reuniões diárias com a equipa de loja
2. Reuniões periódicas execução estratégica
3. Comunicação facilitada

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019



## POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

---

1. Controlo de Qualidade
2. Fundos monetários
3. Controlo de stocks

## PLANEAMENTO

---

1. Horários
2. Alocações
3. Informação Negócio





## CONTROLOS CIBERNÉTICOS

### ORÇAMENTO

1. Anual
2. Mensal
3. Semanal
4. Diário

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019

## FINANCEIROS

1. Vendas
2. Quebras
3. Custos com o pessoal
4. Custos de manutenção

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019



## FINANCEIROS

1. Vendas
2. Quebras
3. Custos com o pessoal
4. Custos de manutenção

## NÃO FINANCEIROS

1. Número de clientes
2. Cliente mistério
3. Auditoria:  
controlo qualidade  
controlo operacional  
RH  
SHT  
rupturas



## HÍBRIDOS

1. Ticket médio por cliente
2. Coberturas

## RECOMPENSAS E COMPENSAÇÕES

Não analisado por motivos de  
confidencialidade





## COMPARAÇÃO COM A LITERATURA

---

# CONTROLOS CULTURAIS

---

1. Promover o comportamento de acordo com os valores corporativos
2. Incitar ao alcance dos objectivos de negócio da empresa (sentimento de retribuição)

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019



## CONTROLOS ADMINISTRATIVOS

---

### ESTRUTURA DE GOVERNO DA ORGANIZAÇÃO

1. Alinhamento entre o design organizacional, a estrutura de governo da organização e as políticas e procedimentos
2. Comunicação rápida e flexível
3. Políticas e procedimentos promovem a standardização das actividades operacionais

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019

## PLANEAMENTO

---

1. Objectivos das diversas áreas funcionais orientam o comportamento
2. Requisitos e standards para o alcance de metas
3. Envolvimento no processo de execução dos planeamentos de acção
4. Tarefas visam dimensão de curto prazo com características tácticas e de execução

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019



## CONTROLOS CIBERNÉTICOS

### ORÇAMENTO

1. Conjugação de diversos factores dispersos num só plano
2. Elemento de relevância na avaliação de desempenho

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019



## Controlos Cibernéticos

### FINANCEIROS

Avaliação quantitativa da performance

### NÃO-FINANCEIROS

Estimativas e avaliações qualitativas

### HÍBRIDOS

Conjugação dos anteriores através de rácios

PACOTE DE SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO | 2019

