



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Sistemas de Controlo de Gestão

*Caso Leroy Merlin*

por

Ricardo João Alves Pires do Vale

Católica Porto Business School

2024



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Sistemas de Controlo de Gestão

## *Caso Leroy Merlin*

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

Ricardo João Alves Pires do Vale

sob orientação de

Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

Abril 2024



## **Agradecimentos:**

Ao meu orientador Prof. Doutor Luís Marques pelo apoio contínuo, incentivo e a disponibilidade demonstrada ao longo destes meses.

Ao Dr. Valter Figueiredo pela informação imprescindível que serviu de suporte à realização deste trabalho.

Aos meus pais, pelo apoio em todos os momentos e pelas condições que me proporcionaram ao longo deste caminho.

À minha namorada, pelo apoio e carinho constante que demonstrou, o que levou à finalização desse percurso de vários meses.

A todos aqueles que contribuíram de diferentes formas e que também contribuíram para a realização deste trabalho.



## Resumo:

Num mundo com cada vez menos barreiras e interligado entre países, surgem mais empresas no mercado, o que se traduz num aumento da concorrência a nível empresarial. Posto isto, as empresas têm cada vez mais reconhecido a importância do Controlo de Gestão e a necessidade de ter objetivos bem delineados com os seus colaboradores, de modo que juntos consigam atingir as metas a que se propõem.

O objetivo deste trabalho consiste numa revisão da literatura acerca da importância dos Controlos de Gestão, nomeadamente dos controlos culturais, fazendo referência a tendências passadas e atuais. Para além de um enquadramento teórico com estudos suportados por diferentes autores, será apresentado o caso de uma empresa de modo a exemplificar os conceitos revistos.

A empresa escolhida é a *Leroy Merlin*, por ser uma empresa que se pauta de valores de sustentabilidade e pró-ambiente e também por apresentar controlos culturais bastante evidentes. Para melhor entender a realidade da empresa *Leroy Merlin* serão apresentadas informação obtidas através de uma entrevista que foi realizada a um membro da equipa de gestão.

Através da concretização das temáticas, conclui-se que os controlos culturais conduzem a uma melhor eficiência das empresas. Tal foi possível verificar-se especificamente na *Leroy Merlin*, permitindo a observação da aplicabilidade dos mesmos em contexto organizacional.

**Palavras-chave:** Controlo de Gestão, Controlos culturais, *Leroy Merlin*



## **Abstract:**

In an increasingly open and interconnected world among countries, more companies are emerging in the market, leading to a growing number of competitors. Considering this, companies are increasingly recognizing the importance of management control. There is a need to have well-defined objectives with employees so that together they can achieve the goals they set.

The aim of this work is to review the literature on the importance of management controls, specifically cultural controls, referring to past and current trends. To elucidate these concepts, a theoretical review supported by various authors will be presented. Additionally, a case study of a company will be displayed to provide a practical exemplification.

The chosen company is Leroy Merlin, known for its sustainability values and pro-environment stance, and for having prominent cultural controls. To better understand its reality, information obtained through an interview with a management member will be presented.

Through the exploration of these themes, it is concluded that cultural controls lead to better efficiency in the companies. This was particularly evident in Leroy Merlin, allowing for the observation of their applicability in an organizational context.

**Keywords:** Management control, Cultural controls, Leroy Merlin



## Índice:

<b>Agradecimentos:</b> .....	iv
<b>Resumo:</b> .....	vi
<b>Abstract:</b> .....	viii
<b>Índice:</b> .....	x
<b>Índice de Figuras:</b> .....	xii
<b>Introdução:</b> .....	14
<b>Enquadramento teórico:</b> .....	16
Definição .....	16
Modelo de Malmi e Brown .....	18
Controlos culturais .....	19
Vantagem dos controlos culturais .....	21
Vaga Histórica.....	22
Vaga Atual .....	23
Comparação entre a Vaga Histórica vs Vaga Atual .....	25
<b>Enquadramento da Organização:</b> .....	26
Análise Empírica .....	28
Metodologia de investigação .....	28
Entrevista .....	28
Controlos Culturais na <i>Leroy Merlin</i> .....	29
Aplicação dos controlos culturais na <i>Leroy Merlin</i> .....	33
<b>Discussão:</b> .....	35
Discussão da questão proposta .....	35
Contributo teórico para a literatura.....	39
Propostas para investigação futura .....	40
<b>Conclusão:</b> .....	41
<b>Referências:</b> .....	43



## Índice de Figuras:

- **Figura 1** - Modelo de Malmi e Brown
- **Figura 2** - Resumo das principais diferenças entre as vagas dos controlos culturais
- **Figura 3** - Valores da *Leroy Merlin*
- **Figura 4** - Semelhanças entre a vaga atual dos controlos culturais e os controlos culturais na *Leroy Merlin*
- **Figura 5** - Diferenças entre controlos culturais descritos na literatura e os controlos culturais na *Leroy Merlin*



## Introdução:

Tendo em conta o crescente reconhecimento da importância dos Controlos de Gestão nas empresas e a necessidade de estabelecer objetivos em conjunto com os seus colaboradores para alcançar o máximo de potencial das mesmas, este Trabalho Final de Mestrado (TFM) propõe uma revisão da literatura sobre a relevância dos Controlos de Gestão, com ênfase nos controlos culturais, abordando tanto tendências históricas como atuais. Efetivamente, o objetivo deste TFM prende-se em abordar a questão de investigação: “Em que medida é que os Controlos Culturais, por oposição a mecanismos mais tradicionais, são mecanismos com relevância no contexto dos sistemas de Controlo de Gestão?”

Além de um enquadramento teórico fundamentado na literatura, este TFM apresenta um caso de estudo para exemplificação da aplicabilidade dos controlos culturais numa empresa específica, nomeadamente na *Leroy Merlin*. A elaboração de uma entrevista a um cargo de relevância da *Leroy Merlin* permitiu a obtenção de informação para enriquecimento deste TFM com conhecimentos da vida real e exemplo do dia a dia desta empresa.



## Enquadramento teórico:

### Definição

O Controlo de Gestão tem, nos últimos anos, apresentado um papel muito importante nas organizações, sendo este um grande suporte para a gestão das mesmas. O estudo dos Controlos de Gestão tem constituído um desafio devido à dificuldade em definir este conceito. Apesar de vários autores terem tentado aplicar uma definição específica, estas têm sido alvo de contínua controvérsia. (Tessier & Otley, 2012)

O Controlo de Gestão visa garantir a continuidade do negócio, constituindo uma das mais importantes ferramentas de gestão existente e assegurar que o capital das empresas seja utilizado para o que foi destinado ou para aquilo que foi previamente estabelecido. (Horváth, 2006)

Assim, o Controlo de Gestão é um conjunto de processos e práticas que visam o alcance de determinados objetivos empresariais através de uma série de ações, de forma a permitir a manutenção de um ambiente de negócio que seja eficaz e eficiente. Por conseguinte, o Controlo de Gestão visa o alcance de determinados objetivos empresariais através de uma série de ações, de forma a permitir o maior rigor no controlo. (Horváth, 2006)

Efetivamente, este conceito está muito relacionado com a eficácia organizacional, visto que a execução do controlo promove a eficácia no alcance dos objetivos propostos, que são definidos com base no objetivo do controlo e nas metas de desempenho. Isto é, o Controlo de Gestão é um processo que visa o cumprimento das metas da organização e quantificação do seu desempenho. (Barnard, 1938)

A atividade de uma empresa rege-se por dois requisitos basilares: o primeiro cinge-se ao trabalho como um todo e o segundo visa a divisão do trabalho em várias tarefas, com a coordenação das mesmas de modo a realizar as atividades em questão. (Mintzberg, 1995)

O Controlo de Gestão também pode ser definido como um vasto conjunto de procedimentos que visam atingir um determinado objetivo. (Otley, 1999) Alguns autores defendem uma definição mais restrita do conceito Controlo de Gestão, definindo-o como mecanismos implementados de forma a influenciar os comportamentos dos funcionários (controlo comportamental) com vista a cumprir determinado objetivo da organização. (Malmi & Brown, 2008) A definição mais ampla, por outro lado, é a que defende que Controlo de Gestão é uma abordagem que abrange toda a execução dos processos de planeamento e gestão, marcando o rumo da gestão e da planificação. (Ferreira, Aldonio, & Otley, D. T., 2005)

O Controlo de Gestão foi também descrito como um método em que o gestor alinha os objetivos organizacionais com os seus colaboradores para que estes sejam cumpridos o mais rápido e eficientemente possível. Caso não haja esse alinhamento perfeito entre ambas as partes, o sucesso da empresa não será conseguido. Ou seja, o Controlo de Gestão é a principal ferramenta para melhorar a eficiência e a produtividade do trabalho, auxiliando o gestor a alinhar os objetivos com os colaboradores. (Jonhson, T. H., & Kaplan, 1987)

Com o objetivo de obter menor controvérsia, autores apresentaram uma definição abrangente, definindo o Controlo de Gestão como o empenho de um gestor em alcançar as metas previamente estabelecidas, utilizando instrumentos de modo que estes possam garantir que a finalidade seja a continuidade do bom funcionamento da empresa (Jordan, H., Neves, J. C. das & Rodrigues, J. A., 2003).

Nesta linha de pensamento, o Controlo de Gestão assegura que a estratégia da organização é atingida, certificando-se que o comportamento das pessoas é consistente com os objetivos da organização. Para além disso, utiliza-se a linguagem de mecanismos de controlo para melhor explicar o funcionamento das estruturas organizacionais, dos quais são de realçar quatro mecanismos de controlo: controlo cultural, de resultados, de ação e pessoal. (Merchant & Van der Stede, 2012) No entanto, ainda está por esclarecer de que forma os mecanismos de controlo se combinam de modo a beneficiar maximamente as empresas, ou seja, há uma escassez de literatura baseada em

estudos empíricos acerca das influências dos mesmos. (Bedford, Malmi & Sandelin 2015).

## Modelo de Malmi e Brown

O modelo de Malmi e Brown consiste num conjunto de princípios e teorias que descrevem o comportamento do sistema de Controlo de Gestão no contexto das empresas. Esta análise foi fundamental para a compreensão dos fatores que influenciam o desempenho de um sistema de Controlo de Gestão e a investigação desse tema é um dos objetivos principais da literatura científica sobre o tema.

A definição de Controlo de Gestão deve refletir acerca do tema da gestão do comportamento dos colaboradores. Assim, o Controlo de Gestão pode ser definido como a atividade que permite aos gestores definirem e implementarem processos de decisão e garantirem que serão cumpridos. (Malmi e Brown, 2008)

O modelo de Malmi e Brown divide-se em controlos culturais, de planeamento, controlos cibernéticos, recompensas e compensações e controlos administrativos. (Malmi e Brown, 2008)

Conforme demonstrado na Figura 1, o modelo está dividido em 5 tipos de controlos.

1. Controlos culturais		
Clã	Valores	Símbolos
<b>2. Planeamento</b>	<b>3. Controlos Cibernéticos</b>	<b>4. Recompensas e compensações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longo prazo</li> <li>• Ação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento</li> <li>• Medidas Financeiras</li> <li>• Medidas Não Financeiras</li> <li>• Medidas Híbridas</li> </ul>	
5. Controlos Administrativos		
Design da organização	Políticas e procedimentos	Estrutura organizacional

**Figura 1** - Modelo de Malmi e Brown

O enfoque deste TFM consiste na análise dos controlos culturais, sendo que os restantes, não serão considerados numa abordagem mais aprofundada.

## Controlos culturais

Os controlos culturais definem-se como um sistema de regras, normas, valores e procedimentos que definem uma empresa e que são transmitidos para determinar comportamentos. (Shein, E. 1997) Dada a realidade do ponto de vista organizacional, é imperativo que os gestores considerem os controlos culturais como um conjunto de regras, normas e valores essencial para o sucesso. Isso significa que os gestores precisam de saber como introduzir estes controlos

culturais e integrá-los. (Flamholtz, E., Das, T., K., Tsui, A., 1985) Portanto, devem ser entendidos como um conjunto de valores, hábitos e normas que são transmitidos, sendo que os colaboradores não necessitam de saber quais são esses valores para serem capazes de integrá-los, quando encontrados na cultura de uma organização. Por tudo isto, a própria cultura é considerada um sistema de controlo. Como consequência, constata-se que a cultura pode ser vista como um sistema de controlo a partir de um conjunto de mecanismos, nomeadamente a hierarquização, a partilha de conhecimentos e a intensidade de comportamentos culturais. (Malmi e Brown, 2008)

Todavia, devem ser assinalados os aspetos que podem levar à complexidade e dificuldade de se lidar com a cultura. A dificuldade está também em reconhecer se as organizações estão ou não a usar a cultura como um sistema de controlo. (Malmi e Brown, 2008)

Os gestores consideram que é bastante relevante a criação de uma cultura, modelando a empresa em diversos valores e acreditam que estes são os ideais para o atingimento do maior potencial possível. A premissa é a de que deve ser criada uma cultura que modele a empresa com valores diferenciados, como ideal para atingir o potencial máximo da mesma. (Clegg, S. R., Bjorkeng, K., & Pitsis, T. S. 2011)

A cultura de uma organização começou a ter muita relevância em vários aspetos na literatura, concluindo que a cultura de uma organização pertence a um sistema de controlo, sendo esta uma forma como um indivíduo ou grupo de indivíduos aprendem, interpretam e interagem uns com os outros. A cultura passa assim a constituir um fator fundamental numa organização, uma vez que influencia os resultados que serão obtidos. (Ferreira, Aldonio, & Otley, D. T. 2005)

O conceito de controlos culturais foi inicialmente designado como o conjunto de valores, crenças e normas sociais que tendem a ser partilhados por os seus membros e, por sua vez, influenciar os seus pensamentos e ações. (Flamholtz, E., Das, T., K., Tsui, A., 1985) As práticas culturais são formadas a partir dessas normas e valores e são determinadas pela aceitabilidade ou não de cada um dos membros no seu conjunto social ou pela incapacidade de tomar

decisões que contrariam as normas existentes. (Flamholtz, E., Das, T., K., Tsui, A., 1985)

Diversos autores vieram apoiar a visão de Flamholtz, acrescentando também que a cultura pode ser como uma realidade numa organização e por vezes estar além do controlo dos gestores. (Clegg, S. R., Bjorkeng, K., & Pitsis, T. S. 2011)

Mais tarde, os controlos culturais foram definidos como a imposição de regras por parte dos gestores para que os colaboradores se supervisionassem e pudessem competir e, assim, instigar-se uns aos outros de modo a cumprir os objetivos organizacionais. (Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. 2012)

Os “*soft controls*” (combinação entre controlos culturais e pessoais), sempre que são corretamente aplicados e de modo eficaz, levam a uma redução da implementação de normas e regras institucionais. Assim sendo, a eficácia destes tem-se revelado muito relevante para que os funcionários atuem sempre em prol da organização (Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. 2012)

A cultura de uma organização pode ser modificada de diferentes formas, tais como através do exemplo demonstrado pelos quadros superiores, através de comportamentos adequados, códigos de conduta e vocabulário apropriado. Existem diversos tipos de controlo cultural, como por exemplo, a introdução de missão, valores, recompensas de grupo (como partilha de lucros, bónus) em caso de cumprimento de objetivos globais da empresa. A cultura de uma empresa é, portanto, responsável por gerar valor para a organização. E, assim, o controlo cultural visa gerir comportamentos na empresa de forma a promover o cumprimento dos objetivos globais e das metas organizacionais. (Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A., 2012)

## Vantagem dos controlos culturais

Os controlos culturais apresentam diversas vantagens, destacadas abaixo (Kärreman, D., & Alvesson, M., 2004; Shein, E. 1997; Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A., 2012):

1. Criação de um ambiente que incentive os trabalhadores a desempenharem as suas funções, estabelecendo regras para garantir o bom funcionamento da empresa, uma vez que elas fornecem diretrizes a serem seguidas por todos os colaboradores.
2. Maior envolvimento dos funcionários, levando a um sentimento de pertença. De facto, a implementação de controlos culturais não é entendida como uma ofensa para os trabalhadores, dado estes serem discretamente inseridos no ambiente organizacional.
3. Reforço de ética e integridade em toda a empresa.
4. A procura de um melhor serviço traz habitualmente maior satisfação do cliente, trazendo assim também melhor reputação à organização.

Posto tudo isto, a utilização dos controlos culturais passou a ser mais predominante em vez de outros controlos (Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A., 2012).

## Vaga Histórica

Na vaga histórica, de uma forma geral, são considerados três aspetos principais dos controlos culturais: Controlo de valores, de símbolos e de clãs. (Malmi & Brown, 2008)

O termo controlo de valores foi comparado a um “sistema de crenças”, onde neste existem regras que têm de ser cumpridas segundo algumas convicções. Estas são utilizadas pelos gestores de forma a influenciar o comportamento dos seus colaboradores, de modo que estes as sigam e as adotem. Neste sistema são definidas regras, cujo incumprimento pode levar a punição por parte da empresa. De modo a fortalecer este sistema dentro da empresa, esta usa processos com o objetivo de fazer um controlo mais efetivo de todas atividades na organização, utilizando métodos bastante eficazes como programas educacionais, documentos, pesquisas e sessões de feedback. (Simons, R.1987)

O controlo por valores divide-se em três tipologias. A primeira é quando a instituição aplica um controlo rigoroso no seu processo de recrutamento, tendo em vista como objetivo primordial encontrar colaboradores que se enquadrem nos valores culturais da empresa. O segundo refere que os colaboradores tendem a modificar os seus valores de modo que estes possam coincidir com os requeridos pela empresa, criando assim um bom ambiente de trabalho. O terceiro define que a empresa imponha determinadas regras aos funcionários e que embora estes possam não concordar, têm de as cumprir. (Kärreman, D., & Alvesson, M. 2004)

Este controlo de valores alinhado com a estratégia da empresa tornará possível o sucesso da organização, mas apenas se as empresas assim conseguirem gerir o comportamento dos colaboradores. (Simons, R. 1987)

O controlo por símbolos baseia-se na criação de um ambiente visível para tentar introduzir uma cultura previamente estipulada numa empresa. Por exemplo, o escritório em modo “*open space*” e um “*dress code*” específico. Deste modo viabilizam a criação de proximidade entre colaboradores, visto não haver barreiras “físicas”, tornando assim o ambiente mais agradável e mais familiar entre os mesmos. (Shein, E. 1997)

O controlo de clãs é um dos controlos menos explorados e fundamenta-se sobretudo pela criação de “subculturas” na organização, designadas de clãs. (Shein, E. 1997)

## Vaga Atual

A Netflix representa bastante bem a vaga atual ao nível dos controlos culturais. Desde a sua criação em 1997, esta empresa sempre se identificou como vanguardista ao nível da implementação de cultura, constituindo uma grande inovação para aquela época. O objetivo inicial da companhia era “fazer o mundo melhor no mercado do aluguer de filmes”. (Hastings, R., & Meyer, E., 2020)

A empresa apresentou um código de conduta, focando-se sobretudo em duas características: “liberdade e responsabilidade” dos colaboradores, com o intuito de haver auto motivação e autodisciplina dos mesmos, para que não aguardem indicações das chefias, aumentando o desempenho.

Assim a organização focou-se principalmente em implementar a ideia que os funcionários não estão a trabalhar por dinheiro, mas por algo maior, tentando desta forma mudar o seu “*mind-set*”, representando a visão do fundador.

Esta empresa assenta em vários princípios, como valores, alta performance, vencimentos acima da média, promoções e desenvolvimento, com o objetivo primordial de manter os funcionários satisfeitos e efetivos na empresa a longo prazo.

A organização evidencia um controlo por símbolos, tal como, um escritório de vidro dando uma sensação de transparência entre colaboradores. Ao nível do vestuário, permite aos funcionários um vestuário simples e descontraído, de modo a proporcionar uma maior comodidade. (Hastings, R., & Meyer, E., 2020).

Outra empresa que evidencia esta vaga atual é a Google, uma empresa que se destaca pelos seus controlos culturais, por exemplo através das suas normas, que auxiliam a que haja uma maior eficácia na permanência de “talentos”.

Na empresa Google existem determinados pilares que fortalecem a sua cultura tais como: a colaboração, em que tem o objetivo é incentivar a cooperação entre colaboradores, independentemente da localização; a informalidade, na qual o ambiente descontraído da organização suscita um clima proactivo e criativo; Inovação, um dos mais importantes pilares, que fornece tecnologia que simplifica o trabalho realizado pelos colaboradores. (Taplin, J., 2017)

## Comparação entre a Vaga Histórica vs Vaga Atual

Os controlos culturais no Controlo de Gestão das empresas foram-se refletindo então num continuum ao longo do tempo, entre aquilo que é considerada uma vaga histórica e uma atual. Não obstante, ambas aplicam estes controlos de modo a atingirem os resultados pretendidos.

Na vaga atual, a gestão das empresas tenta ser o mais objetiva possível, tentando focar-se mais em sucesso do que em “teoria”. Outro dos focos enaltecidos são a liberdade e responsabilidade dos colaboradores. O sucesso consiste atualmente em nada mais nada menos do que os o atingimento pelos colaboradores da produtividade solicitada. (Shein, E. 1997)

Na vaga histórica, como foi já enunciado, são aplicados controlos culturais de forma a conseguir o controlo dos comportamentos dos colaboradores, utilizando métodos diferenciados com o objetivo principal de alinhar os seus princípios com a estratégia da empresa. (Shein, E. 1997).

	VAGA HISTÓRICA	VAGA ATUAL
<b>Controlo dos colaboradores</b>	Controlo de comportamentos/punição	Liberdade e responsabilidade
<b>Objetivo</b>	Obter a produtividade solicitada	Manter os funcionários satisfeitos
<b>Vestuário</b>	<i>Dress code</i> específico	Simples/descontraído
<b>Controlos culturais</b>	Controlo de clãs, de valores e de símbolos	Controlo por símbolos

**Figura 2** - Resumo das principais diferenças entre as vagas dos controlos culturais

## Enquadramento da Organização:

A *Leroy Merlin* foi fundada por Adolphe Leroy e a sua esposa, Rose Merlin. O objetivo inicial era a venda de produtos excedentes da 1ª Guerra Mundial.

Atualmente são uma empresa especializada na venda de produtos e serviços nas áreas da bricolage, construção, decoração e jardim. Tem um propósito de sustentabilidade, procurando gerar valor humano, ambiental e económico em todas as ações ligadas à atividade.

A *Leroy Merlin* tenta criar um impacto positivo, reconhecendo, valorizando e celebrando a diferença que geram junto dos *stakeholders*, de modo a tentarem criar um mundo melhor para todos os envolvidos com a empresa.

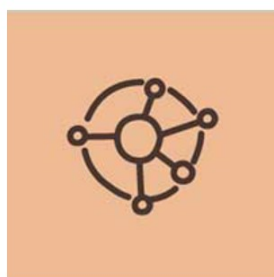
A empresa tenta fazer compromisso com os colaboradores, retendo e atraindo novos talentos, criando sempre uma cultura inclusiva e promovendo a igualdade de oportunidades, a inclusão e a empregabilidade de todos.

São pautados por diversos valores:



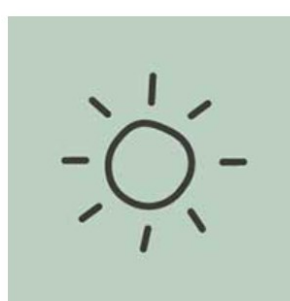
### ABERTOS

Estamos disponíveis para continuar a aprender e entendemos a importância de dar e receber feedback.



### INTERDEPENDENTES

As nossas ações promovem benefícios para todas as partes envolvidas.



### IMPACTANTES

Arriscamos, promovemos a inovação e queremos cada vez mais antecipar as necessidades dos nossos Clientes.



### AUTÊNTICOS

Reconhecemos as nossas fragilidades e trabalhamos para alcançar a melhor versão de nós mesmos.

**Figura 3** - Valores da *Leroy Merlin* (adaptado do site da empresa *Leroy Merlin* - [www.leroymerlin.pt](http://www.leroymerlin.pt))

Em Portugal, estão presentes com mais de 50 lojas que apresentam um conceito específico, com uma promessa para o cliente bem definida e uma oferta global ajustada, complementada pelo canal online.

Ao nível das lojas, existe uma complementaridade, havendo aquilo a que chamam de “oito zonas de vida”, sendo que cada uma delas representa uma área geográfica: Norte, Porto, Centro Sul, Centro Norte, Lisboa Este, Lisboa Oeste, Margem Sul, Algarve e Ilhas. Em cada área geográfica apresentam sempre lojas de diferentes conceitos, reforçados por espaços de construção, planificação e projeto, organizadas por “Zona de Vida”, procurando oferecer uma experiência de compra diferenciada e adaptada à jornada dos habitantes e clientes. Por outras palavras, se a loja for localizada numa zona costeira, a aposta será artigos de mar e de pesca. Por outro lado, se for no interior, a aposta será em artigos ligados à agricultura e pecuária.

A companhia do grupo está estruturada em:

- Grupo designado por **CODIR** (comité de Direção), do qual fazem parte dez pessoas: Diretor Geral, Diretor Financeiro, 3 Leader Coach Operacionais (LCO), Diretor Recursos Humanos, Diretor IT, Diretor Marca, Diretor Supply Chain e Diretor Vendas Online.

Este comité visa impulsionar a estratégia de desenvolvimento do negócio, bem como dotar a organização dos recursos necessários e avaliar os resultados gerados pelas iniciativas e projetos implementados. É ainda responsável por desenvolver e comunicar a Carta de Orientações anual em reuniões de equipa, com a estratégia e os objetivos nacionais para todos os colaboradores. (adaptado do site da empresa *Leroy Merlin* - [www.leroymerlin.pt](http://www.leroymerlin.pt))

- **Comité Operacional**, constituído por 3 LCO, Responsável Performance Operacional, Responsável RH operacional, Responsável Logística Lojas e Responsável pelo Site.

Cada loja tem um Diretor de loja, 3, 4 ou 5 Gestores de Mundo (dependendo do tamanho da loja), um Gestor de Logística e um gestor de Clientes.

## Análise Empírica

### Metodologia de investigação

Este TFM utiliza o método qualitativo de pesquisa como base, metodologia que proporciona um enriquecimento e aprofundamento mais significativos no conhecimento. Ao definir uma estratégia de pesquisa, foi crucial manter uma visão mais abrangente.

Desta pesquisa, pôde-se concluir que a realização de um estudo de caso seria a abordagem mais apropriada para questões que envolvem elementos centrais descritivos, como por exemplo compreender o "como" ou "porquê". Esta abordagem permite que a pesquisa retenha as características holísticas e relevantes dos eventos, sendo um estudo de caso descritivo o que mais se adequa nesta vertente.

### Entrevista

A entrevista emerge como um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa, predominantemente pelos detalhes providenciados, com adaptabilidade. Importante ainda de referir que a preparação e condução de um processo de entrevista possibilita uma compreensão mais aprofundada do objeto de estudo.

No caso deste TFM, optou-se pela utilização de entrevista estruturada para obter uma descrição imparcial dos sistemas de Controlo de Gestão utilizados na empresa aqui analisada.

Foi então realizada uma entrevista, trocas de e-mails e várias comunicações telefónicas entre setembro e novembro de 2021 a um cargo de

relevância da *Leroy Merlin*, Responsável Performance Operacional, com o objetivo de obter conteúdos relevantes a serem apresentados neste TFM.

## Controlos Culturais na *Leroy Merlin*

Ao nível dos controlos culturais, a *Leroy Merlin* é muito presente no dia a dia de todos os colaboradores. Tentam cultivar o “lado *fun*” da relação interpessoal, numa cultura que chamam de “*human-centric*”, ou seja, em que os valores e o bem-estar das pessoas (tanto clientes como colaboradores) são o mais importante. Usam muito a expressão “*Work hard-play hard*”. São também “sensores”, capazes de entender como as pessoas se sentem e como querem ser tratadas. Procuram entender os valores das pessoas, o que as faz felizes, o que as incomoda, o que as esquece e o que as lembra do lugar onde se encontram. São capazes de perceber o que as pessoas precisam de se sintam protegidas e parte de algo.

Estimulam a ideia de que as empresas só podem ser bem-sucedidas se forem humanas, com valores e diretrizes que acreditam numa ética de serviço e não de marketing. Quer dizer que estão abertas ao que se consegue dar de melhor a cada momento, e isso por vezes origina culturas bem diferentes entre si (para chegar a algo como ideias semelhantes de crescimento, mas diferentes).

Tentam trabalhar como uma empresa de relacionamento, com atenção ao cliente e aos colaboradores, mas com um olhar para a inovação e o futuro. São gentis, mas sempre com um objetivo: fazer valer as suas ideias e, com isso, construir a empresa de maneira mais eficiente e aprimorada.

A empresa atualmente preocupa-se em estabelecer um ambiente de trabalho saudável, em que todos tenham a possibilidade de desenvolver suas capacidade e competências e se sintam parte da equipa. Tentam oferecer esse tipo de experiência para todos os seus colaboradores, independentemente da sua idade, género, classe social e origem.

Esta empresa foca-se em dar importância ao que os colaboradores querem no momento, sem refletir muito nos efeitos a longo prazo, com o objetivo de criar o melhor ambiente organizacional. O que têm de mais importante agora é como podem viver o momento atual - é um retorno para a cultura de “*present*”. Evidentemente que a obtenção de resultados é uma questão vital numa organização comercial, mas, esse alcance nunca pode acontecer com penalização do bem-estar das pessoas, sob pena de não ser sustentável. Por isso, a empresa precisa investir em algo que lhe traga benefícios imediatos e concretos para o seu colaborador.

Também é importante que a empresa dê oportunidades de desenvolvimento, criando um ambiente de trabalho que estimule o crescimento de cada membro da equipa e que incentive a produção de bons resultados. A remuneração é outro grande fator para que os funcionários se sintam motivados, sendo essencial que ela se mantenha competitiva. Com isso, os colaboradores estarão satisfeitos, o que pode representar um aumento na sua produtividade. Uma boa forma de garantir isto é criar um plano de desenvolvimento profissional com metas claras e possibilidades de crescimento, que motivem os colaboradores. Desta forma, a empresa oferece oportunidades a quem está pronto para crescer na carreira, melhorando também a produtividade. Além disso, um dos principais compromissos que a empresa tem com seus funcionários é oferecer segurança no trabalho.

Por isso, é necessário combinar técnicas como a comunicação e a motivação, com processos e tecnologias que garantam o sucesso de uma empresa. Neste sentido, a *Leroy Merlin* dedica-se ao desenvolvimento de soluções de comunicação de resultados, que permitem que os funcionários tenham feedback frequente.

A área de Recursos Humanos, por exemplo, enfrenta grandes desafios quando tenta desenvolver estratégias para aproximar os colaboradores dos resultados, tentando em simultâneo não os prejudicar de nenhuma forma.

Numa organização, é necessário que haja um bom planeamento de pessoas e de recursos, além de promover eficiência na gestão, para que sejam alcançados os objetivos delineados. Esta é uma das vantagens de ter um planeamento de pessoas, promovendo assim a possibilidade de identificar as necessidades dos colaboradores, correlacionar os requisitos, dimensionar oportunidades, estabelecer metas, avaliar resultados e fazer a planificação de carreiras.

A empresa fomenta a ótica de “*work-life balance*”, mas simultaneamente a cultura de resultados e a comemoração dos sucessos quantitativos. Sendo uma empresa comercial, é privilegiada a eficiência no sentido clássico, com a otimização dos custos e potenciação dos resultados. A adoção de políticas de incentivo salarial para o atingimento dos resultados é uma excelente ferramenta para esse efeito.

Dado o incentivo salarial por vezes ser difícil de concretizar, outros métodos de incentivo podem ser por exemplo a conversão de valores em diminuição de horas trabalhadas, a transação de valores em dinheiro ou outros como vales de desconto em produtos da empresa. A forma como este método de incentivo influencia o alcance do sucesso quantitativo e positividade no colaborador não tem sido tão estudada.

Outros valores enaltecidos nesta empresa são a cultura de proximidade e comunicação informal, associados a uma estrutura sem barreiras de comunicação – chamada “estrutura *flat*”. Por exemplo, as pessoas tratarem-se por “tu”, constitui uma forma de quebrar barreiras de comunicação e promover a transparência, frontalidade e abertura na comunicação bilateral. A tentativa é que a empresa, tendo uma estrutura “*flat*” – na qual, em vez de criar uma hierarquia complicada e difícil de seguir, as questões são simples e diretas - apresente um esforço de concentração no que realmente importa.

Essa comunicação informal tende a levar as pessoas a desenvolverem uma cultura de proximidade, onde cada um se sente empoderado a expressar-se livremente. Além disso, a proximidade é mostrada em todos os momentos do

dia a dia, fazendo com que os colaboradores se sintam parte da equipa. A comunicação informal permite ainda que as pessoas tenham acesso imediato à informação necessária para realizarem as suas tarefas. Isto auxilia no aumento da transparência e na construção de uma cultura de responsabilidade e deveres. Com isto, as pessoas sentem-se mais integradas, com o seu papel devidamente valorizado e demonstram maior empatia com o que acontece ao redor.

Portanto, o valor da empresa reflete-se em todas as decisões e acontecimentos, na cultura da proximidade e em todos os momentos do dia-a-dia dos colaboradores. Através desta forma de comunicação, torna-se claro que todos os colaboradores partilham dos mesmos valores da empresa.

Esta estrutura utilizada é uma forma de promover a inclusão de todas as pessoas, deixando-as conhecer as estratégias e as decisões tomadas, mas sem deixar que este processo pessoal se torne prejudicial à empresa.

Adicionalmente, sendo o foco o desenvolvimento profissional, para melhorar a performance no dia-a-dia, é utilizada a tecnologia como forma de inovar, de capitalizar novas formas de aprendizagem e de trabalho, de aprimorar os processos de trabalho, de elevar a performance, de melhorar a qualidade e de captar novas oportunidades. A aposta na formação é muito notória, quer seja formação formal, em sala ou em formato multimédia, ou em "*in-job training*".

Esta formação deve permanecer no dia-a-dia do colaborador, acompanhado de uma gestão eficiente do tempo, para que este não fique estagnado na sua posição e sinta que a empresa aposta na sua formação.

A *Leroy Merlin* acredita que a formação é um conjunto de ferramentas e táticas para que os colaboradores cresçam numa cultura de aprendizagem, para que tenham a oportunidade de evoluírem, de comunicarem e de se relacionarem com os outros.

O reforço dos valores fundamentais da empresa, associado a esta cultura de proximidade, estão representados em ações concretas. Por exemplo, as

decisões são tomadas em conjunto e as reuniões são abertas a todos os colaboradores, as ideias são bem acolhidas e as opiniões discordantes são tidas em conta.

Efetivamente, a empresa incentiva a informalidade dentro do ambiente de trabalho, já que o objetivo é que os colaboradores se sintam o mais confortáveis possível para que possam desenvolver as suas atividades com excelência. Sendo assim, é importante que os candidatos sejam naturalmente informais para serem inseridos no ambiente de trabalho da *Leroy Merlin*.

A informalidade é uma das principais características da cultura da *Leroy Merlin*, assim como a proximidade entre os colaboradores. A empresa incentiva a criatividade e a inovação, e acredita que o bom ambiente de trabalho e a boa relação entre os colaboradores são fundamentais para o sucesso. Esta informalidade é também visível ao nível do *dress code* – por exemplo, é normal os colaboradores irem trabalhar na *Leroy Merlin* de calças de ganga – porque o mais importante é que todos se sintam confortáveis para desenvolver suas tarefas.

Por fim, por todos estes cuidados, é criada uma estrutura de trabalho saudável e produtiva que permite o alcance dos objetivos de forma mais rápida, lidando com mudanças e inovações com maior facilidade.

### *Aplicação dos controlos culturais na Leroy Merlin*

A *Leroy Merlin* tenta implementar diversos Controlos de Gestão para melhorar e garantir que todos os seus processos são eficientes e eficazes na gestão da sua operação, aplicando-os de uma forma suave e respeitadora dos colaboradores. Estes são bastantes inequívocos, verificando-se uma cultura da organização muito evidente, sendo um dos fatores determinantes para este sucesso, a antiguidade dos colaboradores, o que auxilia na sua implementação.

Para além destes, outros fatores evidentes identificados que refletem os controlos culturais:

1. Controlos informais aplicados, tais como a utilização do “tu”,
2. Utilização de uma indumentária simples
3. Estimulação da lealdade com a companhia pelo bom relacionamento com as chefias
4. Formação “*on-the-job*”, transmitindo as boas práticas e valores da companhia dos colaboradores mais antigos para os mais recentes. Através desta formação, há uma aplicação de controlo de clã: os colaboradores ficam influenciados pelos outros, reproduzindo o mesmo tipo de comportamentos
5. Incentivos monetários (bónus de desempenho individual e de equipa) e não monetários (conversão de valores em diminuição de horas trabalhadas, a transação de valores em vales de desconto em produtos da empresa).

Todos estes possibilitam a criação de valores culturais.

## Discussão:

### Discussão da questão proposta

Para a realização deste TFM, foi realizada uma sistematização do tema “Controlos culturais em Controlos de Gestão”, em que foi compilada a visão de vários autores e trabalhos acerca do tema, exemplificando a sua aplicação na empresa *Leroy Merlin*.

Efetivamente, a finalidade deste TFM consiste em abordar a seguinte questão de investigação no contexto da *Leroy Merlin*: “Em que medida é que os Controlos Culturais, por oposição a mecanismos mais tradicionais, são mecanismos com relevância no contexto dos sistemas de Controlo de Gestão?”

A relevância de encontrar resposta para esta questão prende-se à necessidade de melhoria no atingimento dos objetivos das empresas, tendo em conta as características culturais dos colaboradores. Não só de forma teórica, mas também com o exemplo prático e real da *Leroy Merlin*.

Na Figura 4, destacam-se semelhanças entre a vaga atual dos controlos culturais descrita na literatura apresentada ao longo deste TFM e os controlos culturais no caso específico da empresa *Leroy Merlin*.

	<u>VAGA ATUAL</u>	<u>LEROY MERLIN</u>
<b>Controlo dos colaboradores</b>	Liberdade e responsabilidade	“ <i>Human-centric</i> ”; “ <i>Work hard, play hard</i> ”; incentivos monetários e não monetários; Cultura de “ <i>present</i> ”
<b>Objetivo</b>	Manter os funcionários satisfeitos	“Ética de serviço e não de marketing”; “ <i>Work-life balance</i> ”
<b>Vestuário</b>	Simples/descontraído	Indumentária simples “calças de ganga”
<b>Controlos culturais</b>	Controlo por símbolos	Comunicação informal; Estrutura <i>Flat</i> ; Bónus de desempenho individual e de equipa; Diminuição de horas trabalhadas, a transação de valores em vales de desconto em produtos da empresa; Indumentária simples.

**Figura 4** - Semelhanças entre a vaga atual dos controlos culturais e os controlos culturais na *Leroy Merlin*

Por outro lado, existem aspetos distintos entre os controlos aplicados na *Leroy Merlin* e os descritos na literatura, quer seja da vaga atual como da histórica.

	<u>VAGA HISTÓRICA</u>	<u>VAGA ATUAL</u>	<u>LEROY MERLIN</u>
<b>Controlo dos colaboradores</b>	Controlo de comportamentos /punição	-----	“Cultura de responsabilidade e deveres”
<b>Objetivo</b>	Obter a produtividade solicitada	-----	Produtividade sem comprometer relação com os colaboradores.
<b>Vestuário</b>	<i>Dress code</i> específico	-----	Indumentária simples
<b>Controlos culturais</b>	Controlo de clãs, de valores e de símbolos	Controlo por símbolos	Controlo de símbolos e clãs (mas em reduzida presença)

**Figura 5** - Diferenças entre controlos culturais descritos na literatura e os controlos culturais na *Leroy Merlin*

De uma forma sucinta, podemos retirar as seguintes conclusões principais: na vaga histórica, utilizam-se os 3 tipos de controlos culturais; na vaga atual utiliza-se predominantemente o controlo por símbolos; e na *Leroy Merlin* aplicam-se maioritariamente controlo por símbolos, com uma pequena presença do controlo de clãs.

Efetivamente, a aplicação dos controlos culturais na *Leroy Merlin* tem por inspiração conceitos que se relacionam de uma forma mais preponderante com a vaga atual. Por oposição aos mecanismos tradicionais de Controlo de Gestão, os controlos culturais que se baseiam na vaga atual têm uma maior relevância dada a natureza do negócio da *Leroy Merlin*, a importância dos mesmos para o sucesso da empresa e adaptação ao setor do retalho. O objetivo tradicional de

obter meramente a produtividade solicitada, independentemente dos valores culturais dos colaboradores, mostra-se insuficiente e em cada vez maior desuso. (Simons, R.1987)

Apesar da incorporação dos controlos culturais no processo de gestão criarem um ambiente onde os “valores, normas e crenças” (Flamholtz, E., Das, T., K., Tsui, A., 1985) são respeitados e valorizados, no caso prático deste TFM fica por esclarecer qual a relevância dos mesmos face aos controlos tradicionais. Isto porque de facto ambos se encontram refletidos na aplicação dos controlos culturais nesta empresa. Ou seja, as influências incitadas nas duas vagas são como um continuum da definição de controlos culturais, nem sempre simples de identificar a predominância de uma face a outra. Há de facto formas de controlo que se fundamentam pela mesma base teórica, e que, apesar de ambas influenciarem os colaboradores, pretendem transmitir mensagens diferentes. Por exemplo, fazendo referência ao controlo por símbolos no vestuário: historicamente, a utilização de um *dress code* mais formal reforça a ideia de hierarquia e seriedade, enquanto liberdade e flexibilidade a esse nível transmitem ideias de criatividade ou inovação. Isto é, este controlo por símbolos através do vestuário tem a mesma base teórica, mas pode fazer referência quer à vaga histórica quer à vaga atual.

Portanto, torna-se pertinente um aperfeiçoamento deste conceito de controlos culturais e das suas vagas.

Ainda assim, a reflexão que se pode concluir através deste TFM é a de que os controlos culturais têm influência de facto nas atitudes dos colaboradores da *Leroy Merlin*, onde se prioriza a realização conjunta dos objetivos da organização.

## Contributo teórico para a literatura

Efetivamente, este TFM vem complementar a aplicação do conceito de controlos culturais no Controlo de Gestão, com a sua exploração através de um caso de estudo. A questão de estudo destaca que os controlos culturais desempenham um papel significativo no contexto dos sistemas de Controlo de Gestão, influenciando a forma como as organizações operam e alcançam os seus objetivos.

Os controlos culturais utilizados pela *Leroy Merlin* estão alinhados com sua cultura e visão estratégica, com foco na qualidade, serviço ao cliente e bem-estar dos colaboradores e das comunidades. A empresa emprega controlos culturais para garantir o funcionamento adequado de suas muitas lojas em todo o país, dada a complexidade e dinamismo do setor. (Remy, E., & Kopel, S., 2002)

Os processos de planeamento da *Leroy Merlin* procuram o equilíbrio entre estratégia de gestão de topo e flexibilidade necessárias. A análise sugere que a *Leroy Merlin* possui um forte alinhamento da sua estratégia de negócio, embora haja oportunidades para maior eficiência.

Por conseguinte, destaca-se que os controlos culturais na *Leroy Merlin* parecem contribuir para a vantagem competitiva da empresa. O foco na qualidade, aliado a um serviço ao cliente personalizado e ao apoio social aos colaboradores, é fundamental para alcançar esses objetivos da empresa. (Remy, E., & Kopel, S., 2002)

De forma a obter uma descrição mais detalhada sobre a realidade da *Leroy Merlin*, foi utilizada uma entrevista e informação previamente disponível para a concretização do objetivo proposto deste TFM.

As conclusões principais desta pesquisa sobre os controlos culturais utilizados pela *Leroy Merlin* indicam uma notável harmonia entre esses controlos e a organização da empresa, com um foco particular na satisfação dos colaboradores, sem comprometer a realização dos objetivos e a manutenção da sua estratégia.

## Propostas para investigação futura

É importante destacar a parca informação existente na literatura sobre os controlos culturais em Controlo de Gestão, e em especial no que concerne a aplicabilidade destes no contexto organizacional. Penso que deva ser um tema mais explorado, tornando-se assim mais possível comparar a eficácia dos controlos culturais, por exemplo entre duas empresas distintas.

Destaca-se então a importância da elaboração de estudos de caso de forma a perceber a aplicabilidade dos controlos culturais, bem como o seu impacto nos resultados da empresa e no ambiente organizacional. Este estudo poderá ser realizado, por exemplo, através da análise de uma empresa que apresente maior influência da vaga histórica.

No caso específico da *Leroy Merlin*, também poderia ser interessante compreender a forma como os incentivos não monetários (em oposição aos monetários) impactam a qualidade de trabalho e motivação dos colaboradores. Ainda relativo a este caso de estudo, poderia ser avaliado em detalhe o controlo de clãs em comparação ao controlo de símbolos.

Adicionalmente, sendo clara a presença do controlo por símbolos neste caso de estudo, bem exemplificada no uso de indumentária simples, poderia ser interessante realizar um “trabalho de campo” no sentido de recolher testemunhos dos diferentes tipos de colaboradores, avaliando estes conceitos noutros exemplos específicos.

## Conclusão:

A implementação de controlos culturais no âmbito do Controlo de Gestão revela-se uma peça fundamental para o sucesso e a sustentabilidade das organizações modernas.

Num mundo cada vez mais globalizado e diversificado, compreender e adaptar-se às nuances culturais torna-se essencial para estabelecer relações eficazes com clientes, colaboradores e parceiros de negócios em todo o mundo. Além disso, os controlos culturais influenciam diretamente o comportamento dos funcionários e a forma como as estratégias são executadas.

Os controlos culturais são relevantes nos valores organizacionais – auxiliam na orientação do comportamento dos colaboradores, promovendo a conformidade com os objetivos estratégicos da empresa; e no comportamento dos funcionários - influência cultural, ampla que valoriza a inovação, colaboração e eficiência. Ao incorporar controlos culturais no processo de gestão, as organizações podem criar um ambiente onde os valores, normas e crenças são respeitados e valorizados. Isso não apenas promove um ambiente de trabalho saudável, mas também fortalece a identidade da empresa e aumenta a coesão entre os membros da equipa.

No caso de estudo analisado da empresa *Leroy Merlin*, os controlos culturais influenciam o sucesso, sendo que simultaneamente criam um ambiente forte e coeso, que promove uma tomada de decisão eficaz e sustentável. Além disso, os controlos culturais podem ajudar a garantir que os objetivos pessoais dos colaboradores e da empresa estejam alinhados e que, assim, o crescimento da empresa ocorra de forma equilibrada e sustentada. Claro está que para implementar com êxito os controlos culturais, é necessário que haja um compromisso de todos os colaboradores em praticar os valores da empresa.

Em resumo, os controlos culturais no Controlo de Gestão não apenas celebram a cultura, mas também maximizam a eficácia operacional e promovem a inovação. Ao investir na compreensão e na incorporação da cultura nas práticas de gestão, as organizações estão mais bem posicionadas para

prosperar num ambiente empresarial complexo e dinâmico, colhendo os benefícios de uma força de trabalho comprometida com a empresa, conseguindo assim melhorar as relações comerciais sólidas e uma reputação robusta no mercado global.

## Referências:

- Barnard, Chester I. (1938) – The Functions of the Executive. Cambridge, Massachusetts : Harvard University Press.
- Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2015). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*.
- Clegg, S. R., Bjorkeng, K., & Pitsis, T. S. (2011). “Innovating the practice of control”.
- Ferreira, Aldonio, & Otley, D. T. (2005). The Design and Use of Management Control Systems: An Extended Framework for Analysis
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). “Toward an integrative framework of organizational control”. *Accounting, organizations and society*.
- Hastings, R., & Meyer, E. (2020). No rules rules: Netflix and the culture of reinvention. Random house.
- Horváth, Péter (2006) – Controlling. Munchen : Verlag Vahlen.
- Johnson, T. H., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J.A. (2003) *O controle de gestão (5ª Edição)*. Áreas Editora
- Jordan, H., Neves, J. C., & Rodrigues, J. A. (2011). *O Controle de Gestão - Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores*
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). “Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions”
- Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. Financial Times/Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1995) *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research.
- Remy, E., & Kopel, S. (2002). Social linking and human resources management in the service sector. *Service Industries Journal*, 22(1), 35-56.
- Schein, E. (1997). Three cultures of management: The key to organizational learning in the 21st century.
- Simons, R. (1987). "Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis". *Accounting, organizations and society*
- Site da empresa *Leroy Merlin* - [www.leroymerlin.pt](http://www.leroymerlin.pt), consultado a agosto 2022
- Taplin, J. (2017). *Move fast and break things: How Facebook, Google, and Amazon have cornered culture and what it means for all of us*. Pan Macmillan.
- Tessier e Otley, (2012) - A conceptual development of Simons- Levers of control framework.

