



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistema de Controlo de Gestão na IKEA Braga

Caso de estudo

António Maria de Paula Pinto Pereira da Cunha

Católica Porto Business School

2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistema de Controlo de Gestão na IKEA Braga

Caso de estudo

Case study

António Maria de Paula Pinto Pereira da Cunha

Sob orientação do Doutor Professor Luís Marques

Católica Porto Business School

2020

Agradecimentos

Este curto, mas desafiante percurso foi presenciado por pessoas que me encaminharam e motivaram a desenvolver o projeto tese. Gostaria assim de agradecer a todos os que me acompanharam neste caminho, nomeadamente:

Ao Orientador da Tese, Professor Luís Marques, agradeço a sua disponibilidade e cuidado oferecido desde o momento da escolha do tema até à reta final.

Ao Dr. Francisco Ferreira, pela partilha de conhecimento e experiência no seu percurso pela IKEA, extremamente relevantes ao desenvolvimento deste projeto.

À Teresa Nogueira pelo o seu apoio e motivação incessante durante a realização deste trabalho.

Aos meus pais por todo o investimento pessoal e confiança depositadas ao longo dos meus anos de estudante.

Resumo

A fim de estudar sistemas de controlo de gestão recorreu-se a dois modelos, um baseado na aplicação de sistemas de controlo em pacote consoante os objetivos de uma organização, e o outro que se define pela complementaridade e/ou sobreposição de controlos, tornando o sistema mais rigoroso. Desta forma, a presente tese de mestrado assenta no estudo destes modelos de sistemas de controlo de gestão e da sua aplicabilidade a uma empresa cujo sucesso mundial é inegável, a IKEA. Para tal, procedeu-se à análise do funcionamento íntegro de uma loja IKEA em Braga, da qual a informação foi gentilmente cedida através de duas entrevistas ao responsável pela equipa de gestão de mercado. Recorreu-se ainda à comparação entre os controlos utilizados na loja de Bäckebo, na Suécia, e os identificados em Braga, que se distanciam entre si por um período de 10 anos. Esta comparação foi facilitada pela leitura e compreensão de um estudo de caso relativo a Bäckebo, escrito por estudantes da Universidade de Gothenburg em 2010. O alinhamento entre o enquadramento teórico, proveniente do estudo dos modelos de sistemas de controlo de gestão por Merchant e Van der Stede (2007) e por Malmi e Brown (2008), e a sua captação prática, elucidou para a importância do uso sensato e perspicaz de diferentes controlos de gestão.

Uma análise atenta da informação recolhida sugere que no decorrer da última década, a organização em estudo manteve-se constante quanto à utilização de sistemas de controlos de gestão. Conclui-se ainda que a empresa se caracteriza por uma forte cultura organizacional baseada em valores bem delineados que regem o dia a dia das suas equipas, distinguindo os controlos culturais como um dos mais importantes.

Palavras-chaves: Controlo de gestão, Sistema de controlo de gestão, Sistema de controlo de gestão em pacote, IKEA, IKEA Braga

Abstract

In order to study management control systems two different models were used. One refers to a set of incorporated control systems (packages) that depend on the goals established by a certain organization. The other model is described by the complementary use and/or the overlapping of the different types of control systems. In this sense, this master thesis concerns to the application of these two models into the business model of IKEA, an undeniable successful company. Therefore, the performance of one store located in Braga was analyzed thanks to its market manager that kindly shared information through two interviews. To enrich this dissertation a comparison between an IKEA store located in Bäckebo and the one in Braga was done to understand which controls are used, if they differ among each store and if changes were made within the last decade. The analysis of IKEA Bäckebo was possible throughout the review of a case study written in 2010 by two students from the University of Gothenburg. The alignment between the literature review and its practical implementation into a real company highlighted the importance of a wise and appropriate use of management control systems.

A careful analysis of the collected information suggests that over the past decade the enterprise under study has remained constant regarding the use of management control systems. It is also possible to conclude that the company is characterized by a strong organizational culture based on well-defined values that govern the daily lives of its teams, distinguishing cultural controls as one of the most important.

Keywords: Management Control, Management Control System, Management Control System Package, IKEA, IKEA Braga

Índice

Introdução	1
1. Breve contextualização dos sistemas de controlo de gestão	3
2. Teoria.....	4
2.1. Controlos de gestão	4
2.2. Sistemas de controlo de gestão em pacote segundo Malmi e Brown.....	5
2.2.1. Planeamento.....	6
2.2.2. Controlos culturais	7
2.2.3. Controlos cibernéticos	8
2.2.4. Prémio e compensação	9
2.2.5. Controlos administrativos.....	9
2.3. Sistemas de controlo de gestão segundo Merchant e Van der Stede.....	10
2.3.1. Controlo de ações	11
2.3.2. Controlo por resultados	11
2.3.3. Controlos pessoais	11
2.3.4. Controlos culturais	12
2.3.5. Rigor do sistema de controlo.....	12
3. Comparação entre o modelo de Malmi e Brown com o de Merchant e Van der Stede	14
4. Contextualização empresa.....	15
4.1. História da IKEA.....	15
4.2. Modelo e estratégias de negócio da IKEA.....	17
4.3. IKEA Portugal.....	19
5. Metodologia de investigação.....	19

6. Entrevista na IKEA Braga – aplicação sistemas de controlo de gestão	20
6.1. Controlos culturais	20
6.2. Controlos Administrativos	25
6.2.1. Estrutura organizacional.....	25
6.2.2. Estrutura administrativa.....	26
6.3. Políticas e procedimentos.....	27
6.4. Planeamento.....	28
6.5. Controlos cibernéticos	29
6.5.1. Orçamento	29
6.5.2. Medidas financeiras e não financeiras	31
6.6. Prémios e compensação	33
7. Sistema de controlo de gestão segundo Merchant na IKEA Braga.....	36
8. Combinação do modelo de negócio IKEA com os sistemas de controlo de gestão	37
9. Comparação sistemas controlo de gestão entre IKEA Bäckebohl e IKEA Braga .	38
9.1. Análise IKEA Bäckebohl.....	38
9.2. Comparação IKEA Bäckebohl e IKEA Braga	42
Conclusão.....	45
Referências bibliográficas.....	47
Apêndice.....	51

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Sistemas de Controlo de Gestão em pacote (Malmi & Brown, p. 291).....	6
Tabela 2 - Principais KPIs da IKEA Braga	33
Tabela 3 - Controlos de gestão em pacotes da IKEA Braga.....	35

Introdução

A presente tese será apresentada enquanto caso de estudo e incide sobre a aplicabilidade de um sistema de controlo de gestão (SCG) à empresa IKEA. Primeiramente, reforça-se o sucesso e dimensão do grupo como fonte de motivação para a sua escolha enquanto foco da tese em questão. A empresa sueca, veio revolucionar a indústria do mobiliário tendo crescido a um ritmo acelerado e expandido a nível global, cumprindo assim com os seus objetivos formulados desde a sua criação: servir um mercado de massas, oferecendo produtos de qualidade acessíveis a toda a gente. Este sucesso mundial despertou a curiosidade para compreender que SCG são adotados nesta grande empresa. Para além disso, a curiosidade sobre a empresa debruçou-se na sua abordagem em contexto da aula de Sistema Integrados de Execução da Estratégia lecionada pelo Professor Luís Marques, inserida no Mestrado de Controlo de Gestão na Católica Porto Business School.

Desta forma, a presente dissertação tem como principal objetivo a análise do sistema de controlo de gestão da IKEA Braga em Portugal, recorrendo ao modelo de pacotes por Malmi e Brown (2008). Adicionalmente, serão comparados estes mesmos sistemas da IKEA Braga e IKEA Bäckebo, na Suécia, de modo a analisar evolução dos controlos no decorrer da última década. Esta comparação terá como referência um estudo de caso escrito por Berglund e Rapp em 2010 e baseia-se na premissa que os sistemas de controlo de gestão do IKEA são iguais em todas as lojas do mundo.

No seguimento do problema definido, elaborou-se a seguinte questão de investigação e sub-questões associadas, para consequente análise:

1. Quais os sistemas de controlo de gestão da IKEA Braga?
 - a. Quais as características do sistema de controlo de gestão da IKEA de Braga?
 - b. Como variam os sistemas de controlo de gestão entre a loja IKEA Braga e Bäckebo? Porquê?
 - c. O que mudou nos últimos 10 anos? Porquê?

Recorreu-se a um método qualitativo direto que permitiu uma análise mais precisa e baseada em factos fidedignos da IKEA Braga, fruto de uma entrevista.

Relativamente à estrutura do presente trabalho, apresentam-se primeiramente conceitos fundamentais à compreensão do presente caso de estudo, como a análise dos sistemas de controlo de gestão tendo como base dois modelos distintos: Malmi e Brown (2008) e Merchant e Van der Stede (2007). A escolha destes dois modelos justifica-se pela aplicação anterior no caso de estudo de 2010. Posteriormente, é feita uma breve contextualização à empresa em estudo e procede-se à aplicação dos conceitos anteriormente revistos ao caso da IKEA Braga, tendo como base a informação recolhida na entrevista. De modo a verificar a evolução da IKEA na última década, elabora-se uma comparação entre a loja Bäckebo e a de Braga. Finalmente, conclui-se sobre a relevância dos sistemas de controlos de gestão para o sucesso da organização.

1. Breve contextualização dos sistemas de controlo de gestão

Com a revolução industrial veio o aumento da produção das empresas e em consequência, uma maior afluência de trocas entre empresas. Este aumento, naturalmente, exigiu um reforço na complexidade dos modelos de gestão. Assim, tornou-se necessário a criação de novos sistemas e mecanismos de gestão para o controlo efetivo destas mesmas (Kaplan & Johnson, 1987).

Um exemplo de sucesso de controlo de gestão moderno é a empresa DuPont, fundada em 1802 no início do século XIX. O modelo começou pela divisão da empresa por departamentos, algo recorrente nos dias de hoje, sendo que estes se decompunham em vendas, compras e produção, tendo cada um o seu próprio diretor em sua representação e gestão. Com este efeito, os administradores focavam-se apenas numa área de trabalho e na definição de objetivos correspondentes. Com a separação dos departamentos surgiu a necessidade de controlo de desempenho de cada área. A DuPont para além de olhar para o lucro e para a margem de vendas, passou a ter em conta o retorno sobre o investimento (ROI) que permitia um controlo mais apertado sobre a realidade da empresa (Kaplan, 1984). Segundo o autor, o ROI seria o verdadeiro teste à rentabilidade de uma empresa e consequente indicador de sucesso. A DuPont e a General Motors destacam-se como as primeiras a utilizar estes novos mecanismos de controlo de gestão, bem como a descentralização da organização das empresas.

Embora tenha sido registada uma evolução no controlo de gestão e na quantificação dos custos desde 1925, segundo Kaplan, estes progressos não foram assim tão significativos para o desenvolvimento do Controlo de Gestão. Nos dias de hoje existem vários mecanismos de controlo de gestão e de contabilidade que ajudam as empresas a serem geridas de forma mais eficiente. Entre as várias teorias e ferramentas existentes, as principais são o *Activity Based-Costing* (ABC) e *Balanced Score Card* (BSC). Estes tipos de ferramentas de Controlo de Gestão devem ser aplicados de forma cautelosa, uma vez que, apesar de serem úteis e eficientes na toma de decisões, não são a resposta para todos os problemas (Siverbo & Akesson, 2009).

2. Teoria

Este capítulo tem como objetivo definir o que são os pacotes de controlo de gestão e criar um reportório que sustente o estudo que vai ser realizado nesta dissertação. Ião ainda ser estabelecidos os principais conceitos relacionados com o tema, como controlo de gestão e alguns mecanismos associados.

2.1. Controlos de gestão

De acordo com a literatura, gestão consiste em gerir e alocar os recursos de uma empresa de forma eficiente e direcionar as atividades de forma a atingir os objetivos eficazmente (Merchant e Van der Stede, 2007). Esta definição divide-se em três pilares: funções básicas da gestão, recursos e processos. O primeiro pilar está ligado ao produto/serviço, operações, vendas e finanças. O segundo é referente às pessoas, ao dinheiro, às máquinas e à informação. Por fim, o último pilar associa-se à definição de objetivos, à formulação da estratégia e ao controlo de gestão.

A presente dissertação incide, essencialmente, sobre o terceiro pilar, visto que a definição de objetivos é essencial para determinar os mecanismos de controlo de gestão e atividades ajustados às necessidades de uma empresa. Uma organização com objetivos mal definidos corre o risco de deixar os seus colaboradores sem rumo e sem a perceção se o seu desempenho contribui para o sucesso da empresa. Para além disso, é dificultada a alocação de recursos adequada. Assim, este pilar engloba ainda a estratégia que consiste na utilização eficiente de recursos de uma empresa e de como atingir os objetivos delineados numa primeira fase.

A análise dos pontos fortes e fracos do mercado e da empresa permite a definição de uma estratégia forte e guia os trabalhadores a atingirem os objetivos da organização (Merchant & Van der Stede, 2007). Neste sentido, surge o conceito de controlo de gestão que, segundo Anthony (1965), consiste num processo em que os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficiente e oportuna na concretização dos objetivos da organização. No entanto, esta definição baseia-se apenas no aspeto contabilístico da empresa, não considerando fatores

relevantes como o comportamento dos colaboradores. Uma definição mais recente de controlo de gestão segundo Anthony e Govindajaran (2007), afirma que este consiste no processo em que os gestores influenciam outros membros da organização de forma a que estes sigam a estratégia da empresa.

2.2. Sistemas de controlo de gestão em pacote segundo Malmi e Brown

Na literatura existem inúmeras definições relativamente aos sistemas de controlo de gestão, muitas delas que se chegam a contradizer. A realização da presente tese será baseada numa das definições mais recentes sobre este tema, escrita por Kallunki, Laitinen e Silvola (2011), que declara que o objetivo principal dos Sistemas de Controlo de Gestão é monitorizar as decisões de uma organização e guiar os seus colaboradores para o caminho desejado de modo a aumentar as probabilidades de sucesso da performance da empresa, como é o exemplo de um orçamento ou o *Balanced Scorecard*. As organizações podem usar vários controlos para alinhar os seus objetivos com os interesses dos trabalhadores (Abernethy & Chua, 1996).

Malmi e Brown (2008), definem os SCG enquanto: "(...) os sistemas, regras, práticas, valores e outras atividades de gestão que são realizados numa empresa de forma a direcionar o comportamento dos colaboradores.". No artigo "*Management control systems as a package-opportunities, challenges and research directions*" os autores Malmi e Brown, referem-se aos SCG como um pacote. Deste modo, os sistemas não devem ser considerados de forma holística como um sistema único, mas como um sistema de pacotes, sendo estes compostos por uma coleção ou um conjunto de controlos ou sistemas de controlos. Esta visão permite que os sistemas possam ser utilizados em variadas ocasiões e com objetivos diferentes (Malmi & Brown, 2008), centrando-se na análise conjunta dos subsistemas uma empresa.

Controlos Culturais						
Clã		Valores			Símbolos	
Planeamento		Controlos Cibernéticos				Prémio e compensação
Planeamento de longo prazo	Plano de ação	Orçamento	Medidas financeiros	Medidas não financeiras	Medidas híbridas	
Controlos Administrativos						
Estrutura administrativa		Estrutura organizacional			Políticas e procedimentos	

Tabela 1 - Sistemas de controlo de gestão em pacotes (Malmi & Brown, p. 291).

A figura anteriormente apresentada demonstra um pacote de sistemas de controlo de gestão dividido em cinco grupos distintos, mas complementares: controlo cultural; planeamento; controlo cibernético; prémio e compensação e controlo administrativo. Em seguida serão analisados detalhadamente cada uma destas componentes.

2.2.1. Planeamento

O planeamento distingue-se como uma forma de controlo *ex ante* que guia o comportamento dos colaboradores, tendo como objetivo principal a ligação dos mesmos à empresa (Flamholtz et al., 1985). Este controlo passa por definir os objetivos para cada parte constituinte da empresa e conduzir o comportamento e esforço dos seus colaboradores para atingir estas metas, não descurando dos interesses dos mesmos. Este divide-se em duas grandes categorias: o planeamento a curto prazo, que consiste em definir os objetivos e as ações a implementar por um período inferior ou igual a 1 ano; e o planeamento a médio/longo prazo que se foca nas linhas estratégicas da empresa por um período superior a 1 ano. Um planeamento estratégico bem delineado motiva os trabalhadores a realizar o seu trabalho da forma mais eficiente (Malmi & Brown, 2008).

2.2.2. Controlos culturais

Numa organização entende-se por cultura “o conjunto de valores, crenças e normas sociais que tendem a serem partilhadas pelos membros e, por sua vez, que influenciam os seus pensamentos e ações” (Flamholtz et al. 1985). Esta cultura alinhada com os interesses da empresa pode servir como um mecanismo de controlo decompondo-se em três tipos de controlo cultural: controlo baseado em valores, controlo baseado em símbolos e controlo de clã.

O controlo baseado em valores consiste no conjunto de ações que os superiores tomam de forma a expor os valores, propósitos e direções que a organização ambiciona que os colaboradores adotem (Simons, 1995). Este controlo pode ser dividido em três linhas. Em primeiro lugar, a empresa pode recorrer a uma seleção mais meticulosa no processo recrutamento de forma a contratar apenas colaboradores que vão de encontro aos valores da empresa. A segunda linha refere que a socialização entre colaboradores pode resultar na partilha de valores, relevando a importância da relação saudável entre equipas de trabalho (Alvesson & Kärreman, 2004). Por último, a terceira linha defende a implementação de valores através de regras e normas.

O controlo baseado em símbolos compreende a criação de contextos visíveis, como design do escritório e códigos de roupa, de forma a desenvolver uma cultura em específico (Schein, 1997). Por exemplo, um escritório *open space* irá criar uma cultura de comunicação e colaboração entre os colaboradores, tornando o ambiente mais informal e próximo.

Estudos afirmam que existem subculturas dentro de uma organização, denominadas por clã (Clegg & al. 2005). Estas subculturas existem, uma vez que quando expostos a processos de socialização dentro de uma organização, os colaboradores associam-se naturalmente com quem se identificam mais ao partilharem interesses e valores comuns. Neste sentido, o controlo de clã estabelece-se na criação de valores e crenças através de eventos de grupo (Malmi & Brown, 2008).

2.2.3. Controlos cibernéticos

Segundo Green e Welsh (1998), o controlo cibernético equivale-se ao “processo em que existe um ciclo de *feedback* através do uso de um padrão de performance, sistemas métricos de performance e comparar essa performance com o padrão”. Através deste processo é possível verificar variações nos sistemas e alterá-las de forma a cumprir os objetivos. Efetivamente, nos controlos cibernéticos se a informação recebida não estiver de acordo com os objetivos da empresa, após a identificação das variações indesejadas, os gestores podem influenciar os seus trabalhadores a alterarem o seu comportamento com a finalidade de inverter estas mesmas variações (Malmi & Brown, 2008). Este controlo cibernético relaciona-se com o estudo do controlo dentro e fora do sistema da empresa (Marginson, 1999). Neste tipo de controlo destacam-se quatro subcategorias: orçamento, medidas financeiras, medidas não financeiras e medidas híbridas (financeiras/não financeiras).

O orçamento é uma peça central na maioria dos sistemas de controlo de gestão (Otley, 1994). Este é normalmente projetado para um ano e costuma corresponder ao ano financeiro da empresa, tornando mais simples a comparação entre o resultado e o que foi orçamentado. Alguns autores, como Merchant e Van der Stede, englobam o orçamento e o planeamento no mesmo grupo de controlo. No entanto, Malmi e Brown (2008) consideram que o planeamento estratégico pode ser realizado sem referir o orçamento.

As medidas financeiras são uma forma comum de controlo, uma vez que se responsabilizam os colaboradores pela execução e alcance de uma certa métrica financeira. Algumas destas medidas podem estar presentes no orçamento, mas estes controlos diferem, visto que as medidas financeiras no orçamento são muito abrangentes enquanto medidas financeiras só por si podem ser muito mais específicas. Por outras palavras, um orçamento não representa os trabalhadores individualmente enquanto que uma medida financeira pode ser implementada para controlar apenas um trabalhador.

Com o passar do tempo, as medidas não financeiras têm-se tornado cada vez mais populares, já que estas oferecem a possibilidade de superar as limitações das medidas financeiras (Malmi & Brown, 2008). É possível que estas medidas, por vezes, identifiquem alguns *drivers* de sucesso que não foram identificados por medidas financeiras.

Por fim, salientam-se as medidas híbridas que contém medidas financeiras e não financeiras, sendo o BSC um dos sistemas representativo destas medidas híbridas. O gestor consegue olhar para a empresa através de quatro perspetivas: perspetiva do cliente, perspetiva interna, inovação e aprendizagem (Norton & Kaplan, 1992).

2.2.4. Prémio e compensação

O controlo por prémios e compensações serve para alinhar os interesses dos trabalhadores com a organização. Através deste controlo, pretende-se motivar os colaboradores e conseqüentemente, a sua performance e resultados irão aumentar (Malmi & Brown, 2008). Esta premissa parte do princípio de que a presença de prémios e recompensas atuam como uma força motivadora do empenho dos trabalhadores, em comparação com um sistema em que não existe este tipo de controlo. Os colaboradores focam-se mais nas suas tarefas individuais de forma a poderem obter os tais prémios (Bonner & Sprinkle, 2002).

Os prémios são, predominantemente, uma vantagem da organização interna de uma empresa, servindo para premiar a dedicação dos colaboradores através de bónus, promoções, férias, entre outros. Todavia, podem ser enumerados aspetos negativos como a desmotivação dos empregados por não ser promovidos, não receberem aumentos ou mesmo a perda de emprego (Merchant & Van der Stede, 2007).

2.2.5. Controlos administrativos

Segundo Malmi e Brown (2008), controlos administrativos são sistemas que controlam os comportamentos dos trabalhadores através da organização dos

indivíduos e grupos, monitorizando os seus comportamentos de modo a que estes sejam responsáveis pelos seus atos. Estes controlos administrativos servem também para clarificar como é que as tarefas devem ser realizadas e demonstrar o que não deve ser feito. Podem ser divididos em três grupos: estrutura administrativa, estrutura da organização e políticas e procedimentos.

A estrutura administrativa cria linhas formais de autoridade e responsabilidade e garante ainda formas de comunicação entre os representantes das várias áreas da organização, ajudando-os a coordenar os seus trabalhos (Malmi & Brown, 2008). Exemplos deste controlo são a criação de reuniões para definir as ordens de trabalho e os respetivos prazos de forma a orientar o comportamento dos colaboradores.

A estrutura organizacional é a forma como a empresa se divide. Conforme a divisão da organização esta pode estar propensa a certo tipo de comportamentos. Por exemplo, quanto menos centralizada for uma empresa maior será autonomia de cada colaborador. Alguns estudiosos consideram que não é possível gerir uma empresa através deste tipo de controlo, uma vez que cada organização se encontra subjugada por diferentes contextos e pessoas. No entanto, Malmi e Brown (2008) acreditam que a estrutura organizacional pode ser controlada e usada como forma de controlo.

As políticas e procedimentos são uma abordagem mais burocrática que visa definir os comportamentos e processos a seguir dentro de uma organização (Malmi & Brown, 2008). Esta forma de controlo inclui os procedimentos e práticas das operações, bem como regras e normas.

2.3. Sistemas de controlo de gestão segundo Merchant e Van der Stede

Segundo Merchant e Van der Stede (2007), é necessário haver controlos dentro de uma empresa de forma a colmatar três necessidades dos trabalhadores: falta de rumo, problemas motivacionais e limitações pessoais. Assim sendo, a empresa dispõe de quatro alternativas de controlo de gestão: controlo por resultados, controlo de ações, controlos pessoais e controlos culturais.

2.3.1. Controlo de ações

Este tipo de controlo é o mecanismo mais direto, uma vez que reforça os interesses da organização garantindo que os colaboradores agem de acordo com os objetivos da empresa (Merchant & Van der Stede, 2007). Um exemplo deste tipo de controlo são as regras e procedimentos. Este controlo segmenta-se em quatro tipos: restrições de comportamento, revisão pré-ação, responsabilidade pela ação e redundância. Primeiramente, é importante notar que a restrição de comportamento é uma forma negativa de controlo de ação e serve para impedir ou dificultar certos tipos de comportamentos que não estão de acordo com os interesses da empresa. A revisão de pré-ação consiste em elaborar um plano de ação para os empregados e assim, controlar as suas atividades. A responsabilidade pela ação é, resumidamente, instituir que os empregados sejam responsáveis pelo trabalho que realizam.

2.3.2. Controlo por resultados

Contrariamente ao controlo mencionado anteriormente, neste tipo controlo o foco cai sobre os resultados e não na forma de como estes são alcançados. A empresa define apenas metas a atingir e respetivos prémios de desempenho, não elucidando os trabalhadores do modo de cumprimento dessas mesmas metas. Os objetivos quando são claramente definidos, encorajam o trabalhador a melhorar a sua performance, tendo em vista o prémio de compensação final (Merchant & Van der Stede, 2007). Fazem parte deste tipo controlo a definição das dimensões de desempenho em que se pretende obter os resultados, as medidas de performance pretendidas, a definição de metas de performance e os prémios a receber pelo cumprimento dessas metas.

2.3.3. Controlos pessoais

Os controlos pessoais baseiam-se na tendência natural dos colaboradores em controlar e motivarem-se a si mesmos, não havendo a necessidade de controlar

externamente todas as suas ações. Este controlo funda-se em três princípios: as expectativas dos colaboradores são claras e evidentes; cada trabalhador tem os recursos e oportunidades necessárias para a realização das suas tarefas; e cada trabalhador tem a capacidade de se auto avaliar. Sendo a motivação essencial para garantir a eficácia deste controlo, as empresas recorrem a formações dos trabalhadores para garantir o alinhamento entre ambos (Merchant e Van der Stede, 2007). Esta motivação deve ser notória desde o momento do recrutamento até às atividades diárias dos colaboradores, sendo-lhes constantemente garantido os recursos necessários para o cumprimento dos objetivos (Merchant e Van der Stede, 2012).

2.3.4. Controlos culturais

De facto, diferentes países e culturas, desfrutam de perspetivas distintas perante os valores de grupo (Hofstede, 1982). Os controlos culturais assumem que as pessoas se controlam entre si, fazendo com que um grupo tenha influência no trabalho individual (Merchant & Van der Stede, 2007). Quanto maior for a ligação entre os colaboradores maior será a eficácia deste controlo. A partilha de resultados e prémios de equipa são exemplos deste mecanismo de controlo.

2.3.5. Rigor do sistema de controlo

Segundo Merchant e Van der Stede (2007), "O benefício de um bom sistema de controlo de gestão é que aumenta a probabilidade de uma empresa atingir os seus objetivos em relação à mesma empresa caso não possuísse esse sistema de controlo de gestão". Este mesmo sistema pode ser rigoroso ou permissivo, sendo que o mais rigoroso irá fazer com que os comportamentos dos colaboradores sejam mais favoráveis para a empresa. Consoante o interesse das empresas, algumas áreas podem ter um controlo mais ou menos rigoroso. Neste sentido, as empresas podem usar diferentes controlos que por sua vez são complementares de forma a controlar os fatores críticos de uma empresa (Merchant & Van der Stede, 2007).

Deste modo, existem controlos que podem ser mais rigorosos que outros devido à sua natureza e, segundo Merchant, o controlo de resultados é um tipo de controlo rigoroso, uma vez que envolve um controlo detalhado e frequente do orçamento. Merchant e Van der Stede (2007) afirmam ainda: "Para que um controlo de gestão seja considerado rigoroso num sistema de controlo de resultados, as dimensões de resultados têm que estar congruentes com o verdadeiro objetivo da organização; as metas de performance têm que ser específicas e utilizar o feedback para pequenas atualizações no curto prazo; os resultados desejados têm que ser comunicados de forma eficiente e internalizados pelos trabalhadores cujo comportamento irá ser controlado" (p.118-119). Assim, se os gestores não compreenderem os objetivos da organização e se as metas não estiverem bem definidas, o sistema não irá ser congruente. Outro fator essencial para o rigor deste controlo são os indicadores de performance que permitem o alcance dos objetivos da empresa. Em consequência, se estes objetivos estiverem claramente definidos, o controlo não será rigoroso.

Da mesma forma, os controlos de ações podem também ser rigorosos desde que as ações desejadas sejam bem definidas (Merchant & Van der Stede, 2007). Este rigor pode ser aplicado em tarefas onde a complexidade e criatividade seja reduzida, uma vez que em tarefas complexas torna-se mais difícil definir com maior precisão os comportamentos desejados para o sucesso de tal. Como referido anteriormente, este controlo pode se dividir em três tipos: restrições de comportamento, revisão pré-ação e responsabilidade pela ação. Estes podem ser aplicados a múltiplas tarefas e quanto mais simples esta for maior poderá ser o rigor do sistema de controlo.

Os controlos pessoais e culturais tendem a ser menos rigoroso e mais difíceis de aplicar, uma vez que não são tão diretos quanto os controlos de resultados e ação. Estes controlos têm mais sucesso nas organizações sem fins lucrativos visto que o interesse da organização tende a ser o mesmo dos colaboradores. Segundo Merchant e Van der Stede (2007), entre estes dois controlos, o cultural pode ser mais rigoroso, se estiver incutido nos valores da empresa desde o princípio, isto é, empresas com

fortes culturas têm mais probabilidade de serem bem-sucedidas ao aplicar sistema de controlo.

3. Comparação entre o modelo de Malmi e Brown com o de Merchant e Van der Stede

Por um lado, Malmi & Brown acreditam que uma empresa não tem apenas um sistema de controlo de gestão, mas sim um conjunto denominado por sistema de controlo de gestão em pacotes. Por outro lado, segundo Merchant & Van der Stede, os controlos por vezes sobrepõem-se ou complementam-se uns aos outros e, com esta combinação o sistema torna-se mais rigoroso ao permitir um melhor controlo dos fatores críticos para o sucesso da empresa. Ainda assim, estes dois modelos são bastante semelhantes na sua génese, pois ambos acreditam que os controlos servem para guiar o comportamento e ações dos colaboradores de forma a estes estarem alinhados com os objetivos da empresa.

Apesar das semelhanças evidentes entre os dois modelos, destacam-se três grandes diferenças. Primeiro, ao contrário do modelo de Merchant & Van der Stede, o modelo de Malmi & Brown separa o planeamento do orçamento, uma vez que o planeamento não tem que necessariamente estar relacionado com a parte financeira. Para Malmi & Brown (2008) o planeamento tem um papel muito importante no alinhamento do comportamento dos colaboradores com os objetivos da empresa. Em segundo lugar, Merchant e Van der Stede (2007) consideram a formação, seleção, colocação e definição de funções um controlo pessoal. Por outro lado, Malmi & Brown (2008) inclui a formação (que também pode ser um controlo administrativo) e seleção nos controlos culturais e a colocação e definição de funções nos controlos administrativos. Por fim, os controlos administrativos segundo Malmi & Brown (2008), incluem mais elementos do que o controlo de ação de Merchant e Van der Stede (2007), uma vez que incluem como forma de controlo a estrutura organizacional da empresa.

4. Contextualização empresa

4.1. História da IKEA

Em 1943, o jovem sueco de 17 anos, Ingvar Kamprad, fundou a IKEA cujo *core business* é a produção, distribuição e comercialização de artigos para casa. Nasceu em Småland, uma remota cidade sueca, a primeira loja IKEA onde as vendas se realizavam por catálogo. Curiosamente, a sede de design da marca ainda se encontra na sua cidade de origem. A sigla “IKEA” tem um significado pessoal inerente começando pelo nome do seu criador, Ingvar Kamprad, seguido da primeira letra da quinta onde este cresceu e de uma aldeia das redondezas (Elmtaryd e Agunnaryd). O nome é representado desde 1983 pelo inconfundível azul e amarelo do logotipo da marca.

Ingvar cresceu numa humilde região onde os recursos eram escassos para a maioria dos seus habitantes, sendo estes obrigados a valorizar e maximizar o pouco que tinham. A imagem da IKEA construiu-se baseada na simples ideia de enfrentar de forma direta e criativa este desafio do dia-a-dia.

“Ao longo da nossa história, as nossas melhores ideias surgiram a partir dos nossos desafios maiores e acreditamos que é esta característica que nos diferencia.”

(IKEA, 2020)

Nos primeiros cinco anos de negócio, Kamprad comercializava objetos variados de pequena dimensão como canetas, carteiras, molduras para fotografias, joalharia, relógios, toalhas de mesa e meias em *nylon*. Tendo-se destacado desde a sua inauguração enquanto empresa *low-cost*, a questão que inquietava o fundador era o porquê de as “decorações bonitas” serem destinadas, exclusivamente, a públicos com elevado poder de compra. Esta indignação combinada com os valores herdados pela sua vivência resultou no novo conceito da IKEA: produtos de qualidade, com bom design e funcionais a preços baixos com produção local. Este modelo veio revolucionar o mercado do design de móveis e decoração de casas. No entanto, as origens da marca impediram que esta alcança-se de imediato o público mais alargado das grandes

idades suecas. Quando foi anunciado o primeiro catálogo IKEA em 1951, as populações não estando familiarizadas com este novo negócio, hesitaram quanto à qualidade dos produtos e credibilidade da marca, como consequência dos preços extremamente baixos. Ingvar sentiu a necessidade de criar uma área de exposição que possibilitasse potenciais consumidores a ver e experimentar os produtos, criando assim uma imagem de confiança para a sua empresa *low-cost*.

Um dos fatores que diferencia a IKEA é a flexibilidade oferecida para transportar os seus artigos, nomeadamente, móveis. Os produtos são vendidos de forma desconstruída, sendo o design criado de forma a que o próprio comprador monte o móvel em sua casa. Esta estratégia inovadora surgiu da complexidade associada a enviar os produtos via correio, correndo o risco de os danificar e incorrer em custos elevados. Esta solução é um dos fatores que garante a implementação de preços baixos o ano todo uma vez que, a empresa minimiza os seus custos de transporte e montagem.

A empresa ambicionava alcançar o mercado de massas global, tendo crescido exponencialmente ao longo das últimas décadas. Em 2019, encontravam-se presentes em 52 países com 433 lojas abertas e 211.000 colaboradores ativos. Tem ainda distribuídos por 11 países 22 *pick-up and order points*, 41 lojas em centros comerciais em 15 países e 38 centros de distribuição em 18 países. Nesse mesmo ano, registaram-se 41.3€ bilhões em valor de vendas de retalho, valor esse que não decresce desde os anos 60. Esta é uma importante medida e indicador de sucesso da empresa, sendo que os *franchisees* compram os seus produtos diretamente ao grupo IKEA. Ainda no mesmo ano em análise, o lucro da empresa fixou-se em 1.5 bilhões de euros. Todos os dados anteriormente relatados foram retirados do site oficial da empresa e demonstram o forte e constante crescimento da empresa.

Alinhado ao crescimento geográfico e financeiro, a marca expandiu os seus segmentos de negócio, oferecendo soluções desde decoração de interiores de todas as divisões até produtos de jardinagem. Adicionalmente, procura responder a necessidades de negócios como cafés e restaurantes, escritórios e receções.

4.2. Modelo e estratégias de negócio da IKEA

A IKEA encarrega-se por toda a cadeia industrial desde o fornecimento de matéria prima, design e desenvolvimento de produto, produção, fluxo de vendas e por fim, serviço ao consumidor. Como foi referido anteriormente, a IKEA apenas não se responsabiliza pela distribuição dos produtos, tendo assim parceiros de confiança que se incumbem dessa função. Desta forma, a empresa é composta pelos seguintes departamentos: retalho e sustentabilidade; recursos humanos; consumidor; comunicação e marketing; digital; financeiro e desenvolvimento de negócio; gestão de loja.

O modelo de negócio da IKEA assenta sobre os pontos que serão expostos de seguida. Primeiramente, os baixos custos e consequentes preços baixos, servem como principal vantagem competitiva da empresa. O modelo de negócio incide na redução de custos de toda a cadeia de abastecimento desde o fornecimento de matéria prima ao *flat package* que chega ao consumidor final. Esta estratégia é possível devido ao recurso a economias de escala e integração de tecnologia nos processos produtivos. Aliado aos baixos custos, surge um vasto *portfolio* com 9500 produtos, sendo feitos aproximadamente 2500 novos lançamentos por ano. Assim, a marca tem a capacidade de alcançar todo o tipo de consumidores e simultaneamente, não comprometer a qualidade e o *design* inovador dos seus produtos.

Outro dos pontos diferenciadores da marca, é a sua estratégia de expansão internacional, estando presente em mais de 50 países nível mundial, tendo só em 2018 aberto 19 lojas.

A empresa disfruta ainda de alianças estratégicas, como é o caso de uma parceira com a Apple para o potencial investimento em *Augmented Reality*, com a LEGO para o desenvolvimento inovador de produtos e ainda com a Adidas para troca de conhecimento sobre o comportamento dos consumidores.

A empresa investe intensivamente no departamento de *Research and Development* (R&D) a fim de reduzir custos e manter-se atualizada com as tendências atuais do mercado. Assim, de três em três anos a IKEA realiza um estudo de mercado de modo

a compreender e integrar na sua produção as necessidades dos seus clientes. Adicionalmente, procura uma produção sustentável ao utilizar matérias-primas recicláveis.

O *layout* das lojas é em *loop*, implicando que os clientes circulem por todas as secções até chegarem ao fim. Este *design* é visto como uma estratégia de *marketing* para aumentar o volume de vendas e visibilidade da oferta, uma vez que os consumidores podem sentir-se atraídos por categorias ou produtos que não considerariam de outra forma. Por outro lado, uma visita à loja IKEA consome bastante tempo, o que pode frustrar clientes que sabem exatamente o que comprar. Dada a estratégia de maximização do tempo passado em loja, estas são complementadas com serviços de restauração e cafetaria.

“O layout é uma forma efetiva de exibir o catálogo de forma física, com móveis dispostos em diferentes ambientes de forma a demonstrar o quão flexível é” (IKEA, 2015).

Outra curiosidade e fator distintivo da marca, é os espaços físicos servirem simultaneamente para *display* e armazenamento de *stock*. Esta tática facilita a redução de custos ao maximizar os momentos de *self-service*.

Ao longo de várias décadas a estratégia da IKEA assentou na construção de grandes superfícies nas periferias de grandes cidades, onde os clientes recolhem as suas compras e as montam nas suas casas. Tal como foi referido, o forte investimento em R&D permite à empresa evoluir ao adaptar-se às novas necessidades do mercado. Desta forma, a empresa tem vindo a alterar a sua estratégia de vendas ao investir no negócio *online* e na abertura de lojas nos centros das cidades.

Em jeito de conclusão, este modelo de excelência distingue a IKEA como a maior empresa de mobiliário a nível global.

4.3. IKEA Portugal

Nasceu em 2004 a primeira loja IKEA no centro de Portugal, em Alfragide. De modo a acompanhar o crescimento da marca, atualmente, encontram-se em funcionamento cinco lojas de Norte a Sul do país, abrigando 2500 colaboradores (IKEA, 2019). Para além das lojas abertas ao público, existem três estúdios de planificação dedicados exclusivamente à planificação de interiores através de um serviço personalizado e ainda, vários pontos de recolha espalhados pelo país. A loja online é também de extrema importância tendo recebido 34 milhões de visitas só no universo português, no ano fiscal de 2019¹. O número de visitas à loja física é naturalmente inferior, tendo ainda assim registado o impressionante valor de 16,7 milhões. A totalidade das visitas refletiram-se em 478 milhões de vendas nesse mesmo ano.

5. Metodologia de investigação

Recorreu-se a um método qualitativo direto para efetivar o conteúdo da presente tese. Esta opção permitiu uma análise da IKEA mais precisa e baseada em factos fidedignos, fruto de uma entrevista. A entrevista realizou-se em dois momentos diferentes, presencialmente e via telefone, com o Dr. Francisco Ferreira, ocupante do cargo *deputy store manager* da IKEA Braga, que amavelmente se disponibilizou para conversar e partilhar informação extremamente relevante para o desenrolar deste projeto. A entrevista foi realizada no local de trabalho do entrevistado e incide maioritariamente na discussão dos sistemas de controlos de gestão da IKEA Braga, como será demonstrado nas seguintes subsecções. A primeira entrevista foi realizada no dia 8 de julho, no local de trabalho do entrevistado com a duração de duas horas. Esta incidiu maioritariamente na discussão dos sistemas de controlos de gestão da IKEA Braga, como será demonstrado nas seguintes subsecções. A segunda e última entrevista, deu-se no dia 13 de agosto, tendo como fim aprimorar alguns tópicos já abordados.

¹ 1 de setembro de 2018 - 31 de agosto de 2019

Adicionalmente, o decorrer da tese é apresentando enquanto estudo de caso, através da comparação entre a loja IKEA Braga e a loja sueca, em Bäckebo. Esta análise tem como referência um estudo de caso escrito por Berglund e Rapp em 2010.

Por fim, a aplicação prática do conhecimento adquirido referente aos SCG das lojas IKEA, tem como base o enquadramento teórico anteriormente redigido, nomeadamente, os modelos de SCG Malmi e Brown (2008) e Merchant e Van der Stede (2007).

6. Entrevista na IKEA Braga – aplicação sistemas de controlo de gestão em pacotes

Para uma melhor compreensão do modelo de gestão da marca em Portugal, a presente tese baseia-se numa análise detalhada de uma loja única localizada em Portugal, mais especificamente em Braga. Assim, na próxima secção irá ser descrita a entrevista realizada com este mesmo intuito, que contribui positivamente para o desenvolvimento da presente dissertação. O entrevistado, Dr. Francisco Ferreira, é atualmente o *deputy store manger* na IKEA de Braga, tendo já passado por várias áreas de trabalho como o departamento de vendas, logística e *fulfiment*, ao longo dos seus 12 anos de carreira na empresa. Para além disso, já exerceu funções na IKEA Lisboa e em algumas experiências internacionais, como num projeto na China.

6.1. Controlos culturais

A IKEA diferencia-se enquanto empresa pela cultura de união que se vive internamente, onde existe uma ligação próxima entre os colaboradores e seus superiores e uma grande mobilidade dentro do grupo. Esta liberdade e flexibilidade que caracteriza a IKEA, justificava a criação de uma moeda própria para a empresa tal é a proximidade das equipas, afirmou o entrevistado em tom jocoso. Este espírito de inclusão deriva desde a nascimento da empresa, dado que o fundador Ingvar Kampard sempre implementou a missão de “garantir um dia a dia melhor para a maioria das pessoas”. Esta missão ainda tem influência na IKEA nos dias de hoje.

A empresa assenta o seu negócio sobre 12 valores, distinguindo três como cruciais ao bom funcionamento da IKEA. O primeiro valor é a humildade dos colaboradores, uma vez que estes terão uma mentalidade aberta e disponibilidade para aprender o necessário para realizar novas tarefas e corrigir falhas sem criar entraves neste processo. O segundo valor é a sustentabilidade de custo, ou seja, sendo a IKEA é uma grande empresa, é fundamental que todos os colaboradores estejam cientes dos custos implícitos de cada tarefa de forma a maximizarem a sua eficiência. Por fim, destaca-se o valor da responsabilidade que idealiza que cada colaborador é responsável pelas suas próprias ações e tarefas atribuídas. Assim, há uma maior consciencialização da contribuição de cada um para o negócio e um incentivo ao bom desempenho.

De acordo com Malmi e Brown (2008), é possível controlar o comportamento dos colaboradores através de controlos culturais e, no caso da IKEA Braga, identificam-se dois mecanismos de controlos culturais. Primeiramente, é utilizado o controlo baseado em valores de forma a manter estes mesmos valores intrínsecos na génese da IKEA. Este controlo aplica-se de duas formas, sendo a primeira o recurso a uma seleção criteriosa dos colaboradores que integram a equipa IKEA, de forma a serem selecionados apenas aqueles que partilham os mesmos valores que a organização. O processo de recrutamento é de extrema relevância para a empresa pois permite este alinhamento entre novos integrantes e o que é desejado pela empresa. Durante este processo é colocada em segundo plano o percurso académico e dada prioridade à personalidade, valores e ambições dos candidatos, uma vez que se acredita que as capacidades técnicas são facilmente aprendidas com o apoio da empresa, através de *workshops*, formações e experiência de trabalho. Para a IKEA Braga a determinação, transparência, capacidade de resolução de problema, de liderança e comunicação são pontos essenciais para fazer parte da equipa. Estas características são naturalmente analisadas na entrevista de empresa, tendo esta um grande peso na decisão final.

É importante notar que se prioriza o recrutamento interno, isto é, perante o surgimento de uma vaga esta é primeiramente exposta aos colaboradores da IKEA.

Num cenário em que existe uma oportunidade de emprego para uma certa posição, essa vaga encontra-se aberta a todo o mundo IKEA. Isto significa que qualquer pessoa independente da sua nacionalidade, localização geográfica, cultura entre outros, é considerada para o processo de recrutamento. Esta estratégia justifica-se pelo facto de a empresa acreditar no valor dos seus colaboradores, oferecendo-lhos a hipótese de mobilidade e crescimento dentro da empresa. São extremamente valorizados as oportunidades e linguagem iguais para todos os trabalhadores da empresa IKEA, seja em Braga ou qualquer unidade do mundo. Curiosamente, o entrevistado teve a oportunidade de trabalhar num projeto na China, relatando que se sentiu em casa, independentemente da diversidade cultural, uma vez que partilhavam dos mesmos valores e mesma forma de estar. Para além disso, evita-se que os colaboradores desmotivem por já se encontrarem num certo cargo há vários anos com tarefas rotineiras, tendo uma perspetiva de futuro e progressão de carreira. Assim, o valor dado aos colaboradores é notório através da estratégia de divulgação das vagas disponíveis da empresa.

"Se nós acreditamos que temos as pessoas certas connosco, as primeiras vagas irão para essas pessoas" (Francisco Ferreira, 2020)

Num outro cenário, se nenhum colaborador da IKEA demonstrar interesse pela nova posição, inicia-se o processo de recrutamento externo. Em ambos os cenários, as posições disponíveis e os passos a seguir encontram-se visíveis no website da empresa, única e exclusivamente.

Há um ano atrás, formou-se uma equipa puramente destinada ao recrutamento, com centro em Lisboa. Esta equipa realiza a ponte entre todos os *managers* que se encontrem a recrutar para uma certa posição, conforme o tipo de pessoa e valências que procurem preencher nas suas equipas. Assim, existe uma análise do perfil que se procura em cada candidato. Por exemplo, uma pessoa extremamente analítica cujo seu ponto forte é trabalhar com números, não será alocado a um plano de marketing, mas

sim ao departamento financeiro. Esta análise de perfil e alocação a diferentes departamentos tem como base o desejo e ambição do candidato. Tal como foi referido anteriormente, todas as pessoas são consideradas para o processo de recrutamento, recebendo sempre feedback por parte da empresa. No caso de um candidato receber um “não” como resposta, este “não” vem sempre acompanhado de uma justificação.

No caso do recrutamento interno, cada colaborador tem pelo menos três conversas de desenvolvimento por ano com o seu respetivo responsável sobre o que gosta de fazer e onde se vê a trabalhar dentro da IKEA. Veja-se o seguinte exemplo: se um colaborador da equipa de vendas tem interesse em trabalhar na equipa de logística, compete ao *manager* responsável compreender se é viável ou não. Esta reunião de desenvolvimento com o manager em conjunto com a equipa de recursos humanos, permitem o alinhamento de um plano para traçar o futuro do trabalhador. Em adição, existe um vasto leque de formações online e presencias em que os colaboradores se podem inscrever de forma a melhorar as suas competências técnicas. Estas formações não são restritas a certas áreas, dando assim liberdade aos trabalhadores de se formarem livremente de acordo com as duas preferências.

Após finalizado o processo de recrutamento, seguido da contratação de um colaborador, inicia-se o plano de acolhimento formal. Este passa por um plano intenso de formação que decorre ao longo de uma semana, incluindo *workshops* sobre segurança, procedimentos internos, estrutura da empresa e respetivas responsabilidades de cada departamento. São ainda partilhados os benefícios sociais a que os colaboradores têm direito. Consoante a importância do trabalho requerido este período de formação pode prolongar-se. Por exemplo, um colaborador contratado para um cargo de direção pode passar por período de formação até 6 meses, onde irá experienciar os vários departamentos de forma a ter uma visão mais holística da empresa.

No que concerne à avaliação interna dos colaboradores, existem dois momentos de avaliação. Primeiramente, todos os colaboradores são avaliados. Veja-se o exemplo: a performance de um *deputy manager* é avaliada pelo *manager* correspondente, pela

equipa direta e por todos os colaboradores pertencentes à IKEA Braga, no caso. Seja a relação mais ou menos próxima entre os colaboradores, a perceção que estes têm uns dos outros é crucial para a avaliação de cada um. Esta avaliação resulta numa nota final que tanto pode ter impacto no salário do colaborador ou num caso extremo, no despedimento do mesmo. Esta última situação apresentada é de profundamente rara, uma vez que no próprio processo de recrutamento e no crescimento do trabalhador dentro da empresa ao longo do tempo, é garantido que todos partilham os mesmos valores e motivações.

Por outro lado, de forma a alastrar o valor da igualdade que tanto preza a empresa, existem recompensas de grupo alinhadas com o alcance de metas. Isto é, se uma equipa do departamento de comunicação e *marketing* atingem o objetivo delineado para uma determinada campanha publicitária, essa mesma equipa irá recompensada de forma igual através de uma percentagem fixa (por exemplo: 80%) aplicada ao salário de cada membro.

Dando continuidade à análise dos controlos baseados em valores, a IKEA Braga impulsiona a socialização e comunicação entre colaboradores ao pedir um simbólico de 50 cêntimos por refeição, incentivando as equipas a almoçar juntas. Outra estratégia para eliminar barreiras de comunicação, é a forma de tratamento informal entre colaboradores, sendo que todos se tratam por "tu" independentemente de se encontram num nível hierárquico superior ou inferior. Adicionalmente, para aumentar a ligação entre as equipas, cada departamento tem acesso a um orçamento para fazer duas atividades de *team building* e é o próprio departamento que escolhe o que fazer nestas atividades. São ainda oferecidas prendas de natal para todos os colaboradores, assim como um jantar de Natal e é celebrado o solstício de Verão (festa tradicional sueca).

Outra forma de controlo cultural, segundo Malmi e Brown (2008), é o controlo baseado em símbolos. No caso da IKEA Braga, de modo a fomentar a igualdade entre os trabalhadores todos vestem o mesmo uniforme, incluindo a gestão de topo. O objetivo é transmitir o sentimento de que todos trabalham para o mesmo e sentimento

de união. Outro exemplo que enfatiza a aplicação de controlos baseado em símbolos na IKEA Braga, é a entreatada dos colaboradores de qualquer área no serviço de restauração, visto que por vezes, existe uma grande afluência ao restaurante fazendo com que faltem colaboradores para colmatar este aumento da procura. Quando isto ocorre o pessoal do *back office* voluntaria-se prontamente para ajudar, revelando assim o sentimento de igualdade que se vive dentro da empresa.

6.2. Controlos Administrativos

6.2.1. Estrutura organizacional

De forma a diminuir a distância física existente entre a IKEA Global, os centros de serviço e as lojas, a empresa criou *clusters* que se dividem por região (Portugal, Espanha, França e Itália) e que por sua vez se dividem por área (retalho, indústria e cadeia de fornecedores). Estes *clusters* têm como objetivo acelerar a comunicação entre os centros de serviço e a IKEA Global, dando tanto apoio financeiro como de troca de informações nos momentos de tomada de decisão. Consequentemente, a informação flui de forma mais célere e direta para os centros de serviço e lojas correspondentes. Assim, a cada país está associado um centro de serviços que estabelece a ponte entre cada loja e um *cluster* que comunica à IKEA Global com sede na Suécia (Apêndice I).

O centro de serviço apoia a IKEA Braga nas suas tomadas de decisão de forma a que estas consigam atingir os objetivos a que se propuseram. Estes centros estão divididos pelas áreas de trabalho correspondentes às lojas havendo assim um responsável direto para cada unidade. Reforçando a cadeia descrita anteriormente, acima dos centros de serviços estão os *clusters* e a seguir está a IKEA Global que, juntamente com as lojas, definem as linhas a seguir. Esta ligação entre os 4 níveis de gestão é essencial para um bom funcionamento e alinhamento de toda a cadeia IKEA, tanto a nível de coordenação como a nível de suporte. Exemplificando, os colaboradores da logística global comunicam com os *clusters* que estabelecem ligação com os responsáveis da

logística do centro de serviços e que por sua vez transmitem a informação a alguém da logística da loja. Dentro da loja da IKEA também existem 4 níveis de gestão e a informação flui sempre de forma hierárquica, ou seja, do colaborador para o seu responsável direto e vice-versa (Apêndice II).

Apesar da estrutura hierárquica estipulada, os centros de cada país e as próprias lojas têm flexibilidade para se adaptarem aos seus mercados locais. Tome-se como exemplo de uma situação extraordinária como é o caso de uma pandemia mundial. Se as lojas dependessem das decisões da sede na Suécia para tomar medidas não iriam conseguir adaptar-se de forma rápida e eficaz às alterações do mercado. Assim sendo, a IKEA Braga tem a liberdade de alterar parte do seu orçamento para responder a estas mudanças. A loja de Braga tem um orçamento e funciona como uma empresa independente, ou seja, apesar da obrigação de cumprimento dos objetivos pré-definidos pelo centro de serviço português, a loja tem liberdade de tomar decisões desde que não fuja aos gastos estipulados no orçamento. Posto isto, o segredo da gestão das lojas da IKEA é terem já no orçamento alguma margem de gastos para que durante o ano se possam adaptar a imprevistos e alterações do mercado. Estas retificações do orçamento devem ser reportadas ao centro de serviços que por sua vez reporta pela hierarquia acima. Caso haja um gasto não previsto de valor avultado que a loja não consegue suportar, esta pede apoio financeiro ao centro de serviços que, juntamente com a loja define um plano e ajuda financeiramente esta a superar esse gasto.

6.2.2. Estrutura administrativa

É essencial que numa empresa tão hierarquizada como a IKEA tenha uma estrutura administrativa eficaz de forma a que a fluidez da informação seja precisa e a rápida, garantindo a tomada de decisões prontamente. Segundo Malmi e Brown (2008): “a estrutura administrativa inclui as linhas formais de autoridade e responsabilidade, assim como os sistemas que são colocados de forma a garantir que os representantes

de cada departamento e organização se possam reunir e coordenar as suas atividades”. Por conseguinte, na IKEA Braga são realizadas semanalmente reuniões por cada departamento, sendo estas reportadas à direção e imediatamente a seguir aos centros de serviços. Como foi referido anteriormente, na fase final os centros transmitem a informação ou aos *clusters* ou à IKEA Global. A estrutura administrativa é responsável pela condução de informação a todos os departamentos e estes determinam a frequência das reuniões e quem deve estar presente nas mesmas.

A IKEA desenvolveu um sistema informático próprio que facilita a acessibilidade de informação e comunicação entre as lojas distribuídas por todo o mundo.

6.3. Políticas e procedimentos

As políticas e procedimentos têm por base as linhas gerais definidas pela IKEA Global, constituindo os pré-requisitos para o funcionamento de qualquer loja. No entanto, como já foi possível constatar, sendo a IKEA uma empresa que rege por um sistema flexível, cada loja tem autonomia para tornar certos requisitos mais rígidos, conforme as suas necessidades específicas. Por exemplo, se uma unidade compreender que as medidas de segurança gerais não são suficientes pode ampliar estas medidas após aprovação do centro de serviço, mas nunca a situação contrária. A adaptação dos requisitos deve apenas garantir que este se mantém alinhados com a missão e valores da empresa.

Quanto aos preços dos produtos as lojas têm alguma liberdade de reduzir preços de forma a atrair mais clientes, com a condição de que as reduções têm sempre que ser reportadas ao centro de serviços. Se o centro de serviços estiver de acordo com esta estratégia de preço, estes também serão alterados no *website*. Contudo, há casos em que a loja baixa o preço e este não é refletido no *website*, privilegiando assim os clientes da loja física.

6.4. Planeamento

Sendo o planeamento uma forma de controlo *ex ante* (Flamholtz et al., 1985), este é essencial para o alinhamento do comportamento dos colaboradores com os interesses da empresa. Segundo Malmi e Brown (2008), este pode ser de curto prazo (inferior a um ano fiscal) ou médio/longo prazo (mais de um ano fiscal). Na IKEA o planeamento começa no início do ano fiscal (setembro) e por volta desta mesma altura, há um encontro na Suécia com os vários responsáveis das lojas da IKEA, como também com os responsáveis dos centros de serviços e *clusters*, onde se discute o futuro da IKEA. Neste encontro criam-se grupos de discussão sobre diferentes temáticas e são definidos os objetivos para o ano seguinte, como também para os próximos 3 a 5 anos e ainda a perspetiva a 10 anos. Desta reunião resultam uma série de metas sobre a visão macro da empresa, como por exemplo, a reformulação da abordagem ao *e-commerce*. Após serem definidas e analisadas, a estas metas é atribuído um valor monetário, sendo este dividido pelos *clusters* consoante o peso de cada um e em seguida, dividido pelos centros de serviço que irão atribuir a cada loja o respetivo valor-objetivo. Conste-se o seguinte exemplo: após um encontro é definido o valor anual a atingir pela IKEA através do *e-commerce* de 1.000.000.000€. Este valor a atingir é dividido pelos *clusters* consoante o peso que cada um tem. Supondo que o *cluster* onde Portugal está inserido é responsável por 20% dos 1.000.000.000€ definidos, este valor é distribuído pelos centros de serviços e por fim dividido por loja. Durante o planeamento o centro de serviços assume um papel fundamental ao suportar as decisões tomadas pelas lojas, fornecendo-lhes informações indispensáveis ao alcance das metas propostas. No planeamento reforça-se novamente a ideia de que a IKEA se rege por linhas gerais aplicadas globalmente, no entanto preza a capacidade de adaptação aos mercados locais de cada centro e lojas correspondentes. Assim, após este encontro anual é a função dos centros de serviços e das lojas, tornar as metas traçadas pela IKEA Global exequíveis.

No que diz respeito à IKEA Braga, juntamente com centro de serviços, é elaborado um planeamento por áreas e por unidades de responsabilidade de forma responder

eficazmente ao trabalho que irá ser necessário realizar ao longo do ano fiscal e nos próximos três anos, tendo sempre em vista o futuro da empresa. Neste planeamento participam tanto os responsáveis por departamento como as equipas que os constituem, de modo a reunir o máximo de *input* possível. Desta forma, o planeamento é conseguido através da colaboração de todas as partes interessadas, resultando na integração e envolvimento de todos os membros IKEA no projeto. Caso haja uma alteração brusca no mercado, a estratégia é alterada de forma a adaptarem-se à mudança, havendo assim durante o ano 6 versões das previsões.

De forma a maximizar o número de clientes a IKEA pode alterar a forma como publicita os produtos, mas nunca alterar o preço dos mesmos. Repare-se no seguinte exemplo: durante a crise de 2008 a IKEA começou a atrair clientes que anteriormente pertenciam à classe média alta. Tal ocorreu como consequência do poder de compra das populações, tendo estas mantido o desejo de comprar mobília com qualidade e uma boa estética. Assim, a adaptação da estratégia de marketing para publicitar os produtos mais dispendiosos e atrair esse novo segmento de clientes, é um exemplo de um planeamento sentiu a necessidade de realizar neste período. Deste modo, os centros de serviços contratam todos os anos empresas independentes para realizarem estudos sobre as tendências de mercado e sobre as preferências dos consumidores de forma a darem apoio às lojas sobre os produtos que devem vender e como os vender.

O planeamento de pessoas é também uma fração crucial para a empresa. A elevada mobilidade que descreve a IKEA permite que se houver necessidades específicas numa certa área, seja possível a alocação de colaboradores de um departamento ou função para outro/a.

6.5. Controlos cibernéticos

6.5.1. Orçamento

Devido à sua estrutura muito hierarquizada, o orçamento é um mecanismo crítico para a IKEA ao se distinguir como uma das principais ferramentas que garante que as

lojas se mantêm dentro do originalmente plano traçado. Assim, o orçamento tem como finalidade fornecer meios para que se consiga atingir os objetivos traçados no planeamento, anteriormente descrito. Inicialmente, sucede uma previsão para o mercado português através do centro de serviços com o apoio da IKEA Global. As previsões são fruto de uma colaboração das lojas, IKEA Portugal (centro de serviço português) e IKEA Suécia. Posteriormente, estes objetivos são adaptados a cada unidade local e o orçamento é baseado nestas mesmas previsões, sendo recorrentemente ajustado a objetivos mais alcançáveis e mensuráveis conforme as alterações do mercado. Na realização destas previsões são tidos em conta tanto responsáveis da loja como do centro de serviços e consoante a área sujeita uma previsão, o responsável por essa mesma área assume uma maior importância na decisão. Em caso de conflito, a decisão final é de quem se encontra numa posição superior da hierarquia embora não haja registo de que tal tenha acontecido. A título de exemplo, se o centro de serviços prever que irá haver um aumento das vendas de 5% no ano seguinte, o responsável pelas vendas pode discordar e juntamente com o centro de serviços discutir uma previsão mais lógica para ambos.

A IKEA subcontrata recorrentemente estudos sobre os mercados de forma a obter informação necessária para conseguir realizar uma previsão mais próxima da realidade local. Estas previsões são realizadas para cada dia da semana de forma a haver um planeamento antecipado das necessidades. Na IKEA Braga é partilhado num *kick-off* o objetivo guia da empresa: por exemplo, todos os colaboradores são informados das vendas previstas para o próximo ano. Seguidamente, dentro de cada departamento todos os colaboradores compreendem qual será a sua contribuição específica para atingir a meta guia definida.

No prazo de um ano são efetuadas 6 revisões às previsões de forma a que estas se mantenham próximas da realidade atual do mercado e que não percam relevância. Por outro lado, o orçamento não é alterado uma vez que este serve apenas como base para que a equipa de gestão tenha margem de manobra no momento de alocar os recursos. Os gastos gerais para o ano fiscal estão definidos no orçamento, mas através

das revisões das previsões estes gastos podem ser utilizados nas diferentes áreas consoante a necessidade da empresa partindo sempre do princípio que as metas definidas no orçamento têm que ser atingidas. Caso uma loja precise de investir em mais recursos numa certa área pode simplesmente alocá-los de uma área para outra, não requerendo a aprovação dos órgãos de gestão superiores. Esta ideologia reforça a autonomia permitida aos diferentes pontos da IKEA. No entanto, como foi reforçado previamente todas as decisões em loja devem ser comunicadas ao centro de serviços.

Exemplificando, a IKEA definiu uma meta relativa ao investimento em *e-commerce* com o intuito de responder às alterações do mercado e ao crescimento das plataformas *online*. Todavia, com o aparecimento da pandemia e conseqüentemente o fecho das lojas físicas, a IKEA Braga sentiu a necessidade de aumentar o investimento nas plataformas *online*. Dois dias após o fecho, a plataforma estava 100% operacional, tendo esta rápida resposta permitido manter o mesmo volume de vendas. Neste caso, deu-se uma adaptação da alocação de recursos, uma vez que com a loja fechada eliminaram-se certos custos anteriormente previstos, como a remodelação do espaço em loja. Esse investimento foi redirecionado para reforçar o *e-commerce*. Assim sendo as lojas têm autonomia na alocação de recursos e na definição de algumas ações desde de que no final as metas sejam cumpridas.

6.5.2. Medidas financeiras e não financeiras

A IKEA Braga à semelhança de outras unidades do grupo, utiliza de forma recorrente medidas financeiras que se relacionam habitualmente com as vendas, custos e produtividade. Segundo Merchant e Van der Stede (2007) estas medidas tanto se orientam para a contabilidade ou para o mercado. No caso da IKEA Braga aplicam-se medidas orientadas para a contabilidade. O centro de serviço apresenta previsões para a semana seguinte e a IKEA Braga adapta-se conforme a procura. A empresa em contrapartida reporta os valores atingidos ao centro de serviços, concedendo *feedback* sobre os resultados que permite a elaboração de uma previsão mais próxima da

realidade. Todos os dias de manhã é reportado aos colaboradores as vendas do dia anterior e a previsão de vendas para esse dia de forma a manter os trabalhadores alinhados com os objetivos da empresa. Estes resultados obtidos são comparados com os meses homólogos e com números índice escolhidos pelo centro de serviços.

A IKEA Braga apresenta uma faturação de cerca de 36 milhões de euros, apesar de ser uma das 10 lojas mais pequenas do grupo, num total de mais de 400 lojas. É importante notar que a loja de Braga é a única que não foi construída de raiz, encontrando-se inserida na estrutura de um centro comercial. Consequentemente, a *layout* da loja não é 100% idêntico às restantes lojas de todo o mundo, que se diferenciam por um design em *loop*. Esta diferença é suficiente para que alguns indicadores não se adequem à IKEA Braga para efeitos de comparação com outras unidades. Assim sendo, indicadores relacionados com vendas por m³ não são facilmente comparáveis.

Cada departamento dentro da IKEA Braga possui os seus próprios indicadores que por sua vez são reportados ao centro de serviço e posteriormente, são comparados com o mês homólogo e com as previsões. Segundo o entrevistado, estes indicadores coincidem com os indicadores das outras lojas da IKEA.

Em termos de indicadores não financeiros, a IKEA subcontrata estudos de mercados com a pretensão de analisar as tendências de compra no futuro. Estes estudos podem ser referentes tanto a um país como a uma região específica de modo a assegurar a confiabilidade e precisão das medidas não financeiras aplicadas. Consoante as previsões feitas para cada semana, os colaboradores da IKEA Braga adaptam-se constantemente para corresponder à procura e cumprir com os objetivos definidos.

Na seguinte tabela, apresentam-se os principais *Key Performance Indicators* (KPIs) que guiam o desempenho da IKEA.

<i>Key Performance Measures (KPIs)</i>		
Financeiros	Não Financeiros	Rácios
Vendas por departamento	Questionário ao consumidor	Vendas/nº horas de trabalho
Custos	Nº de visitantes	Vendas/nº visitantes
Margem bruta	Nº de consumidores	Vendas/nº consumidores
Valor produtos danificados	Estudos de mercado	Nº consumidores/nº horas de trabalho ao balcão
Valor produtos recuperados	Questionário aos trabalhadores	Valor produtos danificados/valor produtos recuperados
	Nº horas de trabalho por departamento	Vendas/m ³ manuseado
	Nº horas extra	
	Inventário	
	Nº artigos na loja	
	Nº artigos fora da validade	
	m ³ manuseado	

Tabela 2 - Principais KPIs da IKEA Braga

6.6. Prémios e compensação

A IKEA recorre a prémios e compensações de forma a manter os empregados motivados e alinhados com os interesses da empresa. Estes associam-se aos resultados da equipa e nunca a resultados individuais, isto é, para a atribuição de prémios pelo cumprimento de metas, os resultados a ter em conta serão sempre os de grupo como um todo. Assim, é fomentado o trabalho em equipa, a comunicação e a entreatajuda e simultaneamente, evita-se uma concorrência interna feroz e desleal. A implementação

dos prémios inicia-se desde que 80% dos objetivos são atingidos e o bónus pode chegar a ser 150% de um salário anual, sendo esta medida aplicada de forma homogênea a todos os colaboradores, independentemente do cargo ou função. Estas metas são definidas juntamente com os colaboradores de forma a garantir a sua exequibilidade.

Os indicadores associados aos prémios diferem consoante a função e objetivos de cada equipa. Todavia, um dos indicadores frequentemente utilizado na atribuição de prémios da maioria dos colaboradores é o das vendas. Caso se atinjam pelo menos 80% das vendas previstas os colaboradores têm direito a um prémio. Outro indicador importante é a eficiência dos gastos, sendo este um dos valores principais da IKEA.

As promoções a cargos superiores ou posições distintas destacam-se como outro método de compensação deveras importante. Estas são sempre propostas aos membros IKEA antes de expostas a candidatos externos. A projeção da carreira na IKEA é assim, extremamente atrativa ao oferecer a possibilidade de crescimento dentro da própria empresa. Esta estratégia permite uma elevada retenção dos trabalhadores.

Após a aplicação prática do enquadramento teórico, apresenta-se um quadro resumo de todos os controlos de gestão identificados na IKEA Braga segundo o esquema de Malmi e Brown (2008) (Tabela 1).

Controlos de gestão em pacotes da IKEA Braga		
Controlos Culturais	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento baseado em valores • Refeições baratas para incentivar a socialização • Atividades de <i>team-building</i>
	Símbolos	<ul style="list-style-type: none"> • Escritório <i>open-space</i> • Uniformes iguais para todos os colaboradores
	Clã	<ul style="list-style-type: none"> • Não identificado
Planeamento	Planeamento de longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Linhas gerais da IKEA Global • Planeamento a 3 anos com o apoio dos colaboradores
	Plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento para o ano fiscal com o apoio dos colaboradores • Definição de metas juntamente com os colaboradores
Controlos Cibernéticos	Orçamento	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de 6 revisões da previsão
	Medidas Financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de performance relacionados com as vendas, custos
	Medidas não financeiras	<ul style="list-style-type: none"> • Questionários a consumidores • Questionários aos colaboradores
Prémios e compensação		<ul style="list-style-type: none"> • Valor dos prémios percentualmente iguais por equipa • Promoções
Controlos Administrativos	Estrutura administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões frequentes • Partilha de informação
	Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • 4 linhas de gestão organizacional
	Políticas e procedimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Linhas gerais de bom funcionamento em loja

Tabela 3 - Controlos de gestão em pacotes da IKEA Braga

7. Sistema de controlo de gestão segundo Merchant na IKEA Braga

O sistema de controlo de gestão da IKEA Braga enquadra-se com o sistema de controlo de gestão em pacote de Malmi e Brown (2008), mas relaciona-se igualmente também alguns aspetos da perspetiva de Merchant e Van der Stede (2007) sobre os sistemas de controlo de gestão. Desta forma, segundo Merchant e Van der Stede, o benefício de um bom sistema de controlo de gestão é o aumento da probabilidade de atingir os objetivos definidos pela empresa. Para que este sistema seja rigoroso, os resultados devem estar alinhados com os objetivos da empresa, as metas têm que ser específicas e a comunicação fluida, de forma a receber *feedback* útil.

Na loja de Braga, todos os departamentos devem cumprir com o orçamento inicial que lhes foi delimitado e atingir as metas definidas. No caso de os resultados da loja não irem de encontro com as metas traçadas, surgem os centros de serviços cuja função é apoiar as lojas ao permitir a formulação dos planos de ação, tendo sempre em vista o alcance dos objetivos da empresa, a curta ou longo prazo.

Em termos de controlo das ações, a IKEA Braga não restringe de forma rígida o comportamento dos colaboradores, mas estes deparam-se com algumas regras básicas a seguir, como é o exemplo do uso do uniforme e regras de segurança e higiene.

Em termos de decisões, existem mais restrições nas tomadas decisões nos níveis superiores de gestão. Elucidando, a loja tem sempre que seguir as linhas estratégicas que são definidas na sede da empresa não podendo realizar a própria estratégia, uma vez que esta tem que ir ao encontro da estratégia global da IKEA. Isto acontece de forma a que a IKEA Global consiga prevenir as lojas de cometer erros comprometam o seu futuro.

Em relação ao controlo das ações dos colaboradores, no estado corrente da pandemia mundial, ampliou-se a rigidez do controlo em questões de segurança e higiene com o intuito de manter os colaboradores e os clientes seguros. Estas medidas de segurança passam pelo uso de máscara, a limpeza regular das mãos, o limite do número de pessoas dentro dos espaços e ainda o distanciamento social.

Os controlos culturais na IKEA Braga são essenciais e é onde se baseia a essência da IKEA, uma vez que a empresa se caracteriza por uma cultura forte baseada em valores claramente definidos (Edvardsson et al., 2006). Segundo Merchant e Van der Stede (2007), este tipo de controlo é forte e estável, mas só é possível obtê-lo se estiver profundamente enraizado na empresa e os valores e crenças sejam partilhados por toda a empresa. No caso da IKEA estes valores estão presentes em toda a sua estrutura como revela a experiência que o entrevistado vivenciou numa IKEA China em que o ambiente de trabalho se assemelhava ao de Portugal. Este facto mostra que apesar da cultura de um país ser diferente, o ambiente das empresas pode ser igual desde que haja um padrão semelhante na contratação dos colaboradores. Assim sendo, o comportamento dos colaboradores da IKEA é influenciado pela cultura da empresa, fazendo com que estes atuem da melhor forma para o interesse da empresa, tornando-o um controlo rigoroso.

8. Combinação do modelo de negócio IKEA com os sistemas de controlo de gestão

Devido à dimensão da IKEA os sistemas de controlo de gestão são essenciais ao seu bom funcionamento e sem estes seria quase impossível gerir uma empresa desta dimensão. O modelo de negócio da IKEA baseia-se no princípio de que as lojas em regiões distintas operam como empresas individuais com autonomia dentro da cadeia hierárquica. A IKEA Global interfere diretamente no negócio caso estes fujam da estratégia e metas definidas. Neste sentido, é essencial a implementação de um sistema de controlo rigoroso de forma a garantir que todas as empresas do grupo estão alinhadas com a IKEA Global, permitindo assim a descentralização das suas responsabilidades. Um dos principais controlos utilizados pela IKEA é o controlo por resultados sendo este o mais simples de aplicar e o mais simples de controlar, uma vez que existe uma causalidade para cada resultado que uma empresa atinge. Outro controlo essencial ao sucesso da empresa é o controlo cultural e este é a causa de sucesso da IKEA, visto que faz com que haja uma similaridade entre todas as empresas

do grupo fazendo com que sempre que as pessoas que geram as lojas da IKEA tenham a mesma visão ajudando facilitando o controlo das mesmas.

9. Comparação sistemas controlo de gestão entre IKEA Bäckebo e IKEA Braga

9.1. Análise IKEA Bäckebo

A informação que se segue é relativa aos sistemas de controlo de gestão da IKEA Bäckebo localizada no país de origem da empresa, fruto de entrevistas realizadas a gestores de diferentes áreas. Estes dados foram recolhidos de uma dissertação escrita em 2010 por dois estudantes da Universidade de Gothenburg.

Dentro dos controlos culturais é possível verificar a importância de os trabalhadores estarem alinhados com os valores da empresa, sendo que o *curriculum vitae* e o percurso académico não são os fatores que mais pesam na integração de um novo colaborador. Espírito de empreendedor, iniciativa e capacidade de assumir responsabilidade pelos seus atos são alguns dos traços mais relevantes para a organização. Para além disso, o interesse pela IKEA em específico é extremamente valorizado. Os novos colaboradores são sujeitos a formações introdutórias com a duração de três dias distribuídos ao longo de três meses, tendo como principal objetivo dar a conhecer a empresa aos recém-chegados. Outro tipo de formações são também realizadas de acordo com a posição e função do colaborador.

Algumas medidas foram implementadas para garantir a coesão e união do grupo enquanto colegas que possuem objetivos e ambições comuns. Assim, todos os colaboradores vestem o mesmo uniforme e é incentivada uma relação próxima entre colaboradores e os respetivos gestores responsáveis, sendo os escritórios *open space*. Os escritórios do departamento de Recursos Humanos fogem à regra devido a assuntos sensíveis que possam ser discutidos.

De seguida, serão analisados os controlos administrativos. Relativamente à estrutura organizacional, a loja Bäckebo é representada por um gestor de loja e um *deputy store manager* (subgerente) e é repartida em oito secções distintas: logística, vendas,

finanças, recursos humanos, mercado local, "KomIn", relação com o consumidor e o restaurante. Cada função tem o seu próprio gestor responsável e um *deputy manager*. Num nível hierárquico superior todos os países possuem um centro de gestão (*Service Office*). Cada centro de gestão reporta ao centro de serviços em Helsingborg, sendo esta a sede global da empresa. Através de uma agenda de reuniões, a estrutura administrativa é responsável pela garantia de que toda a informação é recebida pelos respetivos departamentos. A agenda determina quem deve estar presente em cada reunião e com que frequência e duração estas devem ser feitas. São realizadas de modo contínuo reuniões entre o gestor de loja e os responsáveis de cada departamento e ainda reuniões da equipa comercial, sendo a eficiência das vendas e o atendimento das necessidades dos consumidores os principais tópicos de discussão. No que toca às políticas e procedimentos, estes são aplicados aos vários níveis da loja. Veja-se os seguintes exemplos: se um produto é descontinuado e substituído por um novo existem regras *standard* para o fazer; a equipa de vendas recorre a *checklists* para controlar as tarefas a executar.

No que concerne ao planeamento, distinguem-se duas grandes categorias: orçamento (planeamento curto-prazo) e plano de negócio (planeamento longo-prazo). Resumidamente, um plano de negócios global é feito no departamento de serviços principal, que posteriormente é dividido pelos centros de serviços em planos de negócios nacionais, que são ainda aplicados a cada loja. A partir do plano de negócios global, cada equipa de gestão de loja consegue identificar qual deve ser o seu foco de melhoria num dado período de tempo, de acordo com as suas necessidades específicas. Um plano de negócios para a BäckeboL tem a duração de aproximadamente três anos, no entanto este contém tanto objetivos de curto ou longo prazo, delineados pelos departamentos a partir de planos de ação. Adicionalmente, o planeamento de pessoal é crucial uma vez que este é um dos maiores custos da empresa. Há três colaboradores na loja responsáveis exclusivamente pelo agendamento de forma a alinhar as necessidades dos consumidores com os horários de trabalho diariamente. Esta planificação é controlada através de um sistema de

função cruzada, permitindo que os trabalhadores de loja passem por diferentes departamentos durante um dia de trabalho. Esta estratégia permite evitar tarefas rotineiras, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e uma melhor compreensão do funcionamento de toda a empresa.

No que diz respeito aos controlos cibernéticos, os orçamentos são extremamente significativos para a IKEA Bäckebol. O orçamento inicia-se no topo da organização através de um delineamento de um *forecast* para o mercado sueco que por sua vez, é transmitido às lojas, servindo como referência para os *forecasts* de cada loja. Note-se que o *forecast* das vendas é de extrema importância e da responsabilidade do gestor de vendas. Ainda assim, o gestor de loja e o *chief operational officer* são os principais responsáveis pelo desenvolvimento do orçamento da loja. Durante este processo, são definidos diferentes cenários que facilitam a comparação entre o que foi planeado e o que foi verdadeiramente alcançado, principalmente quando se verificar que os resultados atingidos ao longo do período não estão realisticamente alinhados com o orçamento original.

Ainda inseridos nos controlos cibernéticos, as principais medidas financeiras da IKEA baseiam-se maioritariamente em vendas e produtividade, sendo feitos relatórios semanais da responsabilidade do *Service Office (SO)* que posteriormente são utilizados enquanto referência para as lojas. Os gestores de loja medem o valor de vendas diariamente. A informação sobre as vendas do dia anterior e do *forecast* do próprio dia são dispostas todas as manhãs em loja. As vendas semanais são um indicador de performance crucial, sendo utilizado para termos de comparação em múltiplas lojas suecas, incluindo a de Bäckebol. Ainda numa base semanal, são medidos o número de visitantes e o número de visitantes que efetuam compras (clientes). Destes três últimos indicadores de performance, é possível concluir quanto é comprado por que cada visitante ou cliente. As vendas semanais são analisadas separadamente por departamento, permitindo assim deduzir a performance de cada um. Estes dados encontram-se ao dispor de todos os colaboradores da loja. Surgem ainda as medidas

de produtividade, como é o exemplo das vendas por hora de trabalho por departamento e da produtividade por balcão.

Adicionalmente, a IKEA Bäckebol recorre a sistema de medidas denominado por “Índice de Recuperação”, referente aos produtos danificados que não podem ser vendidos ou que devem ter uma redução de preço. A importância deste indicador debruça-se no facto destes produtos representarem um custo para a empresa, sendo ainda possível identificar as causas para tais erros.

Por outro lado, são utilizadas medidas não-financeiras como outro controlo de desempenho da loja em Bäckebol, como questionários de mercado, clientes (Índice Satisfação do Consumidor) e trabalhadores. Estes questionários são elaborados por empresas externas e os dados recolhidos servem para a identificação de pontos fracos e fortes da empresa e para a comparação com outras lojas.

Finalmente, os gestores de cada departamento usam relatório estatísticos provenientes da Holanda, que incluem dados como margens brutas e top 30 e 15 artigo vendidos em diferentes departamentos.

Por fim, apresenta-se informação referente às recompensas e compensações da IKEA Bäckebol. Primeiramente, um sistema salarial *premium* é utilizado tendo como base as vendas, custos e satisfação do consumidor. Este sistema traduz-se numa quantia monetária calculada através do número de horas trabalhadas por cada colaborador no último ano. Este montante é independente do cargo e responsabilidade do colaborador, visando motivar as equipas de trabalho. Estes sistemas de recompensas monetários são feitos exclusivamente a nível de grupo. Para além disso, a um nível mais pessoal a IKEA Bäckebol faz um esforço ativo para dar feedback constante aos seus colaboradores, mostrando apreço pelo seu trabalho e dedicação. A empresa oferece ainda possibilidades de crescimento e progressão de carreira motivando os seus colaboradores a manterem-se alinhados com os interesses da organização.

Finalmente, em 2010, previa-se que no futuro a IKEA adota-se um sistema de recompensas universal.

9.2. Comparação IKEA Bäckebol e IKEA Braga

A análise à IKEA Bäckebol distancia-se da atual análise à IKEA Braga em 10 anos. No entanto, no que concerne à aplicação de sistema de controlo de gestão, a presente dissertação permitiu concluir que a empresa se rege pelos mesmos valores e procedimentos ao longo desta última década.

Primeiramente, as empresas da IKEA apresentam culturas bastante semelhantes e, contrariamente ao que foi dito na análise da IKEA Bäckebol, esta cultura não difere consoante o país, como é possível constatar com a experiência internacional do Dr. Francisco Ferreira numa loja da China. Os controlos culturais são fortalecidos através do processo de recrutamento que funciona de forma homóloga em todo o universo IKEA, priorizando os valores dos candidatos e os membros já pertencentes à família. Por outro lado, apesar de em Portugal ter sido criado um centro destinado apenas ao recrutamento em Lisboa, o método de contratação permanece igual. Em adição, ambas as lojas, Bäckebol e Braga, possuem uniformes idênticos para todos os colaboradores e são oferecidas diversas formações dado que o investimento nos colaboradores está enraizado nos valores da IKEA como um todo.

A nível dos controlos administrativos as duas lojas diferem entre si, uma vez que a IKEA, entre 2010 e 2020, adicionou mais um nível de gestão – os *clusters* - de forma a dar mais apoio aos centros de serviços e lojas. Isto sucedeu-se devido ao aumento do número de lojas e presença em diferentes países, passando de cerca de 315 lojas em 2010 para mais de 420 em 2019. Relativamente à estrutura organizacional, verificam-se as mesmas posições em ambas as lojas, com um tipo de relação semelhante. É possível afirmar que a diferença mais evidente é a existência atual de *clusters*, que permite que a informação flua de forma mais atempada.

No que concerne aos procedimentos estes não divergem entre as duas lojas em análise, à exceção do aumento da rigidez dos padrões de segurança e higiene como consequência da pandemia mundial que se vive nos dias de hoje.

Adicionalmente, o planeamento é extremamente semelhante ao nível do plano de negócio, visto que este é definido pela IKEA Global que por sua vez envia as diretrizes

para os centros de serviços e por fim esta chega às lojas. Apesar do *input* de cada loja ser fulcral na definição do plano de negócios, devido ao encontro anual que se realiza na Suécia, o voto final sobre o futuro da IKEA é definido pela sede. Este planeamento contém linhas para os próximos 10 anos, bem como metas de curto prazo (a 3 meses) adaptadas por cada loja, tal como já era feito na última década.

Sendo que a IKEA já tinha um modelo de sucesso ao nível dos controlos cibernéticos estes não sofreram alterações, visto que continuam a ser utilizadas as mesmas métricas e KPIs, segundo o entrevistado português.

A igualdade que IKEA Braga transparece nos trabalhadores continua presente no seu sistema de recompensas, visto que este é atribuído às equipas tendo um limite de 150% de um salário mensal. Esta estratégia é muito semelhante à da IKEA Bäckebol, embora na análise realizada em 2010 loja não ser referido o limite do prémio, este já existia. Nessa mesma análise foi referido que a IKEA iria adotar um sistema de recompensas universal, algo que não foi aplicado até aos dias de hoje e que não consta nas ambições futuras da empresa. A única diferença notória relativamente às recompensas de grupo assenta nos indicadores utilizados para o cálculo dos prémios. Enquanto que em Bäckebol o prémio calcula-se através do número de horas trabalhadas, em Braga recorre-se ao cumprimento de objetivos para a definição das recompensas monetários.

A pandemia que se vivencia atualmente, veio reforçar a necessidade de investimento na plataforma de *e-commerce* enquanto fonte de rendimento estável e segura. Inserida num mundo em que os padrões de consumo se desviam altamente para uma era *online*, a IKEA perspetiva dar continuidade ao investimento em *e-commerce*, o que naturalmente irá resultar em alterações do modelo de negócio e controlos inerentes. Para além disso, estudos indicam que as preferências dos consumidores se têm vindo a alterar, não só pela inclinação para as escolhas *online*, mas pelo desejo de terem os produtos montados e entregues em casa. O Dr. Francisco Ferreira, assume que isto irá despertar alterações a nível das unidades de responsabilidade de modo a responder a

esta nova procura e simultaneamente, se manterem fiéis à missão IKEA de “garantir um dia a dia melhor para a maioria das pessoas”.

Conclusão

O desenvolvimento da presente tese permitiu concluir sobre a importância dos sistemas de controlo de gestão no modelo de negócio da IKEA.

Na IKEA de Braga, à semelhança de outras lojas do grupo, os controlos culturais têm um peso extremamente significativo na influência do comportamento dos colaboradores, sendo esta a característica diferenciadora da IKEA. A cultura organizacional peculiar da empresa funciona a nível global e transfere-se de forma uniforme para diferentes culturas, desde o mercado europeu a países emergentes. Como a cultura de empreendedorismo e igualdade estão incutidos na génese da IKEA, resulta num controlo mais eficaz dos seus colaboradores, visto que estes sentem que fazem parte do processo da empresa e que o seu contributo é altamente valorizado. A flexibilidade na ocupação de funções disponível para cada colaborado, torna o trabalho não monótono e impulsiona as ambições de crescimento na carreira dentro da IKEA. O *feedback* constante é outro aspeto distintivo da IKEA e no caso de Braga, cada trabalhador reúne três vezes com o seu superior de forma a obter *feedback* sobre o seu trabalho e de como melhorar no futuro. Isto reforça a importância que o controlo cultural tem no comportamento dos colaboradores, mantendo-os motivados para acrescentar valor à empresa.

Apesar da IKEA não ter aplicado o sistema de remuneração universal conforme o planeado, o sistema atual tem bastante sucesso, pois a possibilidade de haver progressos na carreira dentro da própria IKEA, entusiasma os colaboradores a continuar o seu bom trabalho.

Os *clusters* destacam-se como uma diferença nítida no decorrer da última década, já que com o aumento exponencial do número de lojas, formalizou-se esta nova linha de gestão que permite uma condução da informação mais célere e eficaz, desde cada loja até ao topo da hierarquia, a sede da empresa.

Em suma, a IKEA Braga recorre ao sistema de controlo de gestão em pacote de Malmi e Brown, bem como ao sistema alternativo de controlo de gestão segundo Merchant e Van der Stede. Estes sistemas complementam-se de forma a haver um

controlo mais rigoroso da empresa. Os controlos culturais distinguem-se de forma clara como os mais relevantes para o sucesso da empresa, seguidos dos controlos por resultados e os prémios, que dão rumo aos colaboradores de modo a que estes alcancem os objetivos propostos pela empresa. Assim, com o modelo de negócio certo e os respetivos sistemas de controlo de gestão apropriados, a IKEA criou um vasto império que para além de ser a maior empresa de móveis e decoração do mundo, as aspirações para o futuro continuam prósperas.

Relativamente às limitações da dissertação, reforça-se a vedação de informação relativa à empresa, nomeadamente dados financeiros e qualitativos, como principal barreira para a construção da presente tese. Destaca-se ainda os tempos de pandemia vivenciados enquanto desafio para a recolha de informação e contacto com trabalhadores, tendo sido possível a realização de uma única entrevista. Para além disso, dada a dimensão deste estudo e a limitação de tempo considerou-se apenas uma loja IKEA aplicação do modelo de controlo de gestão em análise. A inclusão de mais lojas permitiria uma análise mais abrangente e conclusiva relativamente ao modelo de negócio da IKEA em Portugal.

Referências bibliográficas

"Assim é a IKEA – Trabalhar Na IKEA – Crescimento." *Www.Ikea.Com*, www.ikea.com/pt/pt/this-is-ikea/work-with-us/muitas-formas-de-crescer-pubb2c269a1.

"IKEA Highlights 2019." *Ikea.Com*, 2019, about.ikea.com/en/organisation/ikea-facts-and-figures/ikea-highlights-2019.

"Inter IKEA Group FY19 Year in Review." *About.Ikea.Com*, about.ikea.com/en/organisation/ikea-facts-and-figures/inter-ikea-group-fy19-year-in-review.

Abernethy, M.A., Chua, W., 1996. Field study of control system 'Redesign': the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research* 13 (2), 569–606

Alvesson, M., Karreman, D., 2004. Interfaces of control. technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting Organizations and Society* 29, 423–444

ANTHONY, R. N. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Cambridge: Harvard University Press, 1965

Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. [*Management Control Systems*](#). 12th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2007.

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.

Claesson, Ingemar, et al. *Bachelor Thesis in Business Administration Management Control Spring Term 2010 Tutor: The Management Control System Package of IKEA Bäckebo - a Case Study*. 2010.

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T., 2005. *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. SAGE, London.

Edvardsson, B., Enquist, B. and Hay, M. (2006), "Values-based service brands: narratives from IKEA", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 230-246.

Flamholtz, E., Das, T., Tsui, A., (1985) Toward an integrative framework of organizational controls. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 10, no 1, pp. 35-50

Green, S., Welsh, M., 1988. Cybernetics and dependence: reframing the control concept. *Academy of Management Review* 13 (2), 287–301

Hofstede, Geert. (1981). Culture and Organizations. *Int. Studies of Man. & Org.*, Vol. X, No. 4, pp.15-41

Jonsson, A., Foss, N. International expansion through flexible replication: Learning from the internationalization experience of IKEA. *J Int Bus Stud* 42, 1079–1102 (2011)

Kallunki, Juha-Pekka, et al. "Impact of Enterprise Resource Planning Systems on Management Control Systems and Firm Performance." *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 12, no. 1, Mar. 2011, pp. 20–39,

Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The balanced scorecard—measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70 (January–February), 71–79.

Kaplan, Robert S., (1984) The Evolution of Management Accounting. *The Accounting review*, vol.54, no 3, pp. 390-418

Kaplan, Robert S., & Johnson, H. Thomas, (1987) The Rise and Fall of Management accounting. *Management Accounting*, Jan 1987, pp 5-12

Malmi, Teemu, and David A. Brown. "Management Control Systems as a Package—Opportunities, Challenges and Research Directions." *Management Accounting Research*, vol. 19, no. 4, Dec. 2008, pp. 287–300

Marginson, David, E. W. (1999) Beyond the budgetary control system: toward a two-tiered process of management control. *Management Accounting Research*, vol. 10 pp. 203-230

Merchant, Kenneth A., & Van der Stede, Wim A., (2007) *Management control systems – performance measurement, evaluation and incentives*. Harlow, Essex, England: Prentice Hall

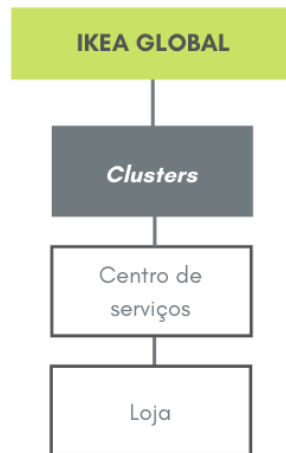
Otley, David. "Management Control in Contemporary Organizations: Towards a Wider Framework." *Management Accounting Research*, vol. 5, no. 3–4, Sept. 1994, pp. 289–299, 10.1006/mare.1994.1018. Accessed 28 Apr. 2019.

Schein, E., 1997. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco

Simons, Robert. (1995) *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

UKEssays. (November 2018). Business Model Of Ikea Marketing Essay. Retrieved from <https://www.ukessays.com/essays/marketing/business-model-of-ikea-marketing-essay.php?vref=1>

Apêndice



Apêndice I - Estrutura organizacional IKEA



- Gestor de departamento
- Líder de grupo
- Líder de equipa

Apêndice II - Estrutura organizacional IKEA Braga