



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Dissertação de Mestrado

Controlo de Gestão:

**Estudo de caso de um concessionário no ramo
automóvel**

Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Tiago Samuel Lourenço Costa Dias

Orientador:

Professor Doutor Luís Pedro Vilela Pimentel

Universidade Europeia, Laureate International Universities

Lisboa, maio de 2018

Agradecimentos

Ao meu orientador, Professor Luís Pimentel, pelo apoio e pelos seus *insights* preciosos dado ao vasto conhecimento que tem sobre tema em questão.

Aos colaboradores da Melisauto pela disponibilidade que demonstraram durante todo o processo, destacando a Administradora Engenheira Patrícia Pinho.

À minha mulher, Vera, pelo apoio e força que me foi passando nos momentos mais difíceis deste percurso.

Às minhas filhas, Lara e Inês, pois é principalmente a pensar nelas que dediquei tantas horas na elaboração deste trabalho.

Por fim, um agradecimento especial à minha Mãe, pois sem o seu apoio não teria sido possível a concretização da dissertação.

Resumo

A presente dissertação procura contribuir para o corpo de conhecimento do Controlo de Gestão, averiguando como este contribui para o comportamento dos colaboradores na percussão dos objetivos estratégicos da Melisauto, organização alvo de estudo, e posteriormente realizar recomendações de forma a melhorar este importante processo.

O Controlo de Gestão é um tema que tem, cada vez mais, captado a atenção das empresas e do mundo académico. A globalização dos mercados e a sua consequente competitividade faz com que as empresas para se tornarem mais competitivas procurem métodos e processos mais eficientes e eficazes.

Este trabalho de investigação é composto por duas partes. A primeira é o estado da arte na qual foram revistos os principais autores sobre o tema donde emergiu uma definição do conceito Controlo de Gestão como um processo com o intuito de implementar a estratégia e influenciar o comportamento dos seus colaboradores através da congruência dos objetivos gerais da empresa com os objetivos individuais de cada colaborador. Na segunda etapa, foi realizado o trabalho de campo, um estudo empírico qualitativo com a realização de um estudo de caso à Melisauto, uma empresa a atuar no mercado automóvel e representante da marca Toyota.

Foi possível apurar que a empresa consegue, com relativo sucesso, combinar um Sistema de Gestão por Objetivos, aproveitando indicadores impostos pela Toyota para realizar um conjunto de objetivos misto, com o seu Sistema de Gestão da Qualidade para controlar e guiar os seus departamentos operacionais: Comercial e Após-Venda. No entanto, foi detetado que não há uma estratégia formal a longo-prazo, deixando-se guiar pela marca e que a principal proposta de valor da empresa, aposta na diferenciação pela qualidade e satisfação do cliente, entra em conflito, em alguns casos, com outros indicadores.

Palavras Chaves: Controlo de Gestão, Gestão da Qualidade, *Balanced Scorecard*, Gestão por Objetivos.

Abstract

The dissertation seeks to contribute to the academic knowledge of the Management Control. The purpose was to find how Management Control contributes to the behaviour of employees in the drive of the strategic objectives of Melisauto, the organization under study, and then make recommendations to improve this important process.

Management Control is a topic that has increasingly captured the attention of companies worldwide and the academic world. The globalization of markets and their consequent competitiveness means that companies to become more competitive must seek more efficient and effective methods and processes.

This dissertation is composed of two parts. The first is the state of the art, in which the main authors were reviewed on the theme from which emerged a definition of the concept of Management Control as a process with the purpose of implementing the strategy and influencing the behaviour of its employees through the congruence of the general objectives of the company with the individual objectives of each employee. In the second stage, the collection of case study evidence, a qualitative empirical study to Melisauto, a company in the automobile market and representative of the Toyota brand.

It was possible to verify that the company is able to combine a Management System by Objectives, taking advantage of indicators imposed by Toyota to achieve a mixed set of objectives, with its Quality Management System to control and guide its operational departments: Commercial and After-Sales. However, it was found that there is no long-term formal strategy, letting itself be guided by the brand and that the company's main value proposition is differentiation for quality and customer satisfaction, which, in some cases, conflicts with other indicators.

Key Words: Management Control, Quality Management, Balanced Scorecard, Management by Objectives.

Índice

1.	Introdução.....	1
1.1.	Temática e Problema de Investigação	1
1.2.	Delimitação da Abordagem e Argumentação: tempo e espaço	1
1.3.	Questões de Investigação.....	2
1.4.	Objetivos do Estudo.....	2
1.5.	Estrutura do Trabalho	2
2.	Revisão da Literatura	4
2.1.	Definição de Controlo de Gestão.....	4
2.1.1.	Implementação da Estratégia.....	5
2.1.2.	Natureza comportamental.....	5
2.2.	Estratégias e Ferramentas de Controlo	7
2.2.1.	Instrumentos de Pilotagem	7
2.2.1.1.	Plano Operacional	7
2.2.1.2.	Orçamento	8
2.2.1.3.	Controlo Orçamental	8
2.2.1.4.	Gestão por Objetivos	9
2.2.1.5.	<i>Tableau de Bord</i>	10
2.2.1.6.	<i>Balanced Scorecard</i>	11
2.2.2.	Instrumentos de Orientação de Comportamento	18
2.2.2.1.	Organização em Centros de Responsabilidade.....	18
2.2.2.2.	CrITÉrios de Avaliação de Desempenho	19
2.2.2.3.	Sistemas de Preços de Transferência Interna	21
2.2.2.4.	Controlos de Ação	22
2.2.2.5.	Controlos Pessoais.....	22
2.2.2.6.	Controlos Culturais.....	22
2.3.	Instrumentos de Diálogo.....	24

2.4.	Quadro teórico	24
3.	Metodologia	26
3.1.	Descrição e caracterização do <i>field site</i>	26
3.2.	Técnicas de Investigação	34
3.3.	Técnicas de recolha de dados	37
3.3.1.	Protocolo de Estudo de Caso.....	37
3.4.	Questões de Investigação.....	43
4.	Apresentação, Análise e Discussão de Resultados.....	44
4.1.	Identificação do âmbito da análise	44
4.2.	Caracterização e evolução dos conteúdos objeto da investigação.....	44
4.3.	Discussão e análise; evidências e <i>findings</i>	56
4.4.	Respostas às Questões de Investigação	62
5.	Conclusões	68
5.1.	Referência à Problemática em análise	68
5.2.	Principais Conclusões.....	68
5.3.	Implicações teóricas, metodológicas e práticas.....	70
5.4.	Recomendações	71
5.5.	Limitações da Investigação	72
5.6.	Desafios para investigações futuras.....	73
6.	Referências Bibliográficas	74
	Apêndices	76

Índice de Figuras

Figura 1 - How One Company Linked Measures from the Four Perspectives	16
Figura 2 – Quadro Teórico	25
Figura 3 – Organigrama Simplificado	28
Figura 4 – Organigrama Departamento Após-Venda.....	29
Figura 5- Organigrama Departamento Comercial	30
Figura 6 – Total de Faturação.....	31
Figura 7 - Resultado	31
Figura 8 – Decomposição das Vendas.....	32
Figura 9 – Relação entre Faturação e Resultado Líquido.....	33
Figura 10 – <i>Pipeline</i> de Vendas.....	54

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Perspetiva dos Acionistas.....	12
Tabela 2 - Perspetiva dos clientes	12
Tabela 3 – Perspetiva dos Processos Internos	13
Tabela 4 – Perspetiva da Aprendizagem e desenvolvimento organizacional.....	13
Tabela 5 – Exemplos de Recompensas e Punições	20
Tabela 6 – Evolução das Vendas.....	31
Tabela 7 – M.B.	32
Tabela 8 – M.B. Departamento Após-Venda	33
Tabela 9 – M.B. por Departamento	33
Tabela 10 – Posições de alegações de conhecimento alternativas	34
Tabela 11 – Protocolo de EC.....	38
Tabela 12 – <i>Scorecard</i> Departamento Comercial	66
Tabela 13 – <i>Scorecard</i> Departamento Após-Venda.....	67

Lista de Abreviaturas

BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CG	Controlo de gestão
CO	Controlo Orçamental
CR	Centros de Responsabilidade
EC	Estudo de Caso
FE	Formulação Estratégica
GPO	Gestão Por Objetivos
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
MB	Margem Bruta
PO	Plano Operacional
PTI	Preços de Transferência Interna
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SI	Sistemas de Incentivos
TB	<i>Tableaux de Bord</i>
TQM	Total Quality Management

1. Introdução

1.1. Temática e Problema de Investigação

A área da Gestão é normalmente dividida e investigada em 3 formas distintas: funções, recursos e processos. O Controlo de Gestão (CG) é caracterizado como um processo de Gestão e considerado um dos processos mais críticos para as empresas. Falhas neste processo podem ter consequências graves para as organizações, e podem traduzir-se em perdas financeiras, danos à reputação e em alguns casos falência (Merchant & Van der Stede, 2012).

O CG surge em meados do século XX devido a lacunas detetadas nas contabilidades de gestão e analítica. Estas davam maior importância a indicadores financeiros que têm orientação a curto-prazo (Kaplan & Norton, 1992). Estes antigos sistemas eram percebidos como mecanismos de assistência passivos, era então necessário um novo processo que abrangesse informação em diversas perspetivas (Chendall, 2003).

Com a mudança registada no contexto empresarial, fatores como os recursos intangíveis, especialmente as pessoas, e a estratégia ganharam maior relevo. O mercado tornara-se global e mais competitivo (Kaplan & Norton, 1992).

São estes dois fatores integrados a estratégia e as pessoas que o Controlo de Gestão procurar alinhar para potenciar o sucesso das empresas que o praticam. As pessoas, especialmente o seu comportamento, e a estratégia, especialmente a sua implementação, devem ser alinhadas por meios de instrumentos de controlo que permitam a convergência de interesses entre colaboradores e organizações (Kaplan & Norton, 1992; Merchant & Van der Stede, 2012).

1.2. Delimitação da Abordagem e Argumentação: tempo e espaço

Ao longo da minha carreira profissional trabalhei como gestor operacional em três organizações diferentes. Durante esse percurso estive exposto a diferentes formas de controlo operacional. Foi devido a essa exposição que compreendi a importância das ferramentas de controlo de gestão no apoio ao gestor operacional. Esse apoio surge de diferentes formas, auxilia na avaliação de performance e possibilita uma melhor compreensão das consequências das nossas decisões. Ou seja, foi através da prática que foi possível compreender que o CG ajuda o gestor a tomar melhores decisões e quando bem estruturado motiva não apenas o gestor, mas também os restantes colaboradores.

Com a realização deste trabalho, é pretendido aprofundar o conhecimento sobre o tema e desenvolvimento profissional e pessoal.

1.3. Questões de Investigação

Depois da primeira fase de investigação designada por fase exploratória foram elaboradas duas perguntas de investigação. Foram estas questões às quais a realização deste trabalho procurou responder.

1) Como é que o Controlo de Gestão contribui para o comportamento dos gestores e funcionários na precursão dos objetivos estratégicos da Melisauto?

2) Será possível melhorar o CG na organização? Se sim, como?

1.4. Objetivos do Estudo

Este trabalho foi realizado com o intuito de contribuir academicamente para a área de Gestão de Empresas, com especial foco no processo de CG. É um estudo empírico qualitativo que procura compreender a complexidade do tema. Envolve vários fatores complexos, como processos técnicos integrados com fenómenos sociais.

Objeto de estudo empírico foi a empresa Melisauto um concessionário autorizado Toyota com quase 50 anos a competir na indústria automóvel. Sendo um concessionário Toyota há largos anos, as técnicas de gestão, cultura e o espírito Toyota estão bastante enraizados. O gigante japonês tem sido constantemente alvo de estudo na gestão em diferentes áreas como qualidade, operação e inovação. Neste trabalho procurou-se compreender como o controlo operacional está ligado à filosofia e visão Toyota e que impacto tem o CG na conduta de comportamento e na tomada de decisões dos seus funcionários.

Para além da exploração do CG da empresa que passa por investigar como este está desenhado, montado e quem é envolvido no mesmo. O estudo procura ainda encontrar possíveis pontos a melhorar no processo atual do CG da Melisauto. O intuito é realizar recomendações que sendo implementadas pela empresa signifiquem melhorias significativas no seu desempenho.

1.5. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de investigação está estruturado de forma a ir de encontro aos requisitos das normas dos trabalhos científicos apresentadas no regulamento académico.

Em primeiro lugar, o próximo capítulo, é composto pela Revisão da Literatura na qual foi feito o levantamento teórico de artigos e livros dos autores mais relevantes na área. O capítulo é iniciado pela definição do termo de CG que nos guia para duas componentes distintas que integram o CG: Implementação estratégica e a natureza comportamental. Depois de definidas as componentes, são apresentadas as diferentes estratégias e ferramentas que

permitem a implementação da estratégia e a influência sobre o comportamento dos colaboradores com o intuito de convergir os interesses individuais com os organizacionais.

No capítulo seguinte é abordada a metodologia. Primeiro é feito uma descrição da Melisauto, a organização alvo de estudo. Depois é explicado o motivo da opção metodológica de um estudo qualitativo e a técnica que melhor se enquadrava para o estudo em questão, neste caso, a técnica usada foi o estudo de caso. Também é realizada uma abordagem às técnicas de recolha de dados e é ainda apresentado o processo utilizado para a realização do trabalho empírico.

No capítulo 4 é apresentado o relatório que comunica de forma organizada as evidências encontradas durante o trabalho empírico. Em seguida, são discutidos os significados do que representam as evidências encontradas, realizando uma comparação com o levantamento teórico, para, por fim, dar resposta às questões de investigação.

O último capítulo é a conclusão. No qual são evidenciadas as principais conclusões e as implicações que podem ter para as áreas académicas e para a prática no mundo empresarial. São ainda realizadas recomendações, referidas algumas limitações na realização do trabalho e propostos desafios para investigações futuras.

2. Revisão da Literatura

2.1. Definição de Controlo de Gestão

Jordan, Neves, e Rodrigues (2015, p.28) definem o Controlo de Gestão (CG) como “o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados”. E o seu âmbito “é conseguir realizar a estratégia pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de Gestão, concebidos com os gestores e para os gestores” (Jordan *et al.*, 2015, p.17)

Anthony e Govindarajan (2007, p.17) afirmam que “o Controlo de Gestão é o processo pelo qual os gestores influenciam os restantes membros a implementar a estratégia da organização”.

A implementação da estratégia é fulcral para a sobrevivência e prosperidade das organizações (Kaplan & Norton, 1992). Otley (1999) associa a boa performance com a eficiência na implementação da estratégia. Corroborado por outros autores (Anthony & Govindarajan, 2007; Merchant & Van der Stede, 2012) que afirmam que a má performance, ou seja, o insucesso de muitas organizações não está na estratégia, mas na sua implementação. Por isso será através de um processo sistemático de controlo que proporcionará segurança de que a empresa estará a percorrer o caminho pretendido (Jordan *et al.*, 2015).

Siska (2015) refere a necessidade de os gestores dirigirem a empresa de forma a atingir os objetivos previamente definidos. No entanto, para alcançar os objetivos e as estratégias das organizações, é necessário assegurar que os colaboradores tomem decisões e adotem comportamentos que aumentem a probabilidade de a empresa ter sucesso (Merchant & Van der Stede, 2012). Como tal torna-se necessário influenciar o comportamento dos seus funcionários (Strauß & Zecher, 2012) ou como mencionam Malmi e Brown (2008) orientar e direccionar o comportamento dos colaboradores. Também Anthony e Govindarajan (2007) consideram fundamental motivar os seus membros a atingir os objetivos organizacionais. Otley (1999) também dá relevo à importância das organizações em manterem padrões de comportamentos viáveis.

Em suma, de acordo com a pesquisa efetuada o CG pode ser definido como um sistema que pretende assegurar a execução da estratégia e objetivos através de instrumentos utilizados de forma sistemática pelos gestores com o fim de orientar e motivar os colaboradores da organização. Nas definições encontradas, dois aspetos sobressaem: implementação da estratégia e a influência sobre o comportamento.

2.1.1. Implementação da Estratégia

A Estratégia é delineada pelos altos cargos da empresa num processo designado por Formulação Estratégica (FE). Este é um processo no qual se decide novas estratégias com base no ambiente externo mais propriamente na procura de aproveitar oportunidades e minimizar possíveis ameaças; servindo de ponto de partida para a realização do CG (Anthony & Govindarajan, 2007).

Reis e Rodrigues (2014) afirmam que sem FE a função de controlo seria impraticável. Sem planos não há linhas orientadoras para a atuação e sem padrões de performance a comparação e análise de desvios não é possível; isto é, o CG não é aplicável. Também Otley e Ferreira (2009) reconhecem que os objetivos definidos são a base para avaliação de performance.

O CG tem um foco de curto-prazo normalmente de 1 ano com a participação de mais elementos como os gestores descentralizados (Jordan *et al.*, 2015). Também Anthony e Govindarajan (2007) referem que no CG há maior número de envolvidos e abrange vários níveis dentro da organização. Para que a orientação passa de estratégico para o nível tático, assegurando que objetivos estratégicos sejam coerentes com os de curto-prazo (Jordan *et al.*, 2015).

A diferença entre o CG e a FE: o CG é essencialmente sistemático, realizado em intervalos claramente definidos; enquanto a FE não, os eventos no meio envolvente não ocorrem em intervalos regulares e há uma grande análise da informação que consiste em suposições e estimativas (Anthony & Govindarajan, 2007).

Otley e Ferreira (2009) mencionam a necessidade de as organizações conhecerem quais os processos e as atividades necessárias que assegurem os objetivos estratégicos de longo prazo. Jordan *et al.* (2015) realçam o papel de confirmação do CG no trajeto da empresa para a realização da estratégia definida no processo de FE.

2.1.2. Natureza comportamental

“O controlo de Gestão atua mais sobre os homens do que sobre os números (tem natureza fundamentalmente comportamental)” (Jordan *et al.*, 2015, p.31).

Merchant e Van der Stede (2012) reconhecem que nem sempre os colaboradores se comportam de acordo com o melhor interesse da organização. E se estes o fizessem, ou seja, se desempenhassem exemplarmente as suas funções não haveria necessidade para o CG. Destacam **3 causas** que provocam **problemas comportamentais** frequentes e que consequentemente prejudicam os interesses da empresa (Merchant & Van der Stede, 2012):

Falta de Direção – acontece quando os colaboradores não sabem o que a empresa pretende deles. Relacionado em muitos casos com problemas na comunicação e é muito comum no panorama empresarial.

Problemas de Motivação – Colaboradores compreendem o que é pretendido, porém não estão motivados. As pessoas tendencialmente agem por interesse próprio e se esse interesse não está alinhado com o da organização resulta, na maioria dos casos, em desmotivação.

Limitações Pessoais – Colaboradores sabem o que é pretendido, estão motivados; mas não conseguem cumprir o que lhes é solicitado. Pode acontecer por falta de capacidade, aptidão, treino, experiência e conhecimento técnico.

Para Merchant e Van der Stede (2012) o CG tenta responder à seguinte questão:

- Estarão os nossos empregados a comportarem-se de forma apropriada?

Em seguida, a pergunta é decomposta nas seguintes:

- Os nossos empregados compreendem o que é esperado deles?
- Irão eles trabalhar de forma consistente para alcançar os objetivos estratégicos?
- Serão capazes de ter um bom desempenho?

Se alguma das respostas for negativa:

- O que pode ser feito para resolver esses problemas de controlo?

Para eliminar ou reduzir os problemas comportamentais e para responder a estas questões sobre a perda de controlo, deverão ser implementadas estratégias e ferramentas de controlo (Merchant & Van der Stede, 2012).

2.2. Estratégias e Ferramentas de Controlo

2.2.1. Instrumentos de Pilotagem

Neste conjunto de instrumentos estão englobados os de cariz técnico. Serve para dirigir os gestores no processo de CG: fixar objetivos, planear e acompanhar resultados (Jordan *et al.*, 2015).

Estes instrumentos são orientados para a ação. São vistos como ativos e não apenas como uma obrigação burocrática (Jordan *et al.*, 2015). Permitem conhecer o que aconteceu e analisar as suas causas e consequências. Este conhecimento serve de base para tomar decisões com determinadas consequências pretendidas em mente. Isto é, fornece possibilidades e caminhos para atingir os objetivos traçados. Devem ter um formato simples e concentrado de indicadores de forma a facilitar a ação do gestor (Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2012).

O CG é orientado para o futuro. O conhecimento das ações e consequências no passado mune o gestor com informações para o futuro. Os desvios são apurados pela comparação dos resultados com os objetivos; cuja interpretação permite prever quais os resultados no futuro, por exemplo, no fim do período. Isto é, apesar da interpretação de resultados ser sempre de dados referentes ao passado, a preocupação é o futuro. É essa tendência de resultados que pode ou não ser corrigida pela correta tomada de decisão (Jordan *et al.*, 2015).

A orientação para o futuro permite evitar surpresas desagradáveis. O CG deve fixar objetivos que representam metas as quais as empresas pretendem alcançar no futuro. Não significa que o passado deva ser ignorado; o passado é importante para retirar lições e ajuda a guiar no caminho para o futuro (Merchant & Van der Stede, 2012).

Jordan *et al.* (2015) dividem os instrumentos de Pilotagem em 2 tipos de ferramentas: Previsionais; Acompanhamento de Resultados.

2.2.1.1. Plano Operacional

O Plano Operacional (PO) é a definição operacional da estratégia de caráter previsional. É um plano a médio prazo que se pode estender até 3 anos; no qual vem identificadas todas as atividades da empresa. Este plano visa encontrar e organizar soluções concebíveis para possibilitar o plano estratégico. Como a definição de políticas – de comercialização e investimento – e da gestão - de produção, financeira e recursos humanos (Jordan *et al.*, 2015).

Reis e Rodrigues (2014) fazem a distinção do planeamento estratégico a longo prazo na procura de vantagem competitiva sustentável; do planeamento operacional a curto-prazo de conteúdo tático para melhorar a eficiência e manter a coerência com o estratégico. Acrescentam

que o Planeamento Operacional se concentra na execução de meios, procurando implementar rotinas de forma maximizar os resultados dos objetivos estabelecidos no planeamento tático.

2.2.1.2. Orçamento

O orçamento também de caráter previsional, de acordo com Anthony e Govindarajan (2007), tem 4 propósitos principais: afinar o plano Estratégico; coordenar as atividades da Organização; delegação de responsabilidade; base para avaliar a performance.

O orçamento é caracterizado por estimar o lucro potencial que pode ser expresso em valor monetário ou quantidades. Há compromisso da gestão e consequente responsabilização, visto que é revisto e aceite por o superior hierárquico ao orçamentado. Quando aprovado, apenas pode ser alterado em circunstâncias específicas (Anthony & Govindarajan 2007).

Dependendo da indústria, pode se referir a um ano ou períodos sazonais. A análise e explicação da performance financeira através da comparação ao orçamentado são realizadas periodicamente, por norma, para um ano, dividido em meses ou trimestres. Consoante a organização, o orçamento é dividido pelos centros de responsabilidade ou, em empresas de menor dimensão, a organização como um todo (Anthony & Govindarajan 2007).

2.2.1.3. Controlo Orçamental

O Controlo Orçamental (CO) é o instrumento de caráter de acompanhamento que permite comparações com o orçamento estipulado. Evidencia os desvios, permite analisá-los quanto à natureza e intensidade das ações corretivas que serão necessárias. No entanto, o CO tem limitações: avaliação meramente de caráter financeiro e é lento devido à sua origem contabilística, mais precisamente da contabilidade analítica. Para ultrapassar essas limitações a empresa terá de recorrer a outros instrumentos de acompanhamento (Jordan *et al.*, 2015).

Reis e Rodrigues (2014) definem o Controlo Orçamental como um instrumento de suporte à gestão, sendo uma forma de acompanhar os objetivos e meios previamente definidos. É considerando um sistema de controlo de gestão por diagnóstico. É uma técnica que permite a comparação do realizado com as previsões, importante para tomada de decisão de medidas corretivas.

Reis e Rodrigues (2014) destacam alguns princípios básicos deste sistema:

Princípio da Valorização - objetivo de anular a subjetividade, quantificando os objetivos e resultados.

Princípio da Decomposição – decomposição em parcelas de diferentes níveis e fontes. Alertando para o facto de os desvios apurados poderem ter diferentes causas.

Princípio da Exceção - seleção dos desvios considerados significativos. Assumindo que a existência de desvios é dada praticamente com um dado adquirido.

Princípio da Interpretação - contexto da ocorrência dos desvios. Alerta para a correta investigação das causas para uma melhor tomada de decisão.

2.2.1.4. Gestão por Objetivos

Foi em meados do século XX que as empresas reconheceram a importância dos objetivos para o apoio à gestão. Este processo de Gestão por Objetivos (GPO) foi concebido por Drucker, apesar do próprio afirmar que já havia várias empresas a utilizar objetivos. No entanto, foi Drucker quem estruturou o conceito e desenvolveu a filosofia (Greenwood, 1981).

Foi após a introdução da GPO que grandes organizações começaram a admitir uma gestão mais participada, com descentralização de responsabilidades e de definição prévia de resultados (Reis & Rodrigues, 2014). Concretamente os autores referem que “a GPO é um sistema que fará funcionar a estrutura fundamental da empresa, ou seja, a sua organização e, consequentemente, a sua hierarquia, vitalizando-a e tornando-a veículo de compromisso mútuo entre diversos níveis e as diversas pessoas neles colocadas.” (Reis & Rodrigues, 2014, p.39)

Este processo é caracterizado pela colaboração entre gestores e subordinados que definem em conjunto os objetivos que serão perseguidos por todos, ou seja, pela organização. Essa definição deverá ser mensurável através de indicadores de desempenho que possibilitam a análise individual da contribuição de cada objetivo individual para o resultado global da organização (Greenwood, 1981; Reis & Rodrigues, 2014).

O ênfase é no caminho a ser realizado pela organização, ou seja, o seu futuro. Como tal, os objetivos podem ser considerados como o propósito ou a direção que a empresa pretende seguir sob um sistema formal de gestão. Sistema que deve estar integrado com os processos e procedimentos organizacionais de planeamento como Plano Operacional e Orçamento e associado a Sistema de Incentivos e avaliações de desempenho dos colaboradores (Tosi, Rizzo, Carroll, 1970).

Tosi *et al.* (1970) consideram de grande importância o apoio da gestão de topo ao GPO e salientam duas vantagens: melhor conduta por parte dos empregados, sobretudo os mais ambiciosos, tendem a imitar o comportamento dos seus superiores e uma melhoria na comunicação que se torna constante entre vários níveis da organização através do desagregar contínuo do objetivo geral em objetivos cada vez mais pequenos.

A formulação dos objetivos é um processo fundamental para qualquer organização. Durante a formulação deve ser considerado: a relevância dos objetivos, se está ou não

relacionado com o que a empresa pretende; se são claros para os colaboradores e se serão facilmente medidos (Tosi & Carroll, 1968).

Relativamente à sua compreensão por parte dos colaboradores, o estudo feito por Tosi e Carroll (1968) no qual foram entrevistados 48 gestores, alerta que são os objetivos quantificáveis, em vez dos subjetivos, que diminuem os níveis de ansiedade e frustração. Também afirmam (Tosi & Carroll, 1968) que se os objetivos forem progressivamente aumentados, de período para período, aumenta o envolvimento e motivação que resultarão em altos padrões de performance.

Um estudo mais recente realizado por Antoni (2005) que envolveu uma empresa do ramo de construção no qual fizeram parte 176 empregados e 20 equipas, registou que os objetivos de grupo tornam as equipas autorreguladoras, aumenta a produtividade e aumenta a satisfação no trabalho. O estudo concluiu ainda que os objetivos de processos conseguiam apenas influenciar a satisfação no trabalho.

2.2.1.5. *Tableau de Bord*

O *Tableau de Bord* (TB) foi desenvolvido em França meados do século XX por Engenheiros de produção com o intuito de compreender melhor a relação entre as ações e o desempenho alcançado. Seus princípios foram, mais tarde, copiados e adaptados pelos gestores de topo que criaram um conjunto de indicadores que permitia a sua comparação com os objetivos estabelecidos e com as medidas corretivas (Quesado, Guzmán, Rodrigues, 2012).

O TB veio colmatar algumas das lacunas de outros instrumentos de cariz financeiro como o controlo orçamental. Pois fornece uma perspetiva mais abrangente da globalidade da organização. É um instrumento de gestão personalizado para se adaptar às necessidades do seu usuário e promove a ação a curto prazo (Jordan *et al.*, 2015).

O TB deve ser colocado à disposição rapidamente 5 a 7 dias e atualizados constantemente, todos os meses. Pode conter dados históricos e previsionais. É composto por um pequeno conjunto de indicadores diversificados - financeiros e não financeiros. No entanto, com possibilidade de decomposição dos indicadores (Jordan *et al.*, 2015).

Relativamente à sua utilidade, é um instrumento bastante útil para os gestores operacionais. Porque permite comparação com os padrões e consequente apuramento de desvios. Promove o diálogo entre vários níveis hierárquicos. Como também possibilita uma avaliação objetiva do desempenho e das ações corretivas, mostrando ser vantajoso no apoio à tomada de decisões (Jordan *et al.*, 2015).

A criação do TB visa mostrar uma ideia equilibrada da empresa através de uma diversidade de indicadores. É caracterizado por ter foco de âmbito interno e centra-se na gestão de processos na procura da eficiência operacional. No entanto, o modelo fica limitado a uma visão histórica do desempenho que não abrange a comunicação da estratégia nem a integração dos indicadores (Quesado *et al.*, 2012).

2.2.1.6. *Balanced Scorecard*

Nos anos 90, Kaplan e Norton desenvolveram o *Balanced Scorecard* (BSC) uma ferramenta com algumas semelhanças ao TB. Porém, os autores defendiam que os gestores não conseguiam analisar com clareza a performance de uma empresa olhando apenas para um conjunto de indicadores. Era necessário outro tipo de abordagem com perspetivas financeiras e operacionais integradas (Kaplan & Norton, 1992).

A abordagem envolve várias dimensões, nomeadamente, as que envolvem os vários *stakeholders*. O que implica a necessidade de um processo constante da melhoria contínua imprescindível em ambientes competitivos. Como tal, é pretendido avaliar o desempenho da qualidade, serviços e outros aspetos relacionados com a orientação para o cliente (Fitzgerald, 2007).

Fitzgerald (2007) afirma que o BSC foi construído na premissa que o que é medido motiva os *stakeholders* a agir. Sendo composto por um só quadro com diferentes perspetivas com um número limitado de medidas que ajudam os colaboradores a focar nos fatores críticos de sucesso.

Outros propósitos são atribuídos como “o uso do BSC permite determinar a posição atual da organização, comunicar a estratégia aos colaboradores, dirigindo a atenção destes para as áreas mais importantes, facilita a aprendizagem e influencia comportamentos” (Carvalho & Filipe, 2014, p.326).

O BSC apoia-se nas relações causa e efeito criadas pela interligação entre indicadores das diferentes perspetivas (Quesado *et al.*, 2012). Forçando os gestores a considerarem a interligação entre as diferentes áreas. De forma que supostas melhorias numa área não sejam à custa de outras (Fitzgerald, 2007).

O BSC é composto por 4 perspetivas diferentes em respostas às seguintes questões (Kaplan & Norton, 1992):

Perspetiva Financeira

Os acionistas encontram-se no centro desta perspetiva, pois esperam retorno para o capital por eles investido. Os indicadores são de natureza financeira (Kaplan & Norton, 1992.)

Tabela 1 - Perspetiva dos Acionistas

Como encarar os acionistas?	
Fatores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Capacidade de gestão de ativos e dos resultados	RCI – Rendibilidade do capital investido RCP – Rendibilidade dos capitais próprios RV – Rendibilidade das vendas RPA – Resultados por ação
Crescimento: Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando os atuais Novos produtos e serviços alcançando novos clientes e mercados ou aumentando os atuais	Quota de mercado Volume de Negócios Taxa de crescimento do volume de negócios
Criação de valor: Capacidade para a criação de valor para o acionista	EVA – <i>Economic value added</i> CVA – <i>Cash value added</i> CFROI – <i>Cashflow return on investment</i>

Fonte: Jordan *et al.* (2015, p. 284)

Perspetiva dos Clientes

A perceção de que a relação com os clientes é o que permite o alcance dos objetivos financeiros. O sucesso da empresa está ligado à satisfação e à retenção dos seus clientes (Kaplan & Norton, 1992).

Tabela 2 - Perspetiva dos clientes

Como lidar com os nossos clientes?	
Fatores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de cliente que contribuam para o valor da empresa	EVA – <i>Economic value added/Cliente</i> RCV – Rendibilidade vendas/cliente
Satisfação: Atingir elevados níveis de satisfação dos clientes	Índice de satisfação dos clientes Tempos de entrega/serviço Cumprimento de prazos
Retenção:	Quota de mercado

Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos atuais clientes	Volume de negócios novos clientes
Fidelização: Capacidade para manter os clientes atuais	Crescimento vol. neg. clientes atuais Nº <i>Repeat buyers</i> /nº clientes ano

Fonte: Jordan *et al.* (2015, p. 285)

Perspetiva dos Processos Internos

Foco nas atividades críticas e geradoras de valor (Kaplan & Norton, 1992).

Tabela 3 – Perspetiva dos Processos Internos

Quais os processos que geram valor?	
Fatores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos e não acumular funções	“Lead Time” tempo de ciclo Prazos de execução
Racionalização: Eliminar a atividades que não são geradoras de valor	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço	Taxa de rejeições Conformidades
Eficiência e eficácia: Otimizar a utilização dos recursos da qual dependem os resultados	Produtividade Taxa de utilização da capacidade

Fonte: Jordan *et al.* (2015, p. 286)

Perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional

Identificar competências chaves e criar condições para o seu crescimento. Aqui está representado o principal valor intangível de uma organização - as pessoas (Kaplan & Norton, 1992).

Tabela 4 – Perspetiva da Aprendizagem e desenvolvimento organizacional

Existe capacidade para crescer de forma sustentada?	
Fatores Críticos	Possíveis indicadores de desempenho

Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar novas ideias	Nº de novas ideias aproveitadas Nº de novos produto/serviços
Satisfação: Garantir elevados índice de motivação e empenho	Índice de satisfação do pessoal Montante de prémios e incentivos
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciam os seus desempenhos	Nº de colaboradores qualificados Nº de horas de formação
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico	Nº postos de trabalho informatizados Investimento em TI por trabalhador

Fonte: Jordan *et al.*, (2015, p. 287)

O BSC mostra-se também uma ferramenta de controlo de gestão estratégico que ajuda no alinhamento estratégico e na mudança organizacional (Quesado *et al.*, 2012). O BSC tem uma abordagem em que reflete quais os *Key Performance Indicators* (KPI) necessários para conseguir alcançar a estratégia da empresa (Fitzgerald 2007).

2.2.1.6.1. BSC como Sistema de Gestão Estratégica

Segundo Kaplan e Norton (1996) a criação do BSC adereça o facto dos tradicionais sistemas de controlo serem deficientes a estabelecerem a ligação entre a estratégia a longo-prazo das organizações com ações de curto-prazo. De forma a conseguir estabelecer essa ligação entre longo e curto prazo o BSC os gestores recorrem a um *loop* de 4 processos:

Traduzir a Visão – este processo visa o facto da maioria das organizações terem visões e missões que não são interpretadas por todos os gestores da mesma forma. Durante este processo é pretendido que os gestores colaborem para clarificar a visão através de consenso (Kaplan & Norton, 1996).

Comunicação e alinhamento estratégico – este processo visa o facto que em muitas organizações a estratégia só é conhecida pela gestão de topo. Torna-se, então, necessário proceder a 3 atividades: 1) comunicar e instruir aqueles que irão ser responsáveis por executá-la, promovendo compromisso e delegando responsabilidades com a estratégia a longo-prazo; 2) definir objetivos para a organização e centros de responsabilidade que depois devem ser traduzidos em objetivos e medidas concretas para cada colaborador através de um *scorecard* pessoal. Que deverá ser preenchido pelos próprios colaboradores, estes são solicitados a

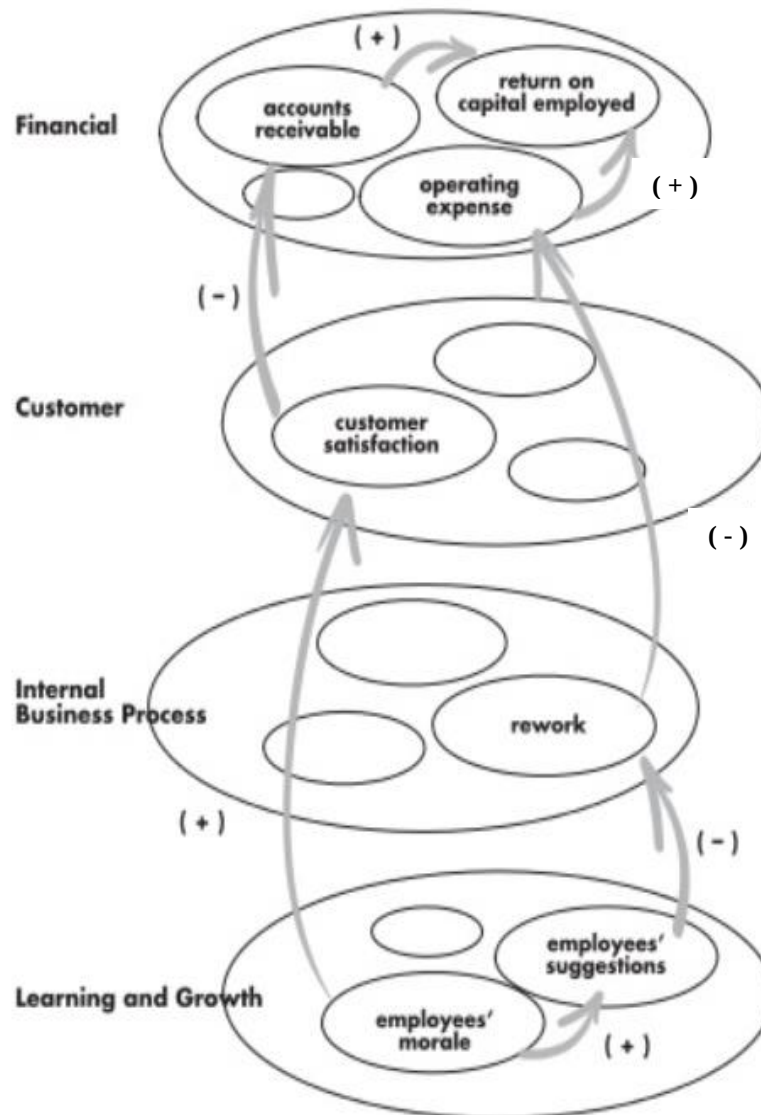
delinear os próprios objetivos e medidas que considerem enquadrados com a visão da empresa; 3) associar recompensas às medidas de desempenho para alavancar elevados índices de performance (Kaplan & Norton, 1996).

Planeamento do Negócio – este processo procura melhorar a ligação da estratégia de longo-prazo aos planos operacionais de alocação de recursos de curto-prazo. Durante este processo, os gestores são estimulados a considerar e a integrar a estratégia da empresa na realização dos planos operacionais e orçamentos. É também durante este processo que são identificados os fatores críticos e definidos os alvos para acompanhar o progresso desses mesmos fatores. Permite ainda, uma melhor compreensão do que é relevante para a organização e possibilita a seleção das ferramentas de gestão que melhor se enquadram com a estratégia da organização. Depois da alocação dos recursos aos fatores críticos, é importante tangibilizar as suposições dos gestores, ou seja, quantificar o que estes esperam alcançar, através da criação de *milestones* (Kaplan & Norton, 1996).

Feedback e Aprendizagem Estratégica – visa o problema de muitas organizações que estão inseridas em ambientes imprevisíveis, implicando a formulação de estratégias complexas e posterior necessidade de as acompanhar e altera-las se necessário. A capacidade do BSC fornecer *feedback* sobre a estratégia possibilita os gestores a testar as suas suposições e fazer ajustes nestas ou na própria estratégia. Este processo de aprendizagem consiste em 3 elementos fundamentais: 1) Clarificação da estratégia através da definição específica de resultados operacionais a atingir e a sua interligação entre objetivos gerais e individuais; 2) *Feedback* da estratégia que pode ser considerado pelas hipóteses de causa e efeito formuladas pelos gestores. Por exemplo Kaplan e Norton (1996) apresentam um caso de uma empresa que tentou validar as hipóteses medindo as relações causa e efeito entre as várias perspetivas. A empresa encontrou correlações significantes entre a moral dos colaboradores com a satisfação dos clientes que porventura estava correlacionada com maior rapidez na liquidação de faturas, resultando numa redução substancial das contas a receber e num maior retorno dos capitais. Também foram encontradas correlações entre a moral dos colaboradores e o número de sugestões realizadas por estes. O aumento da moral implicou o aumento de sugestões que por sua vez resultou numa maior eficiência com a diminuição do retrabalho, reduzindo as despesas operacionais e impactando de forma positiva no retorno do capital como demonstrado na figura 1 (Kaplan & Norton, 1996).

O BSC incita os gestores a ponderarem as suas suposições através da análise das relações causa e efeito. O BSC não é apenas uma ferramenta que auxilia na implementação da estratégia, pois também providência uma estrutura que permite uma aprendizagem estratégica para dar respostas atempadas em mercados competitivos (Kaplan & Norton, 1996).

Figura 1 - How One Company Linked Measures from the Four Perspectives



Fonte: Kaplan & Norton (1996, p. 46)

Conforme mencionado em cima o BSC permite, em primeiro lugar, perceber quais as melhores ferramentas de gestão que se enquadram na estratégia da empresa e depois a sua integração com o próprio BSC (Kaplan & Norton, 1996).

No entanto, apesar da popularidade da ferramenta BSC há críticas a alguns dos seus pressupostos. Uma das críticas mais relevantes é feita por Nørreklit (2000) que apesar de reconhecer que o BSC permite solucionar alguns problemas que surgem do uso exclusivo de indicadores financeiros, Nørreklit (2000) identifica problemas com algumas das suposições fundamentais da ferramenta BSC, salientando o facto de que a satisfação do cliente pode não significar necessariamente uma melhoria nos resultados financeiros. Nørreklit (2000) afirma que são as ações em cadeia que aumentam significativamente a qualidade do valor para o cliente a custos baixos que se traduzem em bons resultados financeiros. Conclui que o BSC realiza inferências inválidas, pois as relações propostas no BSC não são de casualidade, mas sim de encadeamento lógico dos conceitos.

Nørreklit (2000) sugere que os indicadores financeiros são necessários para analisar as consequências das medidas executadas para incrementar a satisfação dos clientes e na qualidade do produto. Refere que no lugar das relações de casualidade deverá referir-se à coerência nas ações e intenções. Esta situação é possível se os gestores tiverem controlo sobre os inputs que necessitam para concretizar as suas intenções. No entanto, considera que prever o desempenho é algo bastante complexo porque têm que ser consideradas muitas particularidades, frisando novamente a invalidade da simplicidade das relações de causa e efeito. Reconhece que é com o passado que se aprende, mas também é fundamental aproveitar as oportunidades do futuro, sendo este incerto é então necessário realizar suposições subjetivas.

2.2.1.6.2. *Sistemas de Gestão da Qualidade*

Uma ferramenta que pode ser integrada com o BSC são os Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ). Como demonstrado num estudo realizado numa organização do sector público português, verificou a possibilidade da integração de ambas as ferramentas - BSC e SGQ. Esta integração resultou numa melhoria em várias perspetivas como a satisfação de clientes, satisfação dos colaboradores, índices de qualidade e uma melhoria na perspetiva financeira (Pimentel & Major, 2014).

O SGQ é definido por Pires (2004, p.35) como “o conjunto de medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo.”

O SGQ tem, ao longo do tempo, vindo a expandir-se para uma cultura de qualidade que abranja toda a organização que é apelidada de Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM). Partindo do princípio que para a qualidade estar presente em todo o ciclo do produto é necessário envolver todas as pessoas, criando uma cultura que incentive a qualidade (Pires, 2004).

Estes SGQ podem ser certificados caso cumpram os requisitos impostos nas normas. Como por exemplo a ISO 9001:2000 que estabelece os requisitos necessários para a certificação dos SGQ. “As normas requerem que a gestão defina as responsabilidades e autoridade de todas as pessoas que podem afetar a qualidade” (Pires, 2004, p.195).

Há vários estudos que demonstram o impacto positivo dos SGQ na performance das organizações. O estudo realizado a 152 organizações do ramo da construção na Índia concluiu que a implementação do SQG tem impacto positivo na melhoria da qualidade e na performance financeira (Parvadavardini, Vivek, Devadasan, 2016). E noutro estudo com uma amostra de 72 empresas do setor dos serviços em Espanha concluiu que as empresas deste setor beneficiam muito com a implementação de práticas de TQM (Jaca & Psomas, 2015).

Pires (2004) considera o SGQ um subsistema da gestão pois atribui de forma sistemática recursos e responsabilidades. Já Wiele, Iwaarden, Williams, & Eldridge (2011) argumentam que o SCG pode ser observado como um sistema de CG, pois tem o propósito de controlar os processos organizacionais, melhorando-os de forma a responder às mudanças rápidas do meio envolvente.

2.2.2. Instrumentos de Orientação de Comportamento

Este conjunto de instrumentos visa alinhar o comportamento individual com os objetivos globais da organização. A coordenação e convergência de interesses é especialmente relevante nas empresas com estruturas descentralizadas (Jordan *et al.*, 2015).

2.2.2.1. Organização em Centros de Responsabilidade

A descentralização consiste na divisão da organização em Centros de Responsabilidade (CR). A distinção e categorização dos CR são alcançados através da delegação de autoridade aos gestores de cada centro (Anthony & Govindarajan, 2007; Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2012). Podem ser caracterizados em diferentes tipologias:

Centro de Custos - o gestor é responsável e decide a alocação de recursos que representam custos normalmente são os departamentos de apoio como o de Marketing, os Administrativos e de Investigação e Desenvolvimento. Centro de Proveitos - responsáveis pela venda de produtos e serviços. Centro de Resultados - o gestor tem poder de decisão sobre os

recursos que geram custos e sobre os recursos que geram vendas. Centro de Investimento - o responsável para além de ter poder de decisão sobre recursos que geram custos e vendas, também têm o poder de decisão sobre ativos e passivos, ou seja, sob elementos patrimoniais (Anthony & Govindarajan, 2007; Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2012).

A existência de vários CR implica preocupações locais acrescidas por parte dos gestores descentralizados. Estes necessitam de orientar o seu comportamento na gestão do seu centro de forma a privilegiar os interesses da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

A formação de CR cria estruturas mais pequenas dentro da empresa. Tenta replicar o espírito empreendedor, procurando que os colaboradores deem mais de si (Merchant & Van der Stede, 2012).

Cada centro tem um responsável pelas atividades dessa secção que pode ser definida como um compromisso por parte do gestor em cumprir as metas e objetivos determinados pela organização. Neste caso, a responsabilidade é assumida pelo responsável que posteriormente pode ou não delegar autoridade sobre tarefas aos seus colaboradores. Como tal, a organização terá de disponibilizar indicadores de avaliação de desempenho que permitam o acompanhamento por parte do responsável (Jordan *et al.*, 2015).

Gestores e restantes colaboradores terão objetivos próprios e a soma dos resultados alcançados por eles originarão o resultado global da empresa. Isto é, o sucesso da organização dependerá dos CR e para que isso se verifique é necessário que se verifique congruência dos objetivos (Anthony & Govindarajan, 2007; Jordan *et al.*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2012).

2.2.2.2. Critérios de Avaliação de Desempenho

Estes critérios devem ser enquadrados com o tipo de CR definido. Está relacionado com métricas económico-financeiras que refletem a forma como são usados os meios disponíveis para alcançar os objetivos e traduzem-se em termos de custos, proveitos e resultados (Jordan *et al.*, 2015).

É necessário que o gestor avaliado tenha conhecimento de como vai ser medida a sua atividade. Sendo necessário que lhe seja fornecida informação de forma atempada e que conheça o impacto das suas decisões (Jordan *et al.*, 2015).

Jordan *et al.* (2015) consideram que a avaliação deve considerar os seguintes aspetos: quantidade – montante de contribuição para a empresa; eficácia - grau de realização do objetivo; eficiência - os meios utilizados para a obtenção do resultado.

Além dos aspetos referidos, os indicadores devem ter as seguintes características e qualidades (Jordan *et al.*, 2015): *Simplicidade* – facilmente compreendidos pelos gestores; *Objetividade* – avaliar várias atividades sem esquecer a sua verdadeira missão; *Convergência* – união dos objetivos de cada centro com os objetivos globais da empresa; *Coerência* – refletir a verdadeira natureza da decisão e fiel ao princípio de convergência com a organização; *Controlabilidade* – empregados apenas devem ser responsabilizados pelo que efetivamente conseguem controlar; *Integralidade* – deve conter todos os parâmetros dentro do raio de atuação de cada gestor; *Equidade* – devem ser justos e medidos de forma correta.

A avaliação de desempenho adotados pelos CR devem estar relacionados com prémios e incentivos (Jordan *et al.*, 2015). Também Merchant e Van der Stede (2012) mencionam a necessidade de unir um **Sistema de Incentivos** (SI) à avaliação de desempenho para facilitar a convergência de interesses entre indivíduos e organizações.

O SI procura influenciar o comportamento com o objetivo de criar uma meritocracia. Privilegia os mais talentosos e os mais trabalhadores, incentivando a autonomia e a proatividade (Merchant & Van der Stede, 2012).

Merchant e Van der Stede (2012) destacam 3 benefícios de um SI:

Informacional - Direciona o comportamento. Chama a atenção para as áreas consideradas relevantes para a empresa.

Motivacional - Potencia o esforço. Alguns empregados necessitam de incentivos para irem além do exigido, sobretudo em tarefas consideradas monótonas ou difíceis.

Retenção e atração Pessoal - Incentivos podem significar um aumento substancial no pacote salarial.

Fatores a considerar para um SI eficaz (Anthony & Govindarajan, 2007): existir recompensas pessoais monetárias; Gestão de topo deverá atribuir importância ao sistema; o feedback de avaliações é fundamental para o estímulo individual; incentivos devem seguir imediatamente o comportamento; objetivos devem ser percebidos pelos funcionários como alcançáveis.

Merchant e Van der Stede (2012) identificam incentivos como tudo o que é valorizado pelos funcionários e dividem as recompensas em positivas ou negativas.

Tabela 5 – Exemplos de Recompensas e Punições

Positivas	Negativas
Autonomia	Despedimento
Poder de decisão	Não aumento salarial
Aumento salarial	Não Promoção

Bónus	Despromoção
Elogios	Humilhação
Reconhecimento	Supervisão
Promoções	Atribuição de tarefas sem relevo
Títulos	Castigos
Viagens	
Segurança no emprego	
Ações	
Atribuição de tarefas importantes	

Fonte: Merchant e Van der Stede (2012, p. 30)

Como o que é valorizado depende do indivíduo, ou seja, o valorizado varia de pessoa para pessoa. A customização e personalização das recompensas pode, quando bem realizada, ser vantajosa para a empresa. Porém não é algo fácil de efetuar e pode ter o efeito inverso ao pretendido. Pode criar desmotivação se despertar o sentido de injustiça (Merchant & Van der Stede, 2012).

2.2.2.3. Sistemas de Preços de Transferência Interna

Os Preços de Transferência Interna (PTI) são utilizados para valorizar transferências de produtos e serviços dentro da organização entre CR. São estruturados para influenciar o comportamento dos gestores e orientá-los no sentido da estratégia da empresa (Jordan *et al.*, 2015).

Toma com base os princípios de um mercado concorrencial, considerando os utilizadores internos como fornecedores e clientes sujeitos às leis da procura e da oferta (Jordan *et al.*, 2015). O valor da transferência de produto ou serviço representa uma receita para o centro que fornece e um custo para quem compra. Afeta os resultados dos CR envolvidos, porém não afeta os resultados globais da empresa (Anthony & Govindarajan, 2007).

Os PTI têm como objetivo motivar os gestores descentralizados a tomar decisões que correspondam ao interesse global da empresa (Jordan *et al.*, 2015). Para Anthony e Govindarajan (2007) os PTI têm 3 objetivos: dar autonomia aos gestores descentralizados, avaliação da performance dos CR e gestores; congruência de objetivos.

A avaliação de desempenho do CR e nomeadamente do Gestor descentralizado deve ser processada com justeza contribuído para uma maior equidade (Jordan *et al.*, 2015).

Existem diferentes formas de fixar os preços, Jordan *et al.* (2015) destacam as seguintes: *Preço de Mercado* – seu valor no mercado; *Custo Padrão* – contem os custos diretos do produto com margem ou com partição de margem; *Preços Negociados* – usado em circunstâncias especiais.

Qualquer que seja a forma de preço fixada, o mais importante para a empresa é o gestor estar motivado para a utilização de serviços e produtos internos (Jordan *et al.*, 2015).

2.2.2.4. Controlos de Ação

É a forma mais direta de orientação de comportamento. Assegura que os colaboradores executam tarefas e comportam-se para o benefício da organização. Este tipo de controlo é eficaz quando se conhece quais os melhores comportamentos para o cargo (Merchant & Van der Stede, 2012).

Composto por as seguintes formas básicas: *Restrição de comportamentos* - é uma forma negativa que dificulta ou impossibilita comportamentos considerados desadequados. *Revisão prévia de ações* - analisa e avalia planos de ação, habitualmente executado durante a fase de planeamento e orçamentação; *Redundância* - Significa disponibilizar mais recursos dos que são necessários para a realização de uma determinada tarefa, o objetivo é a certificação que essa tarefa é realizada com sucesso (Merchant & Van der Stede, 2012).

Esta forma de controlo dificulta o comportamento fraudulento e aumenta a coordenação entre departamentos. Como forma de controlo, os procedimentos são registados, facilitando a transferência de conhecimento e aumentando a padronização de processos. Porém o carácter restritivo deste controlo diminui a criatividade e promove a passividade (Merchant & Van der Stede, 2012).

2.2.2.5. Controlos Pessoais

Este tipo de controlo refere-se à capacidade de os empregados orientarem os seus próprios comportamentos e incentiva a sua capacidade de auto motivação. Os controlos pessoais pretendem clarificar as expectativas e assegurar que os funcionários têm as capacidades e recursos necessários para realizar o pretendido. Resultando no aumento de autocontrolo e auto motivação (Merchant & Van der Stede, 2012).

Para atingir estes fins, os autores (Merchant & Van der Stede, 2012) destacam 3 formas: *Seleção e Recrutamento* - selecionar a pessoa certa para o cargo; *Formação* - Aumenta a probabilidade do funcionário ter um bom desempenho e acrescenta um maior sentido de profissionalismo; *Job Design* – definição de funções e providenciar os recursos necessários.

2.2.2.6. Controlos Culturais

Este tipo de controlo é encorajado com a intenção de serem os próprios empregados a controlarem o comportamento uns dos outros. Este controlo mútuo exerce pressão sobre o grupo para o cumprimento das normas, regras e valores da organização. São constituídos por partilhas de tradições, regras, crenças, valores, atitudes e formas de comportamento. Quando enraizado

permanecem relativamente inalterados mesmo quando a empresa muda a estratégia ou os seus objetivos (Merchant & Van der Stede, 2012).

Existem diferentes formas para as empresas implementarem ou solidificarem a sua cultura (Merchant & Van der Stede, 2012): Recompensas em Grupo - recompensar resultados alcançados pelo grupo ajuda a desenvolver controlo cultural; Transferências internas ou interdepartamentais - incentiva socialização, melhora a compreensão sobre outras áreas e departamentos e pode prevenir práticas fraudulentas; Disposição do espaço - relacionado com arquitetura, decoração e disposição física; Disposição social - fardas e uniformes promovem sentido de profissionalismo e de pertença. *Tone at the Top* - gestores de topo dão o exemplo; Códigos de Conduta – conjunto de regras e princípio formais que servem de guia para quando não há procedimentos claramente definidos no relacionamento com os vários *stakeholders*, geralmente manifestadas através de documentos escritos como a missão, visão, filosofia de gestão, códigos de conduta e valores éticos.

A existência de uma forte cultura **ética** na empresa pode substituir ou diminuir a necessidade de outras formas de controlo. A ética é o campo de estudo que descreve os comportamentos que são moralmente aceites. A ética é essencial ao CG porque ajuda a compreender o que é ou não aceitável. (Merchant & Van der Stede, 2012).

Comportamentos éticos são bons para o negócio, especialmente a longo-prazo. No entanto, fazer o correto pode, em alguns casos, levantar problemas a curto-prazo. Agir corretamente pode significar tomar um caminho mais longo ou mesmo sacrificar o sucesso de alguns objetivos imediatos (Merchant & Van der Stede, 2012).

Merchant e Van der Stede (2012) realçam a importância da ética, mas reconhecem que não é um tema fácil para a maioria dos gestores que têm pouco conhecimento académico de ética. Normalmente, os gestores têm formação em economia ou administração. Na Economia, o comportamento racional é aquele que maximiza o valor ou bem-estar, o individuo é motivado pelo interesse próprio. Porém, na ética os comportamentos a adotar são analisados pelas suas consequências, o individuo é motivado para fazer o correto. São ambos diferentes e podem ser divididos por orientações distintas: visão económica orientada para os *Shareholders* e visão ética orientada para os *Stakeholders* (Merchant & Van der Stede, 2012).

Para o controlo de comportamentos antiéticos os gestores precisam de competências em raciocínio ético. A falta de formação sobre o tema é evidenciada pela incapacidade dos gestores em detetar problemas éticos. Como por exemplo, a dificuldade demonstrada por estes em distinguir o legal do ético e como consequência a tenderem a procurar uma resolução simplista

que em grande parte dos casos é ineficaz na resolução do problema (Merchant & Van der Stede, 2012).

A divulgação de boas práticas éticas é essencial para qualquer organização. As empresas podem ajudar os seus colaboradores, providenciando formação, associando comportamentos éticos ao sistema de incentivos e disponibilizando manuais de políticas e procedimento em códigos de conduta ou memorandos (Merchant & Van der Stede, 2012).

2.3. Instrumentos de Diálogo

Estes instrumentos referem-se a todas as oportunidades de diálogo que se sucedem ao longo do processo de Controlo de Gestão. Estão presentes nas negociações de objetivos, de medidas corretivas e meios para plano operacional e orçamento. Os instrumentos utilizados são simples e consistem em salas, datas e relatórios de reuniões (Jordan *et al.*, 2015).

Apesar da simplicidade aparente destes instrumentos, os problemas que este conjunto procura selecionar são complexos. Porque estamos perante definições de responsabilidade, delegação de autoridade, comprometimento de ações e estabelecimento de posições hierárquicas (Jordan *et al.*, 2015).

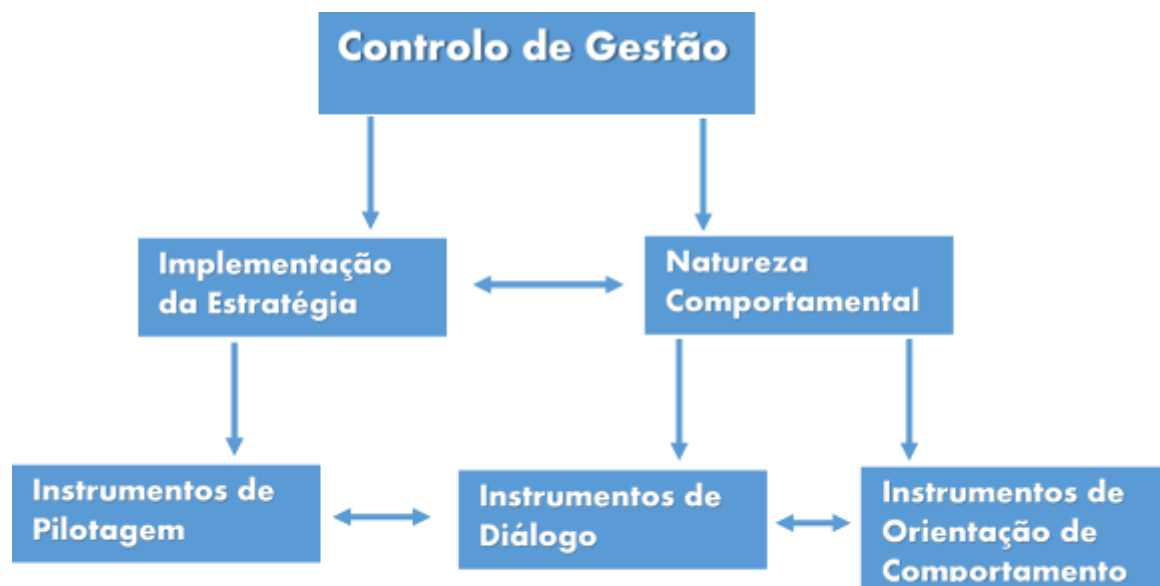
Os instrumentos de Diálogo visam responder ao desafio de envolver todos os intervenientes de todos os níveis hierárquicos em diálogo constante. Ao nível da Direção Geral é uma oportunidade de divulgar os objetivos e a estratégia a toda a organização. Ao nível da Hierarquia Intermédia é a oportunidade de, em primeiro lugar, incentivar os seus subordinados e posteriormente de avalia-los. Ao nível dos Gestores Operacionais é uma oportunidade de envolverem-se e participarem em diálogo com os seus superiores hierárquicos que pode ser particularmente motivante (Jordan *et al.*, 2015).

2.4. Quadro teórico

Com base na revisão da literatura realizada para este trabalho, o quadro teórico (ver figura 2) que suportará o estudo empírico estabelece as relações entre os conceitos abordados ao longo deste capítulo.

Apesar de haver um desencadeamento lógico na apresentação do conceito do CG em níveis distintos, estes não são independentes, existe uma correlação entre os mesmos. Numa primeira fase, foi definido e identificado duas vertentes fundamentais do CG e posteriormente os instrumentos que possibilitam o sucesso no processo de CG.

Figura 2 – Quadro Teórico



Fonte: elaboração própria

3. Metodologia

3.1. Descrição e caracterização do *field site*

A Melisauto – Mercado Lisbonense de Automóveis, S.A. – é uma empresa que opera no ramo automóvel. A Melisauto teve o seu início em 1969 na rua Aquiles Monteverde e dois anos mais tarde em 1971 é nomeada concessionário oficial da Toyota para a grande Lisboa.

A Melisauto inaugura então um novo stand, na rua Pinheiro Chagas, para a exposição de veículos novos e cria, nas instalações na freguesia de Benfica, uma rede de serviços associados: comércio de peças e acessórios; assistência técnica com serviços de chapa e pintura; serviços administrativos e financeiros.

Missão

A Melisauto – Mercado Lisbonense de Automóveis, s.a. tem por missão, a comercialização e assistência após venda a veículos da marca representada, fomentando a contínua criação de riqueza, promovendo o seu desenvolvimento e o da Sociedade onde se integra. (D10 - Manual de Gestão da Qualidade)

Visão

A Melisauto – Mercado Lisbonense de Automóveis, s.a., afirmando-se pela sua competência, está decidida a manter-se como uma empresa de referência que vai ao encontro das necessidades e expectativas dos seus Clientes, através de um processo de cooperação envolvendo todos os seus Colaboradores e Fornecedores. (D10 - Manual de Gestão da Qualidade)

Valores

A Melisauto – Mercado Lisbonense de Automóveis, s.a., após diversos anos de implementação do Sistema, sentiu necessidade de proceder à alteração dos valores inicialmente definidos.

Tendo presente a conjuntura de mercado, bem como a atual situação da empresa foram definidos os seguintes valores (D10 - Manual de Gestão da Qualidade):

Trabalho em equipa – cada vez mais, o trabalho em equipa é uma prioridade! A importância de trabalhar em conjunto, para um objectivo comum, é enorme. Só desta forma poderemos ultrapassar as grandes dificuldades que se assistem;

Transparência – característica fundamental no relacionamento com os nossos Clientes e Fornecedores. A seriedade e a honestidade devem pautar a nossa conduta diária;

Satisfação de Clientes – única forma de manter os nossos Clientes, permitindo-nos a angariação de novos através da recomendação, tão importante nos tempos atuais;

Melhoria Contínua – cada falha, cada problema, cada dificuldade, devem constituir uma oportunidade de ir mais além, de aperfeiçoar o desempenho, de caminhar para a excelência do serviço. O futuro deve ser construído com a aprendizagem do presente.

Política da Qualidade

Baseado na Missão, Visão e Valores, o Conselho de Administração eleito define, para cada Triénio, a Política da Qualidade, revendo-a anualmente para que esta se mantenha apropriada à Organização. Anualmente, estabelece também os Objetivos da Qualidade.

Tanto a Política da Qualidade, como os Objetivos são comunicados e explicitados a todos os Colaboradores.

A **Política da Qualidade** é parte constituinte das políticas e estratégias globais da Melisauto – Mercado Lisbonense de Automóveis, s.a., regendo-se segundo os seguintes princípios (D10 - Manual de Gestão da Qualidade):

Satisfação dos Clientes, através da auscultação sistemática das suas necessidades e expectativas e através de um processo de cooperação que envolve todos os seus Clientes, Fornecedores e Colaboradores, respeitando o cumprimento dos requisitos legais aplicáveis;

Satisfação dos Colaboradores, através da criação de uma cultura empresarial baseada em valores que promovem o desenvolvimento harmonioso de cada Colaborador, o qual integra a gestão da segurança, da saúde e das competências, num ambiente de confiança e cooperação;

Satisfação dos Fornecedores através de uma relação ativa e franca que permita uma verdadeira parceria;

Satisfação dos Acionistas, através da remuneração do capital investido e da sua colaboração ativa, em equipa, integrando os interesses de ambas as partes para o sucesso da empresa;

Melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade, através da consciencialização de que cada Colaborador é responsável pela melhoria da Qualidade, num ambiente de trabalho propício à otimização de meios e processos, assegurando a Satisfação dos seus Clientes e de todas as partes interessadas.

A ligação à Toyota foi se fortalecendo ao longo dos anos. Com a Melisauto a destacar-se nas vendas, chegando a receber vários prémios e louvores de figuras importantes da marca como Shotaro Kamiya e Shoichiro Toyoda que fizeram questão de visitar o concessionário.

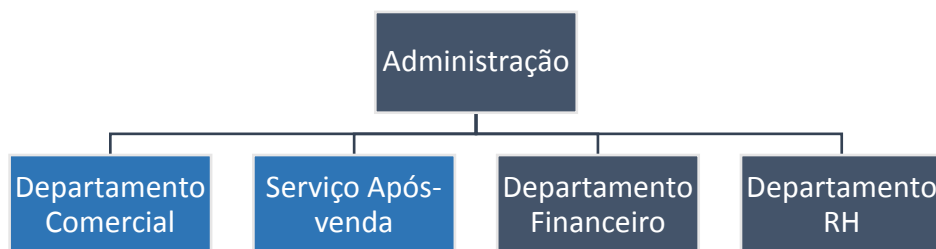
Já na década de 90, a Melisauto aumenta o património com a construção de novas instalações com 2500m², na Estrada da Paiã concelho de Odivelas, onde passa a funcionar o serviço Após-Venda e um pequeno *stand* para venda de viaturas novas.

Ao longo dos anos, a Melisauto foi remodelando as instalações de Benfica com abertura de um armazém central com balcão de atendimento ao público que mais tarde, em agosto de 2001, foi transferido para as novas instalações da Paiã. Para as quais também foram transferidos os serviços administrativos e financeiros e em 2007 com a aquisição do imóvel contíguo às instalações foi possível aumentar o espaço para 4.200m².

A Toyota providencia apoio constante na gestão e formação de colaboradores. No entanto, a Administração da Melisauto sentiu necessidade em melhorar alguns dos processos de gestão e em 2004 decide implementar o Sistema de Gestão da Qualidade segundo a Norma NP EN ISO 9001:2000. Processo que foi facilitado pelas metodologias e políticas adotadas ao longo dos anos pela Administração e demais Colaboradores, que com a implementação deste sistema procuraram uma maior Satisfação dos Clientes, internos e externos, e de uma melhoria contínua dos processos e dos serviços.

Atualmente a Melisauto conta com um quadro de 44 colaboradores e dedica-se à comercialização de peças, acessórios e viaturas (novas, seminovas e usadas) da Toyota e à prestação de serviços Após-venda a veículos automóveis.

Figura 3 – Organigrama Simplificado



Fonte: Manual da Qualidade

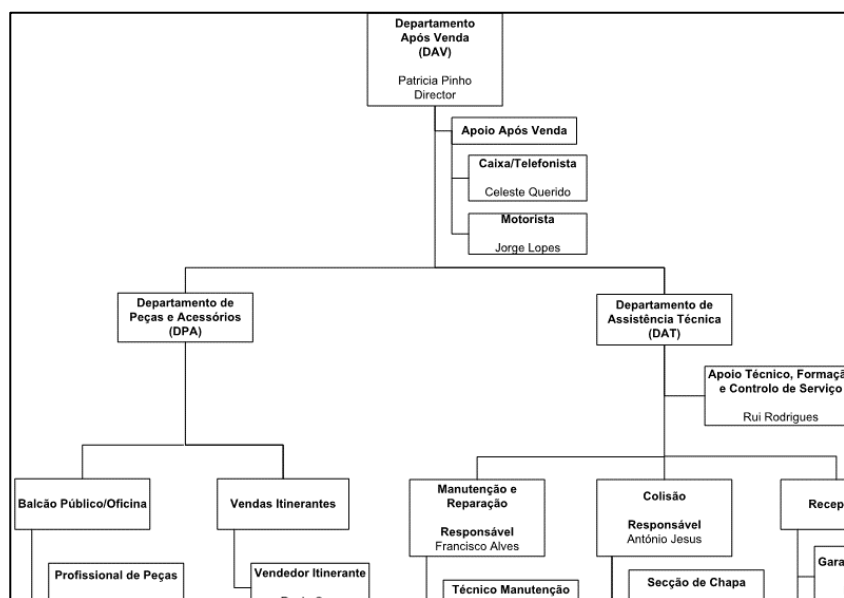
O organigrama representado na figura 3 apresenta os principais departamentos, no entanto para o interesse e objetivo deste trabalho serão apenas abordados os departamentos que pertencem à operação da empresa: o Departamento Comercial e o Departamento Após-venda.

O Departamento Após-venda é o departamento com o maior número de quadros efetivos na empresa. Representando um peso considerável nos custos fixos da empresa. Este departamento está dividido em dois subdepartamentos – Peças & Acessórios e Assistência Técnica – que por sua vez estão divididos em seções.

O subdepartamento de Peças & Acessórios pode ser referido como a componente comercial do departamento Após-venda. A sua divisão é feita em dois na comercialização de peças e acessórios no balcão das instalações e nas vendas itinerantes composto por vendedores caixeiros que negociam com outras empresas do ramo automóvel.

O subdepartamento de Assistência técnica é dividido em seções. Manutenção e Reparação na qual se realizam as manutenções e reparações que podem ser de diversas marcas, no entanto a especialidade é Toyota e representa grande parte do volume de viaturas que dão entrada nesta secção. A Colisão é referente a reparações de viaturas acidentadas, envolvidas em colisões.

Figura 4 – Organigrama Departamento Após-Venda



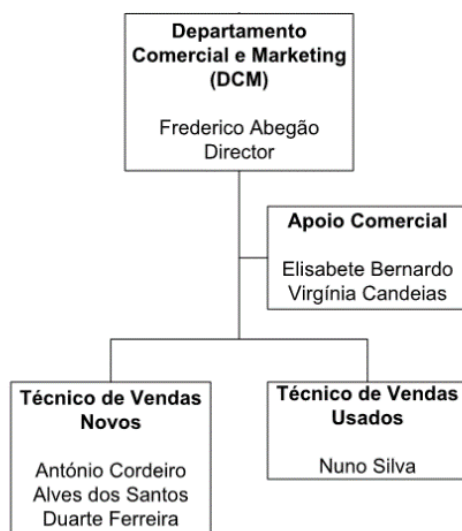
Fonte: Manual de Gestão da Qualidade

Como se verifica no organigrama da figura 4, a consequente decomposição dos departamentos em funções requer processos bem definidos para as funções e objetivos independentes para cada secção.

O Departamento comercial que apesar de representar grande parte do volume da faturação é composto apenas por 7 colaboradores. Como superior hierárquico temos o Diretor Comercial que tem a seu cargo os dois subdepartamentos de viaturas novas e de viaturas usadas que por sua vez são apoiadas por duas administrativas (ver figura 5). O subdepartamento de viaturas novas é composto por uma equipa de 3 pessoas que comercializam viaturas novas da marca Toyota situado no stand na freguesia de Benfica. O subdepartamento dos usados

comercializa viaturas usadas da marca Toyota e está situado nas instalações na Paiã juntamente com a oficina e os serviços administrativos.

Figura 5- Organigrama Departamento Comercial



Fonte: Manual de Gestão da Qualidade

A Melisauto é composta ainda por mais dois departamentos – o departamento Financeiro e o departamento de Recursos Humanos – departamentos de apoio que não serão analisados no decorrer deste trabalho de investigação que se irá focar nos departamentos operacionais relacionados com os conceitos apurados durante o levantamento teórico.

A crise financeira mundial de 2008 afetou muitas indústrias entre as quais a do setor automóvel. Nesse mesmo ano as vendas de viaturas começaram a diminuir e continuaram a diminuir nos anos seguintes com os piores anos para a Melisauto em 2012 e 2013, o auge da crise em Portugal. Esta quebra no negócio obrigou a empresa a várias reestruturações inclusive *downsizing* dos seus quadros.

Esta nova realidade trouxe mudanças na estratégia e no foco da gestão. Registou-se uma quebra muito acentuada no volume de vendas com implicações também para o serviço Após-venda. No entanto, a redução e o envelhecimento do parque circulante provocaram um aumento da relevância do serviço Após-venda. De tal forma que em 2017 apesar das vendas de viaturas representarem 81% (ver tabela 6) do volume de vendas, foi serviço Após-Venda que mais contribuiu para a margem da empresa com 60% (ver tabela 9).

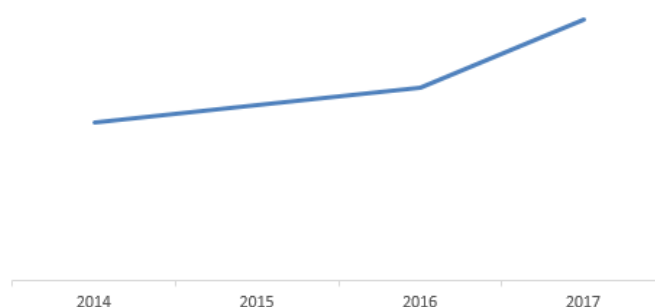
Tabela 6 – Evolução das Vendas

Período	2017		2016		2015		2014	
Total de Faturação	10 059 649,47 €		7 475 577,19 €		6 788 950,30 €		6 126 193,85 €	
Venda de Viaturas	8 149 917,02 €	81%	5 702 453,62 €	76%	4 868 377,66 €	72%	4 370 621,28 €	71%
Venda de Peças	1 477 107,38 €	15%	1 388 469,49 €	19%	1 507 464,29 €	22%	1 325 603,96 €	22%
Prestação de Serviço:	432 625,07 €	4%	384 654,08 €	5%	413 108,35 €	6%	429 968,61 €	7%
Resultado Líquido	105 460,33 €		67 485,30 €		83 364,40 €		32 647,27 €	

Fonte: Relatórios de Contas 2014 a 2017

Com base numa análise aos relatórios de conta de 2014 a 2017 é evidente o aumento gradual do volume de negócios como se verifica no gráfico da figura 6. A indústria automóvel que sofreu uma grande quebra devido à crise financeira mundial de 2008, começa a recuperar com um aumento de vendas gradual e estável.

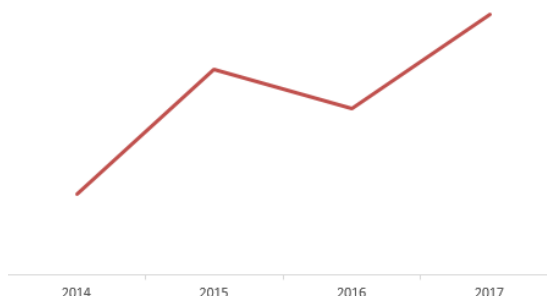
Figura 6 – Total de Faturação



Fonte: Relatórios de Contas 2014 a 2017

Relativamente aos resultados apresentados pela Melisauto, o resultado desde 2014 (32 647€) aumentou significativamente para 2017 (105 460€). Porém registou-se uma pequena quebra em 2016 como se pode observar na figura 7 que foi recuperada no ano seguinte.

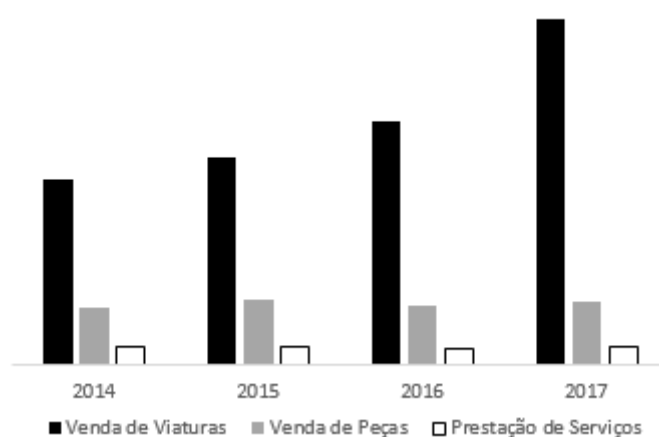
Figura 7 - Resultado



Fonte: Relatórios de Contas 2014 a 2017

O volume de faturação foi mais significativo no departamento comercial com as vendas de viaturas a registarem uma subida constante ao longo dos últimos 4 anos. A venda de peças e prestação de serviços que compõem o departamento Após-venda teve ligeiras oscilações, não significativas e manteve-se relativamente semelhante desde 2014 como se pode observar na figura 8.

Figura 8 – Decomposição das Vendas



Fonte: Relatórios de Contas 2014 a 2017

Continuando a análise aos dois departamentos operacionais da organização, será em seguida analisado as Margens Brutas (M.B.) de cada departamento visível na tabela 7.

Tabela 7 – M.B.

<u>Viaturas</u>	2017	2016	2015	2014
Vendas	8 149 917,02 €	5 702 453,62 €	4 868 377,66 €	4 370 621,28 €
Custo	7 512 967,00 €	5 295 969,86 €	4 441 516,91 €	4 002 367,60 €
Margem Bruta	636 950,02 € 8%	406 483,76 € 7%	426 860,75 € 9%	368 253,68 € 8%

Fonte: Relatórios de Contas 2014 a 2017

Como se verificou anteriormente, a venda de viaturas corresponde à grande parte do volume de faturação, em 2017 chegou aos 81%. No entanto, as M.B. deste departamento são pequenas com ligeiras oscilações sem chegar aos 10%.

Tabela 8 – M.B. Departamento Após-Venda

<u>Após-venda</u>	2017	2016	2015	2014
Total Vendas	1 909 732,45 €	1 773 123,57 €	1 920 572,64 €	1 755 572,57 €
Venda de Peças	1 477 107,38 €	1 388 469,49 €	1 507 464,29 €	1 325 603,96 €
Prestação de Serviços	432 625,07 €	384 654,08 €	413 108,35 €	429 968,61 €
Custos	959 096,00 €	924 984,45 €	1 116 508,67 €	961 414,57 €
Margem Bruta	950 636,45 € 60%	848 139,12 € 68%	804 063,97 € 65%	794 158,00 € 68%

Fonte: Relatórios de Contas 2014 a 2017

O Departamento Após-venda representa uma porção menor no volume de faturação, no entanto as margens brutas são consideravelmente maiores (ver tabela 8) que a venda de viaturas (ver tabela 7). Quer em termos relativos percentuais quer em valores absolutos. Este departamento regista elevados margens brutas, no entanto de salientar que em 2017 verificou-se uma descida de 8% na margem deste departamento.

A tabela 9 mostra o peso de cada departamento para a M.B. global da empresa no qual se verifica o maior peso do Após-venda apesar da descida em 2017.

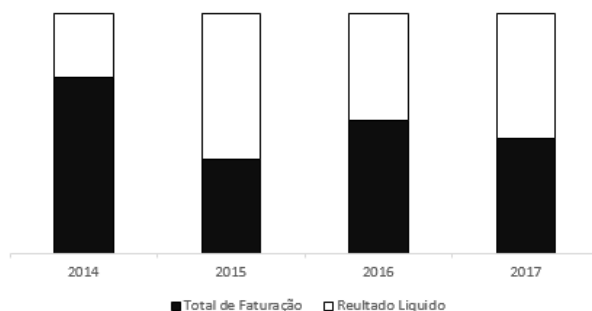
Tabela 9 – M.B. por Departamento

<u>Margem Bruta</u>	2017	2016	2015	2014
Margem Bruta Após-venda	950 636,45 € 60%	848 139,12 € 68%	804 063,97 € 65%	794 158,00 € 68%
Margem Bruta Viaturas	636 950,02 € 40%	406 483,76 € 32%	426 860,75 € 35%	368 253,68 € 32%
Total	1 587 586,47 €	1 254 622,88 €	1 230 924,72 €	1 162 411,68 €

Fonte: Relatórios de Contas 2014 a 2017

O gráfico 9 demonstra a relação do resultado líquido com a faturação, sendo visível perceber que apesar de oscilações a Melisauto tem conseguido melhorar o seu lucro quando comparado com 2014.

Figura 9 – Relação entre Faturação e Resultado Líquido



Fonte: Relatórios de Contas 2014 a 2017

3.2. Técnicas de Investigação

Creswell (2007, p.21) defende que “O uso de uma estrutura existente também permite aos pesquisadores abrigar seus planos em ideias bem-estabelecidas na literatura e reconhecidas pelo público (por exemplo, comitês acadêmicos) que lê e apoia propostas de pesquisa.” O mesmo autor identifica 3 técnicas de investigação: técnicas quantitativas, qualitativas e métodos mistos.

De forma a seleccionar a técnica mais adequada a investigação Creswell (2007) refere-se a 3 aspetos fundamentais apresentados em forma de perguntas:

“Que alegações de conhecimento são feitas pelo pesquisador (incluindo uma perspetiva teórica)? Que estratégias de investigação vão orientar os procedimentos? Que métodos de coleta e análise de dados serão usados? (Creswell. 2007, p. 23)”

Esta secção é dedicada à resposta das 3 perguntas acima que irão fundamentar a escolha da técnica e método usados neste trabalho de investigação.

Para responder à primeira pergunta, é necessário em primeiro lugar definir o conceito de alegação de conhecimento, em seguida enumera-los e por fim a resposta à pergunta.

“Fazer uma alegação de conhecimento significa que os pesquisadores começam um projeto com determinadas suposições sobre como vão aprender e o que vão aprender durante a investigação” (Creswell, 2007, p.24). As alegações de conhecimento também apelidadas por paradigma ou suposições filosóficas, Creswell, (2007) identifica 4 escolas de pensamento: pós-positivismo, construtivismo, reivindicatória e pragmatismo.

Tabela 10 – Posições de alegações de conhecimento alternativas

Pós-positivismo	Construtivismo
Determinação	Entendimento
Reduccionismo	Significados múltiplos do participante
Observação empírica e mensuração	Construção social e histórica
Verificação da teoria	Geração de teoria
Reivindicatória	Pragmatismo
Política	Consequências das ações
Orientada para delegação de poder	Centrado no problema
Colaborativa	Pluralista
Orientada para mudança	Orientada para prática no mundo real

Fonte: Creswell (2007, p. 24)

Considerando estas 4 escolas de pensamento apresentadas na tabela 10 o presente trabalho de investigação é elaborado sobre o paradigma construtivista. Pois, supõe que as pessoas entendem o mundo em que vivem e onde trabalham, desenvolvendo significado subjetivo das suas experiências. Esses significados variam e são diversificados, tornando o “objetivo de pesquisa com base nas visões que os participantes têm da situação que está a ser estudada.” (Creswell, 2007, p.25).

No construtivismo, o investigador usa questões abertas, dando oportunidade ao participante de construir o seu significado. O objetivo do investigador é dar sentido, interpretando o significado dos participantes. No lugar de iniciar a pesquisa como uma teoria o pesquisador desenvolve uma teoria ou um padrão (Creswell, 2007).

Dentro das 3 estratégias abordadas anteriormente, a quantitativa pretende identificar os fatores que influenciam os resultados com caráter experimental, a qualitativa pretende compreender melhor um conceito ou um fenómeno e tem caráter exploratório e os métodos mistos que é composto pelo uso integrado das duas estratégias quantitativa e qualitativa (Creswell, 2007).

Com a definição da alegação de conhecimento na escola construtivista, é prosseguir e responder à segunda pergunta que questiona qual a estratégia de investigação. O paradigma construtivista recorre a técnica qualitativa. Na qual o investigador faz alegações com base em perspetivas construtivistas, coletando dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas desses mesmos dados (Creswell, 2007).

A preocupação do investigador numa investigação qualitativa passa pela compreensão do fenómeno que estuda. No qual este procura descrever e interpretar através da observação e apreciação do fenómeno como este se apresenta sem tentar controlá-lo. Esta abordagem de investigação é especialmente usada para descrever e interpretar mais do que para avaliar. Esta abordagem requer do investigador a compreensão dos participantes no processo de investigação como da sua capacidade para dar sentido ao fenómeno investigado (Fortin, 2003).

Existem várias estratégias associadas à técnica qualitativa de investigação, Creswell (2007) destaca as seguintes: etnografia na qual o investigador estuda um grupo durante um período prolongado recolhendo dados através de observação; teoria embasada na qual o investigador tenta deduzir uma teoria geral e abstrata de um processo, ação ou interação com base nas visões dos participantes no estudo; estudos de caso, o investigador explora em profundidade um tema; pesquisa fenomenológica, nesta estratégia o investigador procura

entender as experiências vividas pelos participantes; pesquisa narrativa nesta forma de investigação é solicitado aos participantes que relatem histórias da sua vida.

Das estratégias enumeradas acima, a utilizada neste trabalho é o estudo de caso, pois é a que melhor se enquadra para a elaboração e intenção do trabalho de investigação.

O estudo de caso é adequado a investigações que procuram saber e compreender um fenómeno ou evento social. É uma estratégia comum em investigações em diversas áreas como a psicologia, sociologia, ciência política, gestão e negócios (Yin, 2018) como é o caso do presente trabalho.

Yin (2018) refere 3 condições para o definir qual o método a usar numa investigação: i) tipo de pergunta de investigação; ii) o controlo do investigador sobre os eventos a investigar; iii) grau de foco em eventos contemporâneos em vez de eventos históricos.

Para o emprego do método do estudo de caso (EC) as situações para cada condição são as seguintes: a pergunta de investigação tem a forma de “como” ou “porquê”; o investigador não tem qualquer controlo sobre o evento a investigar e foca-se em eventos contemporâneos (Yin, 2018).

A presente investigação tenta compreender o como e porquê de um evento contemporâneo que não é manipulado pelo investigador.

Com o recurso ao método do EC o objetivo é compreender a totalidade da situação, isto é, identificar e analisar a complexidade das várias dimensões para, por fim, construir uma teoria que consiga explicar a situação investigada e prever situações semelhantes no futuro. O EC tem uma componente de investigação empírica num contexto real, ou seja, naturalista com pouco controlo do investigador (Martins, 2006).

Na realização de um EC é necessário ter algumas considerações em mente, Yin (2018) refere-se a 3 princípios fundamentais para a realização de um EC e menciona alguns critérios a serem cumpridos de forma a assegurar a qualidade da investigação.

O 1º princípio refere-se ao recurso de várias fontes de dados. Quando é mencionado o recurso a várias fontes é recorrente abordar a triangulação de dados, pois é esta que dá força à evidência. A triangulação é conseguida quando um facto é suportado por diferentes fontes de evidências (Yin, 2018).

O 2º princípio é a criação de uma base de dados. As bases de dados de um EC podem ser compostas por registos em diferentes formatos, podem ser notas do investigador, papel ou formato digital, documentos, tabelas, relatos e outros tipos de registos. Devem estar

organizados e acessíveis para, se necessário, serem consultados por outros investigadores ou mesmo por outros leitores (Yin, 2018).

O 3º princípio instrui ao investigador para manter uma cadeia de evidências. O intuito deste princípio de auxiliar e apresentar de forma coerente ao leitor que evidências levaram às conclusões e vice-versa (Yin, 2018).

Quanto aos critérios de qualidade Yin (2018) menciona que para testar a lógica representadas nas afirmações feitas pelo investigador, recorre-se a 4 testes: i) construção de validade que significa a identificação de medidas apropriadas ao que está a ser investigado; ii) validade interna que estabelece as relações de casualidade; iii) validade externa que define o domínio no qual os achados podem ser generalizados; iv) a confiabilidade que demonstra se a mesma investigação for repetida por outro investigador independente o resultado será semelhante.

Os EC podem ser classificados de diferentes formas: pelo número de casos que pode ser um único caso ou múltiplos; pelas unidades de análise, podendo ser holístico ou imbricado; pela natureza da pesquisa, podendo ser descritivo, exploratório ou explicativo (Yin, 2018).

O presente EC é classificado como um caso único holístico de natureza explicativo.

3.3. Técnicas de recolha de dados

O processo de recolha foi efetuado em duas etapas. Primeiro a exploração que consistiu numa visita à empresa e entrevistas de carácter exploratório como definido Quivy e Van Campenhoudt (1998) também Yin (2018) salienta a importância de EC pilotos que podem ser realizados por diversas razões, entre as quais a seleção de um EC final e menciona alguns critérios relevantes como a acessibilidade, conveniência, proximidade geográfica devido à necessidade de proximidade e de facilidade de relação entre o investigador e o objeto de estudo. Depois uma segunda etapa de observação na qual foram realizadas entrevistas, recolha de documentos e observações. Todos os registos estão arquivados na base de dados do estudo de caso (Yin, 2018).

Uma crítica realizada ao EC é a possível falta de rigor durante a fase de recolha de dados (Yin, 2018). Isto pode suceder devido à falta de procedimentos especificamente estruturados para o efeito. Neste caso, Yin (2007) alerta para a importância do uso de um protocolo do EC de forma a aumentar a confiabilidade.

3.3.1. Protocolo de Estudo de Caso

Visão geral

O objetivo do estudo é compreender como o CG auxilia e molda o comportamento dos gestores.

O tema do CG abrange diversas áreas, desde instrumentos técnicos como BSC e GPO e como estes são planeados para moldar o comportamento e as decisões dos colaboradores para que estes executem a estratégia da organização.

A organização compete na indústria automóvel há quase 50 anos, como uma ligação forte à marca Toyota. A indústria tem sofrido algumas alterações, a Melisauto foi forçada a reduzir quadros e património para se adaptar a uma nova realidade.

Procedimentos de campo

Foi composto por duas fases, numa primeira fase exploratória foi solicitado acesso às instalações, a documentos e abordagem a colaboradores e foi também solicitado permissão para realizar o trabalho de investigação como a devida autorização para divulgar o nome da organização no trabalho.

Yin (2018) destaca 6 fontes de dados usadas para a investigação em EC: documentos; arquivos; entrevistas; observação direta; observação participante; evidências físicas.

Questões do EC

Esta seção tem o intuito de orientar o investigador e guia-lo para a recolha de dados relevantes para a investigação (Yin, 2018). O quadro que se segue contém perguntas direcionados ao investigador e para cada questão a tabela tem um campo com as possíveis fontes de dados que contenham a informação que é pretendido recolher.

Tabela 11 – Protocolo de EC

Dimensões	Definição	Questões	Possíveis Fontes de Informação
Instrumentos de Pilotagem	São instrumentos de direção, têm cariz técnico e são orientados para ação. Permitem fixar objetivos, planear a alocação de recursos e acompanhar os resultados.	Quais são as ferramentas previsionais utilizadas? (Plano Operacional, Orçamento, GPO)	Registos
		Quais são as ferramentas de acompanhamento utilizadas? (Controlo Orçamental, TB ou BSC, SGQ)	Registos
		As ferramentas utilizadas estão de acordo com a literatura? (caraterísticas, princípios, perspetivas)	Entrevistas; Registos
	São instrumentos de coordenação e	A organização está dividida em Centros de Responsabilidade ?	Entrevistas; Registos

Instrumentos de Orientação de Comportamento	convergência de interesses. Permitem alinhar o comportamento individual com os objetivos da organização.	Os CR conseguem replicar o espírito empreendedor? Há delegação de autoridade e convergência de interesses?	Entrevistas; Registos
		Os Critérios de Avaliação de Desempenho estão adaptados ao CR?	Entrevistas; Registos
		Os Critérios de Avaliação de Desempenho consideram os aspetos de quantidade, eficácia e eficiência? Consideram as características: simplicidade, objetividade, convergência, coerência, controlabilidade, Integralidade e equidade?	Entrevistas; Registos
		A avaliação de desempenho está associada algum sistema de Incentivos ?	Entrevistas; Registos
		É utilizado algum sistema de Preços de Transferência Interna ? Qual (padrão, de mercado ou negociado)?	Entrevistas; Registos
		PTI - Os gestores estão motivados para usar os produtos e serviços da empresa?	Entrevistas
		A organização implementou Controlos de Ação que assegurem o correto comportamento dos seus funcionários? (Restrição de comportamentos; Revisão Prévia de Ações; Redundância)	Entrevistas; Registos; Documentos; Observação; evidências físicas
		Controlos Pessoais – os colaboradores são capazes de orientar o seu próprio comportamento?	Entrevistas; Registos
		Controlos Pessoais – Há critério no recrutamento de novos colaboradores? A organização providencia formação? Há Job Design?	Entrevistas; Registos; Documentos
		Controlos Culturais - Existe controlo de comportamento entre os empregados?	Entrevistas
		É encorajado o controlo Cultural ? (Recompensas em Grupo; Disposição do espaço físico; Transferências internas; código de conduta)	Entrevistas; Registos; Observação.
		Os empregados comportam-se de forma ética ?	Entrevistas; Documentos

		Têm competências em raciocínio ético? A organização divulga boas práticas éticas?	
Instrumentos de Diálogo	São instrumentos de comunicação e referem-se a todas as oportunidades de diálogo durante o processo de CG.	Existe negociação de objetivos, de medidas corretivas e de alocação de recursos?	Entrevistas; Registos
		A Gestão de Topo divulga a estratégia e objetivos a toda a organização?	Entrevistas; Registos
		Os Gestores aproveitam estas oportunidades para envolver e incentivar os colaboradores?	Entrevistas

Fonte: Elaboração Própria

Para a etapa de exploração a empresa foi contactada e foi agendado um dia para uma reunião e visita às instalações que se realizou no dia 29 de março de 2017. Durante a manhã foram realizadas as entrevistas com as duas Administradores, primeiro com a Diretora Financeira, depois com a Diretora Geral e da parte da tarde com o Gestor de Área da Toyota do Serviço Após-venda.

Nesta fase de exploração era pretendido conhecer os processos de gestão da empresa e como estes se enquadravam no tema. Ou seja, se se justificava a realização de um trabalho de investigação sobre o CG na Melisauto.

Entrevistas Exploratórias

A estrutura destas entrevistas foi a seguinte - iniciou-se com uma introdução que consistiu na apresentação do investigador, da natureza do trabalho e no enquadramento ao tema. Depois foi solicitado aos entrevistados que falassem abertamente sobre os processos da empresa que se relacionavam com o tema. Resultando numa conversa aberta na qual foi passada bastante informação sobre a operação e os métodos de Controlo de Gestão.

Nas entrevistas com as administradoras vários dos mesmos pontos foram abordados por ambas: a ligação à Toyota, o desconhecimento do termo Controlo de Gestão e o controlo de processos através do Sistema de Controlo de Gestão da Qualidade. De salientar a grande preocupação com a melhoria continua e igualmente com a satisfação dos clientes. No final, ambas as entrevistadas foram questionadas sobre a abertura para realizar um trabalho de investigação à qual a resposta foi positiva, ambas mostraram abertura e consentimento para a realização do trabalho.

Da parte da tarde, foi indicado que estaria presente o Gestor de Área da Toyota e foi sugerido a realização de uma entrevista pela Diretora Geral. A entrevista iniciou-se novamente com a parte introdutória e depois foi questionado ao entrevistado que falasse sobre a ligação da marca com os concessionários, especialmente, como e quem realizava o processo de controlo

de Gestão. Destaca-se da entrevista o apoio de ferramentas de gestão e formação fornecido pela marca. Foi mencionado o uso de um sistema de *Business Intelligence* (BI) que é utilizado para recolher, organizar e analisar a informação operacional e desenvolvimento posterior de mapas com indicadores e informação de apoio à gestão.

Após as entrevistas e verificado a existência de fatores relevantes que justificavam a realização do trabalho de investigação, foi então efetuado o pedido formal de autorização. A resposta foi positiva com o consentimento das duas administradoras. Depois foram abordadas questões como a necessidade eventual de confidencialidade que não era justificada e foi dado permissão para usar o nome e dados reais da empresa. Também foi abordado a autorização para uma futura recolha de dados a qual ficou combinado que após a marcação com antecedência seria dado o acesso a documentos da empresa e à realização de entrevistas com os responsáveis de departamento.

Entrevistas

Após a fase exploratória que correspondeu a breves leituras sobre o tema e a entrevistas na empresa, iniciou-se um estudo mais aprofundado do tema com o levantamento bibliográfico dos principais autores e elaboração do quadro teórico no qual foi baseado o protocolo de estudo de caso que serviu de guia para a recolha de evidências (Yin, 2018).

A recolha foi realizada em dois momentos. O primeiro foi no dia 19 de janeiro de 2018 com a realização de novas entrevistas com a Administração e a vários responsáveis dos departamentos nas instalações da Paiã e ainda levantamento de documentos; o segundo no dia 26 de janeiro com a realização de uma entrevista ao Diretora Comercial e visita às instalações em Benfica.

Em seguida, descrição das entrevistas por ordem cronológica: função do entrevistado, método de entrevista utilizado e os principais pontos desenvolvidos.

Entrevista à Diretora Financeira (Administradora): Entrevista aberta, realizada em 3 dias diferentes com a duração total de 3 horas. Foi desenvolvido em detalhe a história da empresa, aproveitando o facto de a entrevistada trabalhar na Melisauto há mais de 30 anos. A Ligação com a marca Toyota e a cultura empresarial da Melisauto. Por fim, foi abordado a operação e avaliação de desempenho dos colaboradores.

Entrevista Diretora Geral (Administradora): Entrevista semiestruturada com duração aproximada de 1 hora. Grande parte da entrevista foi sobre a gestão operacional, mais precisamente sobre os objetivos e controlo operacional. Depois também abordado a ligação com a Toyota, cultura da empresa e Avaliações de Desempenho.

Entrevistas ao Responsável Técnico e Responsável do Departamento de Colisão: Entrevistas individuais estruturadas devido à falta de tempo por parte dos entrevistados com a duração de 25 minutos e 20 minutos respetivamente. Pontos abordados foram os seguintes: negociação e comunicação dos objetivos, gestão operacional, cultura da empresa e avaliações de desempenho.

Entrevista à Engenheira de Qualidade: entrevista semiestruturada com duração aproximada de 40 minutos. Pontos abordados foram os seguintes: Certificação do Sistema de Gestão de Qualidade, gestão operacional e avaliações de desempenho.

Entrevista à Responsável do Departamento de Recursos Humanos (RH): entrevista estruturada com duração de 20 minutos. Foram desenvolvidos os seguintes pontos: o processo de recrutamento, a formação de colaboradores, a avaliação de desempenho e cultura da Melisauto.

Entrevista ao Diretor Comercial: entrevista aberta com a duração de 1 hora e 20 minutos. Foram desenvolvidos os seguintes pontos: Gestão comercial, ligação à marca, equipa comercial, avaliações de desempenho e cultura empresarial.

Durante o processo de recolha de evidências foram realizadas no total 10 entrevistas num total de 7 horas e 45 minutos com uma média de 47 minutos por entrevista (ver apêndice 1).

Análise Documental

Importante para quase todos os estudos de caso e deve ser objeto explícito de recolha de dados (Yin, 2018). Esta fonte de dados pode ser composta por documentos internos e externos. Esta fonte de dados é importante, no entanto Yin (2018) alerta que pode ser impreciso, pois o investigador não deverá aceitar literalmente o que está registado. Salienta a necessidade de ser corroborado por outras fontes de dados, ou seja, para inferir é necessário realizar triangulações de diferentes fontes.

O processo de levantamento de documentos foi executado de duas formas distintas. Em primeiro lugar, foi solicitado alguns documentos durante as entrevistas. À medida que se ia desenvolvendo os temas e os entrevistados mencionavam determinados documentos era-lhes solicitado o envio por email, pedido que foi atendido sempre que solicitado. A outra forma foi através de um pedido de acesso aos armários com os dossiers dos colaboradores e os registos do SGQ.

Relativamente ao critério na seleção de documentos, eram solicitados todos os documentos em que se apoiavam para a controlo da operação e tomada de decisão. Foi também

selecionado os documentos que eram enviados pela marca com projeções e objetivos. Era pretendido averiguar o que era realizado para ajudar os colaboradores a melhorarem o seu desempenho, como formação, descrição de funções e atribuição de responsabilidades. Por último, foi recolhido para análise documentos de comunicação formal entre diferentes níveis hierárquicos (ver apêndice 2).

Observações

Como parte do levantamento de evidências é realizado no local, surgem assim oportunidades para a realização de observações diretas que também estas podem fazer parte do protocolo (Yin, 2018).

Yin (2018) menciona as evidências físicas como uma fonte distinta de dados. Durante o processo foi, por motivos de simplificação, englobado como observação direta elementos que correspondem às evidências físicas que foram recolhidas através de observação direta.

As observações foram realizadas durante os dias de recolha de dados e realização de entrevistas, através de visitas guiadas a ambas as instalações, na Paiã e em Benfica. Foi observado a disposição das instalações, o uso de farda e a exposição de informação que é feita através de documentos, prémios e mensagens que são afixados em locais visíveis (ver apêndice 3). Muitas destas observações foram registadas com fotografias previamente autorizadas pela administração e armazenadas na base de dados deste trabalho.

3.4. Questões de Investigação

1) Como é que o Controlo de Gestão contribui para o comportamento dos gestores e funcionários na precursão dos objetivos estratégicos da organização?

2) Será possível melhorar o CG na organização? Se sim, como?

4. Apresentação, Análise e Discussão de Resultados

4.1. Identificação do âmbito da análise

Neste capítulo serão apresentados os resultados com base nas evidências recolhidas e está dividido em 3 secções distintas.

A primeira é composta pelo relatório que caracteriza o CG da empresa. Na qual é realizada uma descrição dos processos e procedimentos dos dois departamentos operacionais da Melisauto Vendas e Após-venda. É frequente o uso de referências de evidências recolhidas durante o trabalho empírico, registadas na base de dados e anexadas em apêndice neste trabalho. As referências estão codificadas remetendo para consulta das tabelas em anexo. O texto que compõe este relatório houve uma preocupação em citar diferentes fontes para dar força à evidência apresentada. Ao longo da elaboração desta seção é mantida a cadeia de evidências na qual o texto cita evidências contidas na base de dados que por sua vez é composta por dados recolhidos através do protocolo que foi elaborado para recolher informação que responda às perguntas de investigação (Yin, 2018).

Na segunda seção, é realizado o comparativo entre o relatório baseado no trabalho de campo com o levantamento teórico efetuado na primeira parte do trabalho. Este comparativo permite identificar pontos em concordância ou não entre a teoria e pratica..

Na última seção deste capítulo, procura responder às perguntas de investigação baseando-se nos *findings* da seção anterior.

4.2. Caracterização e evolução dos conteúdos objeto da investigação

De forma a conseguir expor o processo de Controlo de Gestão da empresa, será seguido uma estrutura lógica do processo de CG. Primeiro é identificado os objetivos estratégicos da empresa e depois os processos e controlos usados para a sua implementação. Os dois departamentos operacionais (Comercial e Após-Venda) serão abordados em separado.

Em primeiro lugar, como referido no levantamento teórico deste trabalho, o CG é precedido da formulação estratégica. E apesar da Melisauto não ter um plano estratégico formal, os objetivos estratégicos a longo prazo são abordados nas reuniões (E4).

Contudo tem uma forte ligação à Toyota, uma união de quase 5 décadas, que influenciou a Melisauto e que influenciará o caminho a percorrer no futuro. A Toyota tem a visão descrita no seu site que é apoiada pelos seus princípios, filosofia e valores. A visão é composta pelos seguintes objetivos: inovação - na procura de novas formas de transporte; sustentabilidade - procurando contribuir para o desenvolvimento local; segurança - que consideram a sua

prioridade número 1; qualidade - no que diz respeito à confiabilidade na marca e satisfação dos seus clientes; ambiental - com demonstração de respeito e preocupação com o planeta ao promoverem sistemas e soluções amigas do ambiente; satisfação de clientes - com a constante procura em exceder as suas expectativas.

A Melisauto como concessão da marca que comercializa os seus produtos e serviços absorve algumas das visões da Toyota como a aposta na Satisfação do Cliente, Qualidade e melhoria continua (E4).

Atualmente o **departamento Após-venda** tem destaque pela sua dimensão em termos de instalações, quadros e peso na margem da empresa. Há uma preocupação acrescida neste departamento com a Diretora Geral (Administradora) acompanhar a operação com atenção (E4,E5, E11, D20).

A aposta num serviço de qualidade parece ser a proposta diferenciadora da Toyota e consequentemente da Melisauto para o serviço Após-venda. A diferenciação na qualidade é a proposta para competir num mercado muito competitivo em que este serviço é dominado por empresas que apostam na diferenciação pelo preço.

A redução da compra de viaturas novas e o consequente envelhecimento das viaturas em circulação resultou num aumento de procura pelo serviço de Após-venda. As viaturas até 5 anos no caso da Toyota fazem as revisões em concessionários oficiais por requisitos da marca para manter a garantia. Após os 5 anos o consumidor tende a optar por outros estabelecimentos não oficiais que praticam preços mais baixos e têm-se expandido como são os casos de empresas como a Midas e a Norauto que competem pelo custo.

A Melisauto não consegue competir pelo custo. Os custos fixos e variáveis como salários com empregados e peças da marca não permitem essa aposta (E5). No entanto, conseguem justificar os seus preços mais elevados com uma preocupação com a qualidade de serviço e uma constante melhoria nos seus processos para excederem as expectativas dos seus clientes (E4, E5).

A Diretora Geral afirma que “o indicador mais importante é o da recomendação dos clientes” (E4).

Relativamente ao **Departamento Comercial**, a Toyota com a sua visão de responsabilidade ecológica incentiva a venda de viaturas amigas do ambiente como os Híbridos e segmenta o mercado geograficamente, focando-se em certos segmentos para ambientes mais citadinos como é o caso da Melisauto, situada na grande Lisboa.

Outro fator é o financiamento Toyota, uma aposta recente da marca num sistema inovador de crédito automóvel, alargando assim o seu portfólio. Na página da Toyota o financiamento é descrito da seguinte forma: “O Toyota Financial Services fornece uma ampla gama de oportunidades financeiras para quem deseja comprar um Toyota. Adaptando as características do financiamento às necessidades de cada um, a Toyota disponibiliza as melhores condições e uma grande flexibilidade.”

Para uma correta avaliação do CG da Melisauto, é necessário abordar o papel da Toyota neste processo. A marca impõe condições e metas a cumprir aos seus concessionários.

Com aproximação do final do período, normalmente em novembro, a Toyota envia planos operacionais para o ano seguinte: Plano de Negócios para departamento Comercial (D1, D2); Plano de Negócios (D11) para o departamento Após-venda. Estes documentos são compostos por uma análise macroeconómica, evolução da quota de mercado da Toyota, evolução da Quota de mercado da Melisauto na rede, histórico de resultados dos últimos 3 anos e uma projeção para o ano seguinte.

Inicialmente, os Planos de Negócio eram enviados para serem consultados pelos concessionários que depois de analisar os documentos enviavam uma contraproposta, sendo para isso necessário introduzir os valores pretendidos no campo definido para esse efeito. No entanto, o processo de negociação entre a marca e o concessionário foi alterado. Agora, os Gestores de Área representantes da marca têm uma reunião prévia com os responsáveis da concessão no qual são discutidos os valores a projetar para o ano seguinte que servirão de alvos a atingir (E4, E5, E10).

Nos documentos de origem na marca como o Plano de Negócios (D11) estão estipulados os objetivos anuais divididos em trimestres. A responsabilidade sobre estes objetivos é da Melisauto que depois os usa como base para o processo de negociação com os responsáveis de cada secção (E4, E6, E9).

Apesar da Toyota e a Melisauto acordarem nos objetivos dos Planos de Negócio, a Melisauto faz o seu próprio controlo interno. Esta usa alguns dos objetivos, ou seja, os indicadores considerados mais relevantes e compõe o seu próprio mapa – Mapa de Objetivos - que consiste num conjunto de 15 indicadores (E4, D12).

O Mapa de Objetivos (D12) é constituído por indicadores em 3 áreas distintas: os dois departamentos operacionais (Após-venda e Comercial) e pela Recomendação de Clientes. Alguns dos indicadores são anuais e outros mensais. Os que são medidos e acompanhados

mensalmente são os 2 indicadores de Recomendação de Clientes e dos dois departamentos são as margens sobre as vendas e serviços.

Departamento Após-Venda

O CG difere nos dois departamentos, como tal, irá ser feita uma abordagem individual. O departamento Após-venda é dividido em dois departamentos: a Assistência Técnica ou oficina como é apelidada pelos colaboradores e as Peças e Acessórios que depois são decompostos em seções e funções.

Este departamento é decomposto em funções e requer processos bem definidos para as funções e objetivos independentes para cada seção.

Os objetivos para os departamentos são comunicados aos responsáveis primeiro numa reunião (E4, E5, E7, E9) e depois são afixados no placar situado em frente máquina de água e à máquina *vending* junto às escadas de acesso ao escritório, ou seja, num local visível e acessível a todos (O3).

De mencionar que nesse placard o indicador da recomendação dos clientes tem lugar de destaque. É atualizado semanalmente, com a exposição dos comentários realizados pelos clientes aos inquéritos de satisfação realizados pela Toyota (D17). Este procedimento da Marca consiste em ligar a todos os clientes que se dirigem às oficinas para conhecer opiniões, comentários e avaliações através de uma classificação de 0 a 10 do produto ou serviço prestado. Estas classificações e comentários são expostos todas as semanas, há grande interesse por parte dos colaboradores como confirmado nas entrevistas (E4, E5, E7, E9). Que parece estar em acordo com a perceção da Diretora Geral que fez a seguinte observação: “os colaboradores estão muito atentos às mudanças dos mapas, sobretudo a voz da cliente” (E4).

O acompanhamento ao Plano de Negócios deste departamento é feito trimestralmente com o envio por parte da Toyota através do documento VCI Desafio Após-venda (D3). No qual vem os resultados dos itens acordados e a sua ponderação para o prémio caso sejam alcançados os objetivos previamente estipulados.

A marca também envia um conjunto de relatórios com informação de gestão que serve de apoio para a gestão operacional. Esses relatórios (D21) são enviados mensalmente para a administração que depois os separa e envia para o respetivo responsável de departamento. Estes documentos são extensos, com muita informação e é dada pouca atenção como admitido nas entrevistas (E4, E5). Porém, é com base nestes relatórios que os Gestores de Área da Toyota se apoiam nas reuniões com os concessionários.

Para além dos relatórios, os concessionários usam a *extranet* (D23) da Toyota. Esta plataforma tem várias utilidades entre as quais se destacam: Lista de Clientes - renovada mensalmente com base num programa de *Business Intelligence* (BI) que através de algoritmos define uma lista de possíveis clientes a contactar para revisões e manutenções, é também com base nesta lista que são avaliados nos Contactos Pró-ativos; Informação Técnica - fundamental para consulta e atualização dos conhecimentos; Voz do Cliente VOC, é outro documento que é retirado da plataforma; Histórico do Carro, importante para a qualidade e eficiência do serviço.

Definidos os objetivos internos e como estes são acompanhados; será, de seguida, abordado como a empresa Melisauto assegura que os seus empregados trabalham para os interesses da organização. Por outras palavras, como é conseguida a congruência de objetivos individuais com os gerais da empresa?

O Mapa de Objetivos (D12) é composto, como visto anteriormente, por um pequeno número de objetivos para cada departamento. No entanto, esses objetivos são depois decompostos em objetivos individuais. Dentro de cada departamento existem várias secções e cada uma delas tem objetivos diferentes enquadrados com as funções de cada colaborador.

As funções a desempenhar e as responsabilidades associadas a cada cargo foram registadas e documentadas aquando da implementação do Sistema de Gestão de Qualidade. Primeiro no Manual da Qualidade (D10) e depois arquivado e assinado pela administração e colaborador numa ficha de Avaliação de Desempenho (D6) que é arquivada numa pasta individual para cada funcionário.

Atualmente a Melisauto já não é certificada pela norma NP EN ISO 9001:2000. Porém a empresa continua a seguir os seus processos, com visitas periódicas à empresa da Engenharia de Qualidade responsável por implementar a norma. Que afirmou “já não estão certificados, mas continuam a usar o Sistema de Gestão de Qualidade. Foram criadas rotinas durante os anos de certificação que se mantêm” (E7) também a responsável do Departamento de Recursos Humanos confirmou que “o sistema implementado continua a funcionar e eu continuo a atualizar toda a documentação como fazia anteriormente” (E8).

Outro uso e vantagem, mencionado pela Responsável do Departamento de RH, é que o facto de ter as funções e os processos documentados auxilia no processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores (E8). O documento a que se refere são as fichas de funções (D8) arquivadas no Manual de Qualidade (D10). Que para além da descrição de tarefas e responsabilidades, têm a descrição do perfil de colaborador para a função.

A formação é um instrumento de gestão bastante usado na Melisauto (E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10). Grande parte das formações é a Toyota que fornece e impõe. Para além das da marca, ainda há funções que são de certificação obrigatória como a qualificação de operador de soldadura (D18) e outras que são solicitadas pelos colaboradores conforme mencionado nas entrevistas (E6, E9, D4, D5, D7).

Outra forma de gestão que a empresa usa é a atribuição de objetivos individuais aos funcionários:

Na receção, a telefonista tem de contactar os clientes que estão na lista retirada na *extranet*. A Melisauto é avaliada pela Toyota neste parâmetro.

Na colisão, os técnicos da secção chapa são avaliados pela eficiência que é medida em relação aos tempos padrões da reparação técnica definidos pela marca. Esse intervalo de tempo é controlado pelo próprio técnico, ou seja, ele é o responsável pelo registo de entrada e saída (registo eletrónico). Esta situação pode resultar em aproveitamento para próprio benefício do funcionário como também foi observado pela Diretora Geral (E4).

No Balcão de Oficina, os funcionários têm objetivos de vendas. A Toyota detetou a oportunidade de realizar *cross selling* no momento da entrega da viatura por parte do cliente e da receção por parte da oficina. Como tal criaram o processo com a designação de Receção Ativa que consiste, de forma resumida, no Assessor de Serviço verificar os itens de uma *checklist* criada para o efeito. Este processo tem conseguido bons resultados pois desperta atenção do Assessor de Serviço para outros possíveis problemas através de uma análise mais detalhada. Associado à Receção Ativa, estão prémios de vendas os quais parecem estar a motivar os Assessores de Serviço que têm conseguidos quase dobrar o seu vencimento mensal (E5). Porém a Administração tem-se questionado se o processo de receção Ativa pode ter efeito negativo no indicador de satisfação e recomendação de clientes, ainda não se conseguiu fazer uma correlação, mas a dúvida persiste para avaliar no tempo futuro (E4, E5).

Todos os entrevistados consideraram os objetivos alcançáveis, no entanto o Responsável Técnico e Responsável da Colisão (E6, E9) não os consideram justos. Nenhum quis aprofundar muito o assunto, apenas alertarem para a possibilidade de que os objetivos sejam demasiados ambiciosos.

A comunicação dentro da empresa entre departamentos e entre superiores e subordinados é feita de diversas formas: a comunicação do dia-a-dia - comum em praticamente todas as organizações; o uso do placard - em que a Melisauto expõe a informação que considera mais relevante para os colaboradores; a comunicação formal - acontece em reuniões semanais

entre chefes de departamento, em eventos - da empresa, da marca e durante o processo de Avaliação de Desempenho realizado no final de cada ano.

Relativamente às reuniões semanais, estas são realizadas nas segundas-feiras de manhã com a participação dos responsáveis dos departamentos. Estas reuniões servem o propósito de acompanhar a operação e diálogo entre os envolvidos que resulta numa deteção de oportunidades de melhoria que são formalmente registadas no Plano Kaizen (D22).

Neste plano (D22) é identificada a oportunidade de melhoria, o plano de ação e o responsável pela sua implementação. À medida que as medidas vão sendo implementadas com sucesso são retiradas do plano.

A comunicação com a Marca acontece em eventos como reuniões, congressos e viagens ou em visitas periódicas, normalmente trimestrais, realizadas pelo Gestor de Área para cada departamento. Nestas reuniões são analisados os resultados trimestrais com a análise dos relatórios mensais (D21) no qual se deteta pontos de melhoria.

A comunicação formal entre superiores e subordinados é no momento da Avaliação de Desempenho. Este é um momento de enorme relevância para a Melisauto que para além de ser o momento de avaliação, “são os resultados da Avaliação de Desempenho que são usados para definir os investimentos do ano seguinte, assim como o plano de formação do próximo ano” (D4).

A Avaliação de Desempenho é realizada em reunião entre o avaliado e o avaliador que verificam se os objetivos, acordados e assinados por ambos, foram atingidos. Esta também representa uma oportunidade para o colaborador ser ouvido e registar por escrito na ficha de avaliação (D6) os seus comentários relativos à sua avaliação. É neste mesmo momento que são negociados entre ambos os objetivos para o ano seguinte. Sobre os quais o colaborador regista, nos respetivos campos, os meios e a formação que necessita para atingir os objetivos propostos para o próximo ano (D6). Estas solicitações por parte dos empregados são, para além de registadas, levadas a cabo pela administração que demonstra preocupação em realizar os pedidos de meios e de formação (E4, E5). Os colaboradores confirmam que os seus pedidos são satisfeitos (E9, E6) com o Responsável Técnico a afirmar que “todas as requisições de meios e formações, dentro dos limites razoáveis, foram conseguidas” (E6).

Relativamente ao comportamento dos colaboradores como um grupo, a empresa não tem um código de conduta próprio expressamente definido e comunicado aos seus colaboradores. Tem no seu *site* a missão, a visão, os valores e a Política de Qualidade da empresa. Os valores são: trabalho em equipa, transparência, satisfação de clientes e melhoria

continua. A Política de Qualidade segue a direção dos seus valores com destaque para a satisfação dos seus *stakeholders* e uma contínua procura em melhorar os processos de gestão.

Nas instalações na Paiã, a Melisauto tem exposto em diferentes locais mensagens e cartazes da Toyota que evocam uma determinada conduta de comportamento como os 5S da Filosofia Toyota (O9) relacionado com comportamentos a adotar no local de trabalho. Também em exposição está o Desafio Ambiental Toyota para 2050 (O10) com uma mensagem de responsabilidade ambiental.

No placard está exposto uma melhoria de um processo da concessão Melisauto que foi partilhada e instituída pela Toyota noutros concessionários da marca através da campanha de Boas Práticas (O8). Campanha que fomenta a partilha de boas práticas dos concessionários com a marca. Esta partilha pode representar melhorias significativas para a Toyota. De facto, existe uma relação muito forte com a Toyota que a própria Diretora Geral destaca que “os colaboradores estão muito interiorizados com os valores da marca” (E4).

A nível interno há evidências de partilha de valores e objetivos expostos no placard de comunicação. Esta partilha resultou de um inquérito interno (D15) realizado pela administração que aproveitou a campanha da Toyota de parceria ao comité Olímpico e Paraolímpico. No qual desafiaram os colaboradores individualmente a definirem os seus desafios profissionais, os desafios para a empresa e como esta os poderia ajudar na concretização dos respetivos. Os resultados dos inquéritos foram expostos (O5) e interessante mencionar que através dos inquéritos foi descoberto o desejo de um colaborador de mudar de departamento o que coincidiu com a abertura de uma vaga que ficou automaticamente preenchida (E4, E8)

Também a nível interno está afixado o discurso do jantar de Natal da empresa no qual são congratulados os colaboradores e é deixada uma mensagem para o futuro: “Para 2018 os objetivos acordados com a Toyota são ambiciosos e resultam das boas capacidades que a marca nos reconhece. O trabalho árduo, o companheirismo e o respeito, permitiram-nos atingi-los com relativa facilidade” (D14).

Outros aspetos a salientar são: o acompanhamento da Administração à operação e a progressão de carreira na empresa.

Relativamente ao primeiro, a Administração da empresa é composta pela Diretora Geral e Diretora Financeira. A Dir. Geral está, neste momento, assumir a liderança do departamento Após-venda. Este acompanhamento é também salientado pela outra administradora que diz “a administração está no terreno, fala com todos” (E5) referindo-se especialmente à Diretora

Geral. A progressão de carreira está enraizada na cultura da empresa já há bastante tempo (E4, E5). Dos entrevistados 5 progrediram dentro da empresa (E5, E6, E8, E9, E10).

Departamento Comercial

O Departamento Comercial é dividido em duas secções: Viaturas Novas e Viatura Usadas. As instalações dos novos é no Stand de Benfica e os usados na Paiã em Odivelas.

O Departamento Comercial, assim como o Após-venda, recebe o seu Plano de Negócios (D1) já com as metas para o ano seguinte acordadas com o respetivo Gestor de Área. Depois de receber o documento, o Diretor Comercial comunica os objetivos do ano durante a reunião semanal com a equipa que ocorre à segunda-feira. Nesta reunião são comunicados os objetivos gerais de volume de vendas e indicadores de Qualidade que influenciaram as margens das comissões a receber pelos colaboradores das duas secções - novos e usados (E10).

Mais tarde, o Diretor Comercial aborda individualmente cada colaborador para comunicar o objetivo individual que corresponde ao número de viaturas que necessitam de vender para atingir os objetivos e a compensação monetária paga pela Melisauto. Os Objetivos da Toyota são anuais com metas trimestrais, porém a Melisauto faz a divisão dos objetivos mensalmente de forma que os vendedores sejam remunerados com comissões todos os meses (E4, E5, E10).

O Volume de vendas é o número de viaturas que são necessárias vender para atingir as comissões. Estas estão estipuladas num plano com uma margem fixa e variável com algumas condicionantes, como por exemplo um número estipulado pela marca tem de ser obrigatoriamente de viaturas Híbridas “os Híbridos é a nossa imagem de marca, é o que a marca pretende” (E10) e uma percentagem das vendas através do financiamento Toyota. Os indicadores de Qualidade interferem nessa margem, ou seja, se as metas propostas para a Qualidade não forem atingidas irá registar-se penalizações sobre as margens das vendas, de acordo com uma tabela com vários patamares (E10).

A avaliação da Qualidade consiste em vários requisitos: avaliação Cliente Mistério; índice de satisfação de clientes; resultados de auditorias realizadas pela Toyota (E10). Será a relação entre os indicadores que fará a margem de comissão, porque cada um dos requisitos tem uma ponderação diferente que resultam num valor final e será sobre esse valor que recairá a penalização ou a compensação. Porém foi mencionado pelo Diretor Comercial que “a Qualidade é mais difícil de atingir do que o volume e quando o volume aumenta a qualidade tende a descer” (E10).

Os objetivos acordados são bastante ambiciosos e para alcança-los os vendedores têm de ter uma média muito superior à da rede de concessionários. Como tal a Toyota sugere à Melisauto o aumento da equipa comercial para se certificarem que cumprem as metas. No entanto, o Diretor Comercial e a Administração preferem manter a equipa como está porque julgam que a contratação de mais colaboradores pode destabiliza-la (E4, E5, E10). Como consequência dessa decisão a equipa é gerida pelo Diretor Comercial como “equipa de alta performance” (E10).

A Melisauto tem uma equipa pequena de vendedores (4 pax): 3 nos novos e 1 nos usados. Apesar da pequena dimensão da equipa de vendas, 2 dos vendedores estão entre os melhores da marca em Portugal (E5, E10).

O objetivo do volume para o concessionário é ambicioso e dividido pela equipa. Porém essa divisão não é igual. Os objetivos individuais são personalizados, é tido em consideração o histórico e a capacidade dos vendedores. Os 2 melhores vendedores têm de vender um número mais elevado de viaturas para atingirem o objetivo que o terceiro vendedor que o atinge com menos vendas (E10). Segundo o Diretor Comercial, esta divisão desigual dos objetivos foi compreendida e aceite pela equipa.

Outro problema que foi levantado durante a entrevista com o Diretor Comercial, foi a importância que tem o alcance dos objetivos para a moral dos vendedores: “não alcançar os objetivos provoca mais stress, o que prejudica a sua atuação. O vendedor vai mais tenso, com mais receio de perder a venda. Quando um vendedor não tem o objetivo dele feito, tem mais dificuldade em fazê-lo” (E10).

Além da recompensa mensal sobre as vendas, a Toyota faz, de uma forma constante, campanhas que premeiam os vencedores dos campeonatos de vendas. Os prémios dessas campanhas podem ser de diversas naturezas, vão desde *merchandising* da marca, viagens, bilhetes para eventos automobilísticos e ações de *Team building* (E4, E5, E10).

A Toyota também providencia com regularidade formação aos vendedores da rede. Essa formação consiste em formação de produto: quando saem novos modelos e atualizações e de serviço – a postura com o cliente. “A formação de serviço é importantíssima devido às alterações constantes dos hábitos e comportamentos do consumidor como a utilização das novas tecnologias” (E10).

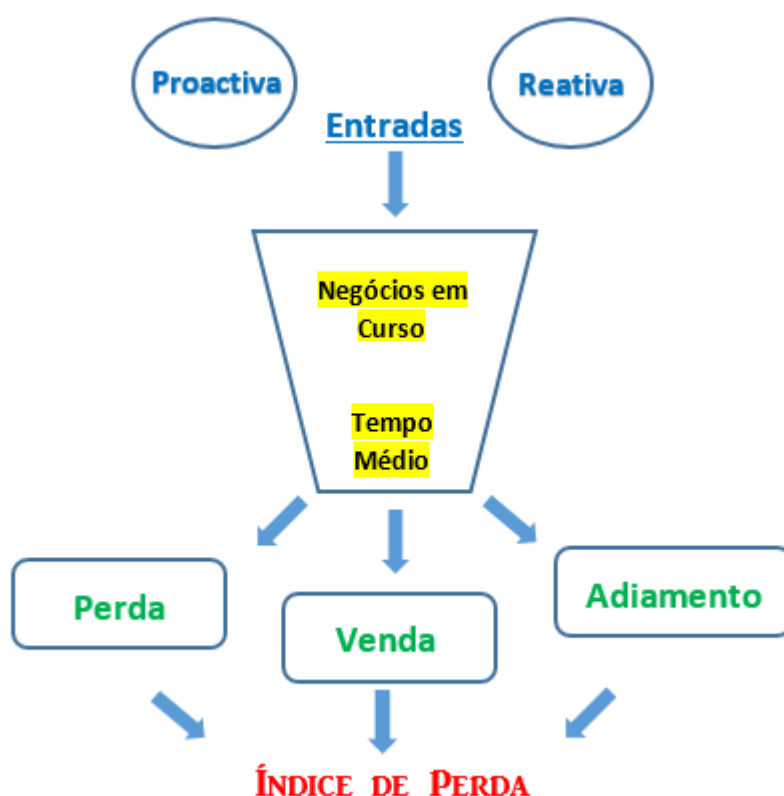
O Diretor Comercial avalia a sua equipa como forte nas vendas, mas admite que há margem para melhorar nos processos de gestão. Por exemplo, considera que seria benéfico para a equipa um melhor conhecimento fiscal das transações comerciais das viaturas. Outro aspeto

a melhorar será nos processos administrativos especialmente na correta introdução dos passos da venda no sistema informático de apoio. Uma melhoria neste processo significaria uma melhor gestão do departamento porque permitia um melhor acompanhamento e uma melhor compreensão da venda (E10).

Como apoio à gestão operacional, o departamento de vendas também tem acesso à extranet (D23), a plataforma disponibilizada pela Toyota à semelhança do que acontece no departamento Após-venda.

Para uma melhor compreensão e análise da operação, o departamento de Vendas tem um conjunto de indicadores – *Pipeline* de Vendas (D24). Este permite consultas detalhadas sobre a situação dos negócios de vendas, tornando possível analisar individualmente os vendedores e realizar comparações entre estes. Através do *Pipeline* de Vendas (D24) também é possível conhecer a situação do concessionário relativamente à rede que pode ser usado na consulta de resultados em campanhas da marca ou simplesmente pelo espírito competitivo entre concessionários que é incentivado pela Toyota (E10).

Figura 10 – *Pipeline* de Vendas



Fonte: Elaboração Própria com base no *Pipeline* de Vendas

O funcionamento do *Pipeline* de Vendas (ver figura 10) é caracterizado primeiro pelas entradas no funil que são designadas por entradas de negócio. Podem ser reativas, quando os clientes se dirigem ao *Showroom* ou quando estão presentes na lista de contatos proveniente da base de dados *extranet* (D23), ou podem ser proactivas quando é realizada prospeção de mercado ou os colaboradores procuram na base de dados potenciais clientes.

No funil os indicadores são Negócios em Curso e o Tempo Médio em Negócio. O indicador Negócios em Curso considera o número total de entradas proactivas e reativas; é essencial que durante este processo seja realizada uma boa triagem para não colocar em negócio apenas clientes curiosos que fazem solicitações de preço, porque será sobre os negócios em curso que os vendedores alocarão os seus recursos - tempo em contactos via telefone e *email*, tempo a efetuar pesquisas de financiamento e avaliações de retomas. O Tempo Médio em Negócio é o indicador que estabelece a média da duração do negócio; o Tempo Médio estabelecido pela Toyota para o negócio é de 8 dias, ou seja, quanto mais tempo passa deste período menor é a probabilidade de realização, significando que os recursos deverão ser alocados noutros negócios.

Do *Pipeline* (D24) saem os indicadores de: Venda Realizadas, Perdas de Negócio no qual é averiguado e registado a razão da perda e Adiamentos que significa a transferência para uma data mais oportuna para o cliente. Destes indicadores é criado o índice de Perda realizado pelo sistema informático que representa a taxa de conversão por negócio. O índice da Melisauto é mais elevado do que o da rede de concessionários, com a rede em média a precisar de 45 negócios para vender 5 viaturas enquanto a Melisauto em 45 consegue vender perto de 10.

A análise destes indicadores é importante sobretudo para a gestão comercial como refere o Diretor Comercial: “tenho a perfeita noção se eu esmiuçasse mais isto, iria ter melhores resultados, mas tem-me faltado o tempo. Estes indicadores ajudam-me a analisar melhor a operação, porque para melhorar é necessário saber onde estamos menos fortes” (E10).

Para além do apoio na gestão, o Pipeline (D24) é usado para a Avaliação de Desempenho do colaborador. A sua análise admite a comparação entre colaboradores e trabalhar com eles onde são menos fortes. Na Avaliação de Desempenho, também são considerados aspetos comportamentais como o espírito de equipa (E10).

Relativamente ao comportamento do grupo, à semelhança do que acontece também na Paiã no departamento Após-venda, há uma grande ligação à Toyota. É uma equipa experiente composta por 2 elementos com mais de 30 anos de Toyota assim como o Diretor Comercial que

representa a Marca há quase 20 anos. Como consequência dessa ligação “a equipa conhece bem o produto e tem uma grande confiança na marca” (E10).

4.3. Discussão e análise; evidências e *findings*

Nesta secção serão discutidos os resultados do trabalho empírico e retiradas inferências suportadas pelo levantamento teórico realizado na primeira fase deste trabalho de investigação.

A análise será baseada no quadro teórico que sustentou o levantamento empírico. O quadro teórico estabelece as relações entre os conceitos abordados na literatura e faz o desencadeamento em diferentes níveis. No primeiro nível, está o propósito principal do CG: a implementação estratégica através da influência do comportamento dos gestores e restantes colaboradores. No segundo nível, encontram-se os instrumentos de Pilotagem, de Orientação de Comportamento e de Diálogo que possibilitam o propósito descrito acima.

A abordagem ao quadro será invertida, significando que será, em primeiro lugar, discutido os instrumentos do segundo nível de forma a inferir se há concretização dos conceitos do primeiro nível do quadro teórico.

De acordo com o levantamento teórico o CG é precedido da FE (Anthony & Govindarajan, 2007). A organização não tem uma estratégia formalmente definida. A Melisauto é guiada pela Toyota e segue o caminho que esta percorre. Analisando os dados recolhidos, entrevistas e mapas dos objetivos, é possível perceber que a intenção da Toyota juntamente com a Melisauto passa na área referente à comercialização de viaturas apostar nos Híbridos e no serviço Após-venda diferenciarem-se pela qualidade de serviço. Estas intenções são bem compreendidas pelos gestores e responsáveis de departamentos como foi possível comprovar pelas várias entrevistas e triangular com os mapas usados para controlo e ainda pela observação de mensagens afixadas nas instalações da empresa aludindo às respetivas intenções.

Os Instrumentos de Pilotagem podem ser separados em ferramentas previsionais e de acompanhamento de resultados (Jordan *et al.*, 2015). Ambos os departamentos operacionais recebem da Marca, Planos de Negócio que se enquadram nas ferramentas previsionais e podem ser considerados Planos Operacionais. Nestes são realizadas previsões para o próximo ano e é definido a alocação de recursos. Confirma-se a existência de acompanhamento dos Planos de Negócios que é feito trimestralmente pelo documento VCI (D3).

A nível interno, têm o Mapa de Objetivos que se assemelha a um *scorecard* com uma lista reduzida dos objetivos gerais da empresa que é afixada e dada a conhecer a todos os colaboradores. Este formato enquadra-se melhor como um sistema de GPO pois os objetivos têm as intenções da empresa sob um sistema formal de gestão (Tosi *et al.*, 1970). Seguindo o

conceito da GPO, os objetivos gerais são depois desagregados em objetivos individuais e esta desagregação é efetuada pela Melisauto que tem objetivos individuais para todos os colaboradores dos dois departamentos operacionais.

A Melisauto, de acordo com as entrevistas à Administração, vai aumentando os objetivos progressivamente de ano para ano. Na literatura (Tosi & Carroll, 1968) consideram que esse aumento progressivo aumenta o envolvimento e motivação que resultam em altos padrões de performance. O envolvimento e os altos padrões de performance foram atingidos em ambos os departamentos. Os resultados evoluem de período para período, envolvendo os colaboradores no processo no qual lhes é solicitado que especifiquem quais os meios e formação que necessitam para atingir os objetivos propostos pela empresa. Relativamente à motivação e devido ao seu carácter subjetivo não foi possível retirar conclusões; no entanto, algumas das respostas em algumas entrevistas, nomeadamente E6 e E9, os entrevistados referiram que os objetivos são demasiado ambiciosos, contradizendo a literatura. Ou seja, registou-se aumento dos resultados, mas a motivação não parece acompanhar esse aumento.

Relativamente a outras características dos objetivos e aos critérios usados na sua formulação (Jordan *et al.*, 2015), foi possível apurar que os objetivos são compreendidos pelos gestores que são responsabilizados pelos resultados. No que diz respeito à convergência dos objetivos individuais aos gerais, há objetivos que estão alinhados com as intenções da empresa, nomeadamente a Voz do Cliente que indica o grau de Satisfação e a cláusula agregada ao plano de comissões que defini a obrigatoriedade de vender viaturas Híbridas para atingirem comissões.

No entanto, verificou-se que há objetivos que não convergem entre si e têm uma relação de causa e efeito não pretendida pela empresa. Como o caso do indicador de vendas de volume e qualidade. Foi reconhecido pelo Diretor Comercial (E10) que o aumento no volume implica uma descida nos indicadores de qualidade que por sua vez influenciam as comissões que são remuneradas pelo indicador de volume. Esta contradição também parece ocorrer no departamento Após-venda como exposto nas entrevistas com a administração (E4, E5), no entanto, neste departamento ainda estão por confirmar.

A integridade dos objetivos foi outro problema detetado. Pelo menos 2 objetivos podem ser manipulados pelos colaboradores, no departamento Após-venda o indicador de Eficiência e no departamento Comercial o índice de Perda do *Pipeline* de Vendas.

Relativamente ao indicador de Eficiência, foi abordado em algumas entrevistas (E4, E5) a possibilidade de este ser manipulado porque é o próprio colaborador que regista a sua entrada

e saída no sistema. Que pode resultar em aproveitamento para melhorar o desempenho neste indicador de desempenho.

O indicador de índice de Perda, que é a taxa de conversão de vendas sobre as entradas de negócio, também pode ser manipulado como abordado na entrevista com o Diretor Comercial (E10). Este indicador pode ser adulterado pelo vendedor se este apenas registar como entrada de negócio as vendas praticamente garantidas, resultando num elevado grau de eficiência com consequências na avaliação do seu desempenho. No entanto, é necessário compreender melhor o propósito da entrada de negócio.

A entrada de negócio implica fazer uma triagem dos clientes que estão realmente interessados, no caso de o colaborador por todos os leads em negócio pode aumentar a probabilidade de sucesso, mas significa que terão mais clientes para contactar. Os vendedores mais experientes conseguem fazer uma melhor triagem o que resulta num melhor índice de perda. No entanto, podem perder possíveis negócios se forem demasiado seletivos nos seus critérios. Em suma, é possível melhorar o indicador, mas pode resultar em perda de vendas e consequentes comissões se o fizerem; por outro lado, se apenas se preocupar com as vendas e não com o índice de perda pode ficar rapidamente sobrecarregado de trabalho.

Durante o trabalho de campo, foi possível perceber que a Melisauto integra o CG com o SGQ. Esta integração é feita com sucesso como também foi evidenciado na literatura por Pimentel e Major (2014). São vários os indicadores do SGQ - inquéritos a clientes, avaliação de desempenho dos colaboradores, aspetos relativos à formação e alocação de meios, a melhoria continua corroborada pelo plano Kaizen - que complementam o sistema de GPO que por sua vez permite um processo mais abrangente do CG.

Em relação aos Instrumentos de Orientação de Comportamento, irá se analisar, em primeiro lugar, a organização em CR. Pode-se considerar que a Toyota com a sua rede de concessionários representa uma estrutura descentralizada pois impões regras, critérios e delega responsabilidades aos gestores dos concessionários. A nível interno a Melisauto também divide a empresa em centros de responsabilidade como são os casos dos 2 departamentos operacionais. Ambos podem ser enquadrados como CR de Resultados pois o gestor tem poder de decisão sobre os recursos que geram custos e sobre os recursos que geram vendas (Anthony & Govindarajan, 2007; Jordan *et al*, 2015; Merchant & Van der Stede, 2012). Os departamentos são avaliados individualmente pela Margem que contribuem para a organização.

Tanto a Toyota como a Melisauto utilizam SI como ferramenta para alinhar o comportamento individual com os objetivos organizacionais. Este sistema funciona

principalmente na base de recompensas positivas. O SI usado pela Toyota tem uma componente extrínseca pois as recompensas são normalmente prémios monetários e viagens. Na Melisauto há vários objetivos individuais e de grupo associados a prémios monetários e recorre frequentemente à promoção dos colaboradores. Para avaliar a eficácia do SI (Anthony & Govindarajan, 2007), foi apurado que a Gestão de Topo dá relevo ao processo (E4, E5), os objetivos são vistos como alcançáveis (E4-E10) e há preocupação em recompensar de imediato os colaboradores como é o caso do departamento Comercial que apesar da Toyota pagar as comissões trimestralmente a Melisauto paga estas mensalmente.

Os controlos de Ação são utilizados na empresa. Especialmente a restrição de comportamentos que são comprovados pela existência de *passwords* de acesso aos sistemas informáticos e limitações de acesso a determinadas áreas, como o caso do armazém e a área com arquivos e registos dos colaboradores.

Os Controlos Pessoais referem-se à capacidade que os colaboradores têm em orientarem o seu próprio comportamento. Que de acordo com Merchant e Van der Stede (2012) a empresa pode cultivar fornecendo formação, fazendo seleção e recrutamento e definindo o perfil e as responsabilidades para cada cargo. A implementação deste tipo de controlo na Melisauto está associada ao SGQ. Foi durante a sua implementação que foram definidos os critérios e perfis para cada cargo assim como a necessidade de formação para cada posição. Está tudo registado na documentação do SQG no manual de Qualidade e nos dossiês individuais de colaboradores. Foi verificado também que é questionado aos colaboradores no fim de cada ano qual a formação e meios que necessitam para cumprirem com as suas responsabilidades. Ou seja, a empresa parece cultivar o envolvimento dos colaboradores em fatores que se relacionam com as suas funções.

Os valores e cultura da marca japonesa Toyota são absorvidos pelos colaboradores da empresa. São muitos anos de ligação e há um grande acompanhamento da marca aos seus concessionários. A Melisauto tem a visão, missão e política de qualidade apenas no site. Nas instalações foram observadas mensagens em destaque aludindo aos valores da Toyota como a filosofia dos 5 S' e mensagem do Presidente da Toyota que realça a importância da satisfação do cliente como proposta de diferenciação. A nível interno há mensagens afixadas, no entanto menos visíveis que os cartazes da Toyota. Por exemplo, está afixado em formato de documento de texto o discurso de natal da Administradora no qual é realçado a relevância do espírito de equipa e o trabalho árduo como alicerces da cultura da empresa.

De acordo com a literatura, existem várias formas para as empresas implementarem ou solidificarem a sua cultura (Merchant & Van der Stede, 2012). Das que foram mencionadas na revisão bibliográfica a Melisauto usa as recompensas em grupo, no entanto, o grupo recompensado é constituído apenas pelos chefes de departamento que recebem sobre os lucros da empresa. Segundo as entrevistas com a Administração o propósito desta estratégia de compensação foi incentivar o olhar global sobre empresa e não apenas o do seu próprio departamento. A disposição do espaço como forma solidificação de cultura foi apenas verificado nos escritórios que estão em *open space*. Foi observado o uso de farda no departamento Após-venda que variavam entre os técnicos, rececionistas e assessores de serviço.

Relativamente à ética, a Melisauto não tem código de conduta formal nem os empregados tem formação na área. Os comportamentos éticos são de difícil análise, no entanto, durante as entrevistas foi reconhecido pelos entrevistados a possibilidade de existência de comportamentos suspeitos como a manipulação de alguns indicadores por parte dos colaboradores para seu benefício.

Por último, serão abordados os Instrumentos de Diálogo referentes às oportunidades de comunicação existentes durante o processo do CG. Verificou-se que, em primeiro lugar, há comunicação constante com a Toyota, na elaboração conjunta dos planos de negócio e no seu acompanhamento trimestral, como também se juntam em eventos realizados ao longo do ano.

Na Melisauto o momento de comunicação mais importante é durante as avaliações de desempenho que significa comunicação formal personalizada entre superiores e subordinados. Esta representa uma oportunidade para Administração de comunicar as suas intenções, definir em conjunto com os chefes de departamentos os objetivos e envolve-los nas decisões operacionais. Para os chefes de departamento representa a oportunidade de participarem no processo de planeamento operacional com a administração e de avaliar e motivar os seus colaboradores. Para os funcionários é uma oportunidade de exporem e registarem as suas opiniões e necessidades.

Durante o ano há reuniões semanais entre os chefes de departamento nas quais para além do acompanhamento são procuradas oportunidades para melhorar como comprovado pelo Plano Kaizen (D22).

Analisados os instrumentos pertencentes ao processo do CG é agora possível inferir se estes têm implicações nas duas componentes que integram a definição do CG – implementação estratégica e natureza comportamental.

Dado que a Melisauto, como referido anteriormente, não tem uma estratégia formalmente definida, o sistema de CG implementado está de acordo com as intenções e objetivos estratégicos da Administração. De uma forma global pode-se inferir que os dois departamentos operacionais são controlados de forma coerente com os objetivos projetados.

No caso do departamento Após-venda foi relacionado a proposta estratégica da diferenciação pela qualidade do serviço que é conseguida pelo constante acompanhamento dos inquéritos de satisfação dos clientes, evidenciando a coerência entre os objetivos de curto-prazo de nível tático com as intenções estratégicas.

No departamento comercial, os objetivos de curto-prazo são o volume de vendas e a qualidade de serviço. Os objetivos estratégicos apurados durante a investigação empírica foram: o destaque para viaturas amigas do ambiente quando associamos à visão da marca Toyota. Neste caso, é possível fazer a convergência dos objetivos se for considerado os critérios impostos para alcançar os prémios de volume como a estipulação de um determinado número de viaturas híbridas para a retribuição de prémios.

A outra componente do segundo nível do quadro teórico é a natureza comportamental do CG. O CG pretende atuar sobre os indivíduos e responder aos 3 problemas frequentes que consequentemente prejudicam os interesses da empresa (Merchant & Van der Stede, 2012): a falta de direção, problemas motivacionais e limitações pessoais. Os autores (Merchant & Van der Stede, 2012) referem que o CG tenta responder à seguinte questão:

- Estarão os nossos empregados a comportarem-se de forma apropriada?

Em seguida, a pergunta é decomposta nas seguintes:

- Os nossos empregados compreendem o que é esperado deles?
- Irão eles trabalhar de forma consistente para alcançar os objetivos estratégicos?
- Serão capazes de ter um bom desempenho?

No caso da Melisauto a resposta à primeira pergunta é positiva, de uma forma geral o trabalho de investigação releva que sim. A análise dos dados permite concluir que a Melisauto de uma forma geral consegue que os seus colaboradores se comportem considerando o interesse da organização.

No que se refere à decomposição da pergunta, através da exposição dos objetivos e avaliação individual de desempenho na qual se comunica e negocia os objetivos é possível inferir que os empregados compreendem o que é esperado deles. Foi evidente que há bastante comunicação dos objetivos que estes os compreendem e que sabem como e sobre o que são avaliados.

Relativamente ao trabalho consistente por parte destes, a resposta também é positiva, pois o acompanhamento que é feito através das reuniões semanais e pela periodicidade mensal e trimestral dos objetivos influencia os colaboradores a trabalhar de forma constantemente ao longo do período.

No que diz respeito à última pergunta, se estes são capazes de ter um bom desempenho, pode-se concluir novamente que sim. São capazes de ter um bom empenho, pois os cargos estão claramente definidos com foi possível comprovar pelas fichas de função que especificam funções e responsabilidades, como pelo envolvimento que os colaboradores têm com a possível melhoria no seu desempenho visto que podem solicitar formações e meios. Também o progressivo aumento dos objetivos demonstra que os desempenhos têm melhorado de ano para ano.

4.4. Respostas às Questões de Investigação

Na fase conceptual deste trabalho foram elaboradas perguntas de partida. Foi sobre estas que o trabalho se desenvolveu e orientaram todo o processo de investigação na procura de responder a essas mesmas questões.

1) Como é que o Controlo de Gestão contribui para o comportamento dos gestores e funcionários na precursão dos objetivos estratégicos da Melisauto?

Como foi referido na secção anterior, a Melisauto integra o SGQ com GPO no seu processo de CG. Esta integração permite à empresa retirar vários elementos do SGQ para completar o modelo de GPO para formar o conjunto de instrumentos que foram definidos durante o levantamento bibliográfico.

A Melisauto usa os instrumentos de pilotagens para fixar objetivos, direccionar e comunicar as intenções estratégicas e operacionais da empresa. Esta informação é compreendida pelos colaboradores que são envolvidos no processo. É este envolvimento que tem a maior contribuição para que os colaboradores procurem cumprir os objetivos da empresa. O acompanhamento destes objetivos também tem efeitos na conduta e nas decisões dos colaboradores, sobretudo o acompanhamento semanal do indicador de satisfação dos clientes tem implicações no comportamento destes. Pode inferir que os instrumentos de pilotagem utilizados pela Melisauto dão direção e envolvem os colaboradores no CG.

Os instrumentos de orientação de comportamento estão presentes no CG da Melisauto. Esta usa-os para organizar a empresa em CR dando-lhe estrutura. Os objetivos estão associados a recompensas num SI que procura motivar os empregados e premiar os resultados pretendidos.

As recompensas de grupo têm a intenção de influenciar o comportamento dos responsáveis de departamento para uma visão mais geral e menos individualista.

O diálogo é constante dentro da empresa e realizado através das reuniões semanais e do momento de avaliação de desempenho no final do ano que promove a convergência de objetivos e auxilia a Melisauto a ter um comportamento que procura melhorar continuamente juntamente com os seus colaboradores.

2) Será possível melhorar o CG na organização? E como?

A segunda questão de investigação procura primeiro detetar pontos de melhoria e posteriormente realizar recomendações para evolução do CG da empresa. A resposta à pergunta é sim, é possível melhorar o CG da Melisauto.

Durante o trabalho empírico, mais precisamente durante a análise dos dados recolhidos, foram detetados alguns pontos a melhorar suportados pelo levantamento teórico na primeira parte do trabalho. Os pontos encontrados e propostos para melhoria são: i) formulação formal da estratégia de modo a facilitar o processo de ligação dos objetivos de longo prazo aos objetivos de curto prazo; ii) potenciar relações de causa efeito para uma implementação eficaz da estratégia; iii) criação de *scorecard* por departamento.

O processo recomendado terá como suporte teórico o BSC como Sistema de Gestão Estratégica. A Melisauto usa a integração do SGQ com a GPO, este último é um modelo mais antigo de gestão que tem vindo a ser adaptado ao longo do tempo para novos e mais completos sistemas como é o caso do BSC. As sugestões não significarão grandes alterações no CG da Melisauto. Pretende-se conciliar o que já é bem feito pela organização e implementar algumas medidas apoiadas em alguns fundamentos teóricos responsáveis pelo sucesso do BSC.

Fazer a ligação dos mapas de objetivos à estratégia requer de acordo com Kaplan e Norton (1996), um *loop* de 4 processos. As recomendações que serão efetuadas necessitam de envolvimento por parte de toda a organização, especialmente dos gestores de topo (Administração) e dos Responsáveis de Departamentos.

O processo de transformação do CG em sistema estratégico inicia-se com a Tradução da Visão. Nesta fase, é essencial que a gestão de topo e restantes responsáveis iniciem um diálogo para clarificar a visão da empresa. O objetivo é chegar a um consenso e formalizar a estratégia a longo prazo (5 anos).

De seguida, é necessário comunicar a estratégia consensual a toda a organização. É nesta fase que se desagrega os objetivos gerais em objetivos personalizados aos CR e continuando a desagregação para objetivos individuais. Neste último momento, torna-se necessário envolver

os colaboradores. Deverá ser-lhes solicitado que, após conhecimento da estratégia de longo prazo, sejam os próprios a definir os seus objetivos pessoais enquadrando-os na estratégia. Alguns componentes desta fase já são realizados pela empresa durante a avaliação de desempenho anual. A recomendação, neste caso, não será alterar; será sim, de criar uma nova sequência de eventos para que este processo seja mais eficiente.

Atualmente, a empresa, no momento de avaliação de desempenho solicita aos colaboradores que considerem apenas a operação a curto prazo. Este novo processo tem o intuito de os condicionar a ponderar como os seus desempenhos podem contribuir para os objetivos a longo prazo. Ou seja, a recomendação é na abordagem dos colaboradores aos objetivos que eles próprios delineiam, em lugar de considerar apenas o presente e o futuro imediato, leva-os a considerar como podem contribuir para a estratégia da empresa que corresponderia neste caso a 5 anos.

Quando terminado o processo de alinhamento estratégico do geral para o individual, é sugerido que adequem os instrumentos de gestão como planos operacionais e de investimento aos resultados do alinhamento estratégico. O propósito principal nesta fase é alinhar os recursos com a estratégia de longo prazo. Esta etapa é realizada pela Melisauto, porém o alinhamento dos recursos é novamente, como no ponto anterior, realizado apenas ao operacional de curto prazo de 1 ano.

Depois de definida a estratégia, de comunicada e alinhada aos recursos é necessário um mecanismo que providencie *feedback* sobre as proposições feitas no desenvolvimento do plano operacional alinhado com a estratégia. Será o constante *feedback* que permite à empresa aprender e tirar ilações do que foi inicialmente projetado. É durante este processo de aprendizagem estratégica que se avalia as relações de causa e efeito. Esse conhecimento depois é usado para ajustar teorias e pressupostos que melhor se enquadrem na estratégia da empresa.

Durante o tralho empírico, foi demonstrado que a proposta de valor da Melisauto é a diferenciação pela qualidade do serviço que é medido pelo grau de satisfação de clientes e pela recomendação de clientes. No entanto, aquando da análise de dados foi evidente que há objetivos como o volume de vendas, em ambos os departamentos, que influenciam negativamente a principal proposta de valor da empresa.

Posto isto, é recomendado que se ajuste as proposições e se definam prioridades. As recompensas, no caso dos vendedores dos dois departamentos, meramente associadas ao volume de vendas dá a indicação que essa é a prioridade para a empresa, focam-se em aumentar

o volume de vendas que tem consequências negativas no desempenho da qualidade e satisfação de clientes, contrariando a proposta de valor e a intenção da empresa para competir no mercado.

Dada a preposição de valor da Melisauto e a sua intenção de diferenciação pela qualidade é recomendado, com apoio no levantamento teórico (Kaplan & Norton, 1996), a criação de um indicador de motivação dos colaboradores. Pois este, na maioria dos casos, tem influência positiva em vários indicadores em diferentes perspetivas da empresa de que a Melisauto considera relevante. Isto é, a motivação dos colaboradores tem uma probabilidade elevada de contribuir positivamente para outros indicadores que estão enquadrados com a proposta de valor da empresa.

A motivação dos colaboradores tem efeito positivo no aumento de sugestões por parte dos empregados que por sua vez melhora a eficiência operacional, ligado à cultura da Toyota de melhoria contínua. Que potencia a diminuição de despesas operacionais e o aumento do retorno de capital investido.

Também correlacionado ao aumento da motivação dos colaboradores, está a satisfação dos clientes, indicador alinhado à estratégia da empresa. Que por sua vez resulta numa maior rapidez na liquidação de faturas, originando uma redução substancial das contas a receber e num maior retorno dos capitais investidos.

A Melisauto já procura conhecer as opiniões dos seus colaboradores através de um campo na ficha de avaliação de desempenho, no entanto, é necessário ir além. Sugere-se a criação de um documento somente com esse intuito, em formato de inquérito. No qual o colaborador possa realizar para além da avaliação subjetiva que já realiza, uma avaliação objetiva quantificando a sua opinião.

Dado que a principal proposta de valor da Melisauto ser a satisfação dos seus clientes, esta deverá ser a prioridade no CG. Neste caso, poderá ser importante rever a composição da perspetiva dos clientes apresentada no levantamento teórico deste trabalho. Os fatores críticos são a Rendibilidade; Satisfação; Retenção e Fidelização. No que diz respeito aos fatores críticos referidos a empresa já tem indicadores na Satisfação e Fidelização, no entanto, há margem para melhorar nos outros fatores.

A recomendação que segue são indicadores relativamente acessíveis de serem implementados. A informação para a sua implementação pode ser recolhida através das plataformas e *softwares* usados pela empresa. A Rendibilidade: indicador RCV, calculado pelas vendas / clientes. A Retenção: através do controlo do volume de negócios de novos clientes.

Fazer uso dos indicadores já existentes, como por exemplo, a margem bruta por departamento deve ser mantida, pois o facto do resultado líquido ter aumentado nos últimos anos parece ser revelador que este indicador tem conseguido o pretendido.

Por último, fica a sugestão de um *scorecard* por departamento seguindo os fundamentos do BSC. Atualmente, a Melisauto tem o seu mapa de objetivos que resume os principais objetivos de ambos os departamentos, porém o seu *scorecard* pode ser complementado pelos indicadores já abordados e divididos por departamento. Também a sua apresentação e categorização dos indicadores de desempenho possa auxiliar numa melhor compreensão e numa melhor visão global da empresa.

Tabela 12 – *Scorecard* Departamento Comercial

Perspetiva	Indicadores de Desempenho	Implementação	Recolha da Informação
Perspetiva Financeira	Venda de Viatura • Novos (Qtd & Mg) • Usados (Qtd & Mg)	Implementado	PN Toyota
	Crescimento • Quota de Mercado • Volume de Negócios	Implementado	PN Toyota
Perspetiva dos Clientes	Recomendações de Cliente • Cliente Mistério • Inquérito de Satisfação	Implementado	VCI Toyota
	Rendibilidade • RCV	Implementar	software
	Retenção • V. N. de novos Clientes	Implementar	software
Perspetiva dos Processos Internos	Qualidade • Auditorias Toyota	Implementado	VCI Toyota
Perspetiva do Desenvolvimento Organizacional	Qualificação • Formação • Satisfação	Implementado	Manual de Qualidade

	Motivação Colaboradores	Implementar	Inquéritos
--	---	-------------	------------

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 13 – *Scorecard* Departamento Após-Venda

Perspetiva	Indicadores de Desempenho	Implementação	Recolha da Informação
Perspetiva Financeira	Vendas Peças & Acessórios & CPU (QTD e Mg)	Implementado	PN Toyota
	Crescimento - Quota de Mercado - Volume de Negócios	Implementado	PN Toyota
Perspetiva dos Clientes	Recomendações de Cliente - Assistência - Compra	Implementado	VCI Toyota
	Rendibilidade RCV	Implementar	software
	Retenção V. N. de novos Clientes	Implementar	software
Perspetiva dos Processos Internos	Qualidade - Auditorias Toyota - Índice de Eficiência - Índice de Ocupação	Implementado	VCI Toyota
Perspetiva do Desenvolvimento Organizacional	Qualificação Formação Satisfação	Implementado	Manual de Qualidade
	Motivação Colaboradores	Implementar	Inquéritos

Fonte: Elaboração Própria

5. Conclusões

5.1. Referência à Problemática em análise

Neste último capítulo são apresentadas as conclusões mais relevantes dos *findings* apresentados no capítulo anterior. Em seguida as implicações teóricas, metodológicas e práticas que se podem retirar deste trabalho de investigação. Recomendações a serem considerados por futuros investigadores do tema. É mencionado as limitações encontradas ao longo de todo o processo de investigação e composição do trabalho e por último são enumerados alguns desafios para futuras investigações.

5.2. Principais Conclusões

Este trabalho de investigação contribuiu para uma melhor compreensão do tema do CG. Na primeira parte do trabalho, foi realizado o levantamento teórico que permitiu contextualizar a área dentro do panorama da gestão e estratégia empresarial. Houve uma preocupação de referenciar os autores mais conceituados sobre o tema e fazer ligações dos conceitos para tentar apresentar uma visão abrangente e corrente do CG.

A possibilidade de realizar o estudo de caso na Melisauto foi determinante devido às suas práticas de CG muitas delas coerentes com a literatura. Acrescentado que durante o trabalho empírico foram levantados pontos e despertado interesse em áreas relacionadas como SGQ que levaram a posteriores pesquisas de forma a consolidar a revisão da literatura e torná-la o mais aproximado da prática do CG da realidade empresarial.

Como foi demonstrado a Melisauto tem uma relação muito forte com a Toyota o que possibilitou abordar o tema das duas perspetivas. Uma perspetiva mais global da Toyota e algumas das práticas de controlo com a sua rede de concessionários e uma perspetiva interna, esta em maior detalhe, com a prática de controlo da Melisauto que faz uso dos indicadores da Toyota e aplica um controlo interno misto com indicadores próprios e outros provenientes da marca. É possível concluir que a Toyota organiza os seus concessionários em CR de investimento e que o concessionário Melisauto organiza os seus departamentos operacionais em CR de resultados.

O processo de CG da empresa consiste na integração do SGQ com GPO que é efetuado com sucesso. Esta interação permite à empresa ter processos de controlo em várias perspetivas relevantes para o seu desempenho global.

A GPO absorve as componentes de instrumentos de pilotagens e controlo de resultados nos quais estão coerentes com a literatura. Isto é, os objetivos são fixados num processo de

negociação com vários intervenientes: gestores da marca, os principais diretores da Melisauto e responsáveis de departamento. Há envolvimento dos vários níveis hierárquicos. É de acordo com o resultado desse processo que será definida a alocação de recursos, o plano de investimento e a delegação de responsabilidade.

Os objetivos são definidos de uma forma geral, primeiro são as quotas de mercado e o volume de negócios da empresa no geral e partir destes a Melisauto vai decompondo os objetivos pelos departamentos como a margem e volume necessário por departamento para atingir os objetivos globais. Verificando-se novamente a coerência com a literatura.

A Melisauto não tem uma estratégia formal, confirmando a literatura (Tosi *et al.*, 1970) que refere que os sistemas de GPO devem ser integrados com os planos operacionais de curto, não considerando a estratégia a longo prazo.

A empresa é liderada pela marca Toyota e percorre o caminho desta. No entanto, a Melisauto evidenciou ter intenções a curto e médio prazo bem definidas de como pretende competir no mercado. Uma proposta de valor assente na satisfação do cliente. Foi possível averiguar que esta intenção é compreendida e está interiorizada pelos colaboradores entrevistados.

Relativamente aos instrumentos de orientação de comportamento, é o SQG que engloba as componentes dos controlos de ação, nomeadamente a restrição de comportamentos e definições de procedimentos, e os controlos pessoais, nomeadamente as fichas de funções com os requisitos de formação e perfil pretendido para a função.

As recompensas, de uma forma geral, são positivas. A Melisauto recorre a um SI que engloba os vários departamentos com recompensas ligadas a objetivos individuais que conseguem motivar os empregados que se esforçam para atingi-los. No departamento comercial, há personalização de objetivos algo que na literatura (Merchant & Van der Stede, 2012) é recomendado, mas alertado para o perigo de ter o efeito contrário ao desejado, dar lugar a desmotivação despertando um sentimento de injustiça. Neste caso, não foi possível entrevistar os vendedores, mas o diretor comercial mencionou na entrevista que estava consciente dos riscos e que a personalização dos objetivos foi compreendida e aceite pela equipa.

Apesar da compreendidas as intenções da empresa por parte dos colaboradores, foi detetado incoerência entre os indicadores de qualidade e volume. Os colaboradores são recompensados por objetivos de volume, no entanto, melhorias nesta área são à custa da outra, neste caso, a qualidade.

Por último, a comunicação, outro dos aspetos fundamentais no CG que na literatura é abordado como instrumento de diálogo, é uma ferramenta usada pela Melisauto para direcionar e envolver os seus colaboradores. Há uma preocupação constante com o diálogo e isso traduz-se em reuniões formais entre responsáveis de departamento às segundas-feiras e depois o responsável reúne-se com a sua respetiva equipa. Para além do diálogo, foi possível observar que nas instalações estão afixados, em sítios visíveis, os objetivos, os resultados, mensagens invocando os valores da Toyota e mensagens da Administração. Porém, o momento principal no que diz respeito à comunicação é realizado no final do ano com a avaliação de desempenho individual que representa um momento de bastante importância no qual todos os envolvidos comunicam claramente sobre o desempenho e necessidades de recursos para o melhorarem. Neste ponto, parece que a empresa vai para lá do que era expectável quando comparado com o que a literatura refere como apropriado.

De uma forma geral, pode-se concluir que os conceitos abordados na revisão da literatura são aplicáveis na prática. As intenções da empresa conseguem ser implementadas através do CG e este também influencia os comportamentos e auxilia na tomada de decisões dos seus gestores. Para as implementações dos dois conceitos fundamentais foi verificado que a Melisauto faz uso de várias ferramentas de controlo que se enquadram com a literatura. No entanto, foram encontrados pontos possíveis de serem melhorados e respetivas recomendações.

5.3. Implicações teóricas, metodológicas e práticas

A realização deste trabalho académico contribui para a área de investigação que procura perceber se é possível a integração de ferramentas de gestão no processo de CG. Nomeadamente o facto da empresa alvo do estudo de caso ter integrado com sucesso o SGQ com a GPO obtendo um processo mais abrangente do CG. Nesta área ainda há pouca literatura, no entanto, este trabalho contribui para a investigação já existente sobre o CG que aproveita e integra componentes do SGQ.

Relativamente ao facto do uso de um sistema de GPO como parte do CG na atualidade, fica demonstrado que há lacunas nesse sistema especialmente por este não incitar os gestores a ligar a estratégia a longo prazo com a operação de curto prazo e de não ter uma estrutura bem definida que possibilite a compreensão das relações causa e efeito e coerência entre indicadores. Como observado no levantamento teórico o CG precede da FE, ou seja, é o processo que a implementa, sem uma FE formal o CG não é eficaz na implementação da intenção dos gestores. Neste caso a Melisauto premeia com recompensas indicadores que têm consequências negativas em pontos relevantes nas intenções da gestão de topo da empresa, relevando incoerência em

alguns dos seus indicadores, como o caso que se verificou que o aumento do volume de vendas implica uma descida no indicador da qualidade e de satisfação de clientes.

Com a realização deste trabalho parece evidente que no panorama atual se torna necessário um sistema de CG que esteja associado à estratégia. Como tal este estudo de caso suporta os outros estudos que apontam para o uso de ferramentas mais modernas com preocupações com os diferentes *stakeholders* como é o caso do BSC. A sugestão de *scorecard* por departamento poderá ser seguido por outras empresas deste sector.

5.4. Recomendações

Conforme abordado na primeira parte deste trabalho, no levantamento teórico, o CG é precedido da FE que na Melisauto não existe pelo menos de formalmente. Todo o processo do CG é pensado para o operacional do curto prazo normalmente correspondente a 1 ano. No entanto, é referido na revisão da literatura que as melhores práticas de CG referem se à implementação da estratégia que corresponde numa visão a longo prazo que normalmente se refere a 3 ou 5 anos.

É recomendado a formulação de uma estratégia a longo prazo que servirá de suporte para todo o processo de CG, procurando coerência entre o operacional e a estratégia. Este processo consiste no uso dos fundamentos teóricos do BSC como um sistema de gestão estratégico (Kaplan & Norton, 1996).

Primeiro é necessário a clarificação da visão entre a gestão de topo. É necessário encontrar uma visão consensual do que poderá ser a estratégia da Melisauto. Este processo permite sincronizar os principais elementos da organização e definir prioridades para a empresa.

Depois a comunicação da estratégia por toda a empresa, envolvendo os colaboradores no processo e incentivando-os para que estes se envolvam também neste exercício de pensamento no futuro e estimulando-os para a criação dos seus próprios objetivos.

Com toda a organização envolvida e todos cientes do que Melisauto procura alcançar a nível estratégico. Estão, então, criadas as condições para definir os meios e alocar recursos ao operacional de curto prazo de forma coerente com a estratégia formulada anteriormente.

O recomendado, é que a Melisauto altere os fundamentos da alocação de meios e recursos e não os baseie no curto prazo, mas que os considere dentro do panorama estratégico a longo prazo.

No entanto, é importante referir que este processo não é estático, este processo envolve aprendizagem. Para esta acontecer, é necessário acompanhar os resultados e interpretá-los dentro do seu contexto, tirando as corretas ilações sobre os fundamentos que serviram de base

na elaboração dos objetivos. A constante aprendizagem permite melhorar a compreensão de certos fundamentos e auxiliar no controlo operacional e estratégico.

No seguimento das recomendações até aqui realizadas, é sugerido a alteração do *scorecard* de GPO por um *scorecard* por departamento, Comercial e Após-venda, com as 4 perspetivas do BSC (Kaplan & Norton, 1992). A intenção é estimular uma visão mais abrangente das várias componentes do negócio abrangendo as diferentes preocupações dos diversos *stakeholders*.

Foi verificado uma preocupação desproporcionada pelo volume que está muito associado ao SI da empresa. A elaboração destes *scorecards*, conforme ilustrado na resposta à segunda pergunta de investigação, implica complementar os *scorecard* já existente com a criação de novos indicadores, sobretudo nas perspetivas de satisfação dos clientes e qualidade que são fundamentais para a empresa e que correspondem às propostas de valor apresentadas pela empresa para se diferenciar num mercado altamente competitivo.

Por fim, sugere-se à Melisauto que melhore a escuta aos seus colaboradores, criando um inquérito de satisfação de forma a procurar uma melhor compreensão dos seus colaboradores. Esta prática potencia o aumento da satisfação que está relacionada com a motivação dos colaboradores que por sua vez pode influenciar positivamente as propostas de valor da empresa.

5.5. Limitações da Investigação

Durante a realização deste trabalho de investigação foram encontradas várias limitações. Primeiro, as conclusões e generalizações realizadas na elaboração deste trabalho são baseadas num estudo de caso único.

A vasta dimensão do tema do trabalho é outro fator limitador. O CG é um processo que abrange muitos pontos na gestão. Sobretudo pelos autores mais referenciados na área que serviram de referência no levantamento teórico para este trabalho. Neste conceito de CG são englobados vários instrumentos cada um com diferentes ferramentas de controlo. Este facto dificulta uma análise mais detalhada de cada ponto.

Na realização do levantamento de evidências, não foi possível entrevistar os subordinados dos responsáveis de departamento devido a limitações de tempo e indisponibilidade por parte dos colaboradores. Esta limitação foi mais evidente na recolha de dados do departamento comercial, pois foi apenas possível entrevistar o Diretor deste departamento. A dificuldade para a triangulação de dados foi colmatada pela pesquisa mais detalhada aos documentos do departamento em questão.

Outra limitação encontrada durante a elaboração deste trabalho de investigação foi a inexperiência do investigador em algumas ferramentas de recolha de dados, em especial as entrevistas. Foi devido à consciência das implicações que o fator inexperiência poderia ter nos critérios de qualidade dos resultados do trabalho que houve uma preocupação acrescida por parte do investigador na preparação dessas mesmas entrevistas.

5.6. Desafios para investigações futuras

O principal desafio proposto para este tema, será a investigação da ética e o seu impacto na motivação dos colaboradores e como esta afeta o processo de CG. A literatura mais recente dá relevo aos fatores éticos como ferramenta que permite um melhor diagnóstico que por sua vez torna a implementação do CG mais eficiente (Merchant & Van der Stede, 2012). No entanto, o aspeto comportamental e a sua influência são menos investigados, possivelmente pela sua qualidade subjetiva como referem Malmi e Brown (2008).

O grande escopo do tema CG pode ser uma limitação para o investigador que o impede de analisar ao pormenor instrumentos e ferramentas do CG. Outro desafio seria o foco de investigação em instrumentos ou ferramentas.

É sem dúvida cada vez mais recorrente nesta área os estudos de investigação do BSC. No entanto, ainda não foi possível perceber que efeito tem o BSC no comportamento e motivação dos colaboradores. Como último desafio, é proposto a investigação do impacto do BSC na motivação e possível influência no comportamento ético dos colaboradores.

6. Referências Bibliográficas

Anthony, R. N., & Govindarajan, V., (2007). *Management control systems* (12^a ed). New York, NY: McGraw-Hill.

Antoni, C. (2005). Management by objectives—an effective tool for teamwork?. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(2), 174-184.

Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2014). *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro* (4^aed). Lisboa: Edições Sílabo.

Creswell, J. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2^a ed). Porto- Alegre: Artmed.

Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.

Fitzgerald, L. (2007). Performance measurement. In T. Hopper, D. Northcott, & R. Scapens (Eds.), *Issues in Management Accounting* (3^a ed., pp. 223-241). Edinburg Gate: Pearson Education.

Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização* (5^a ed). Loures: Lusociência

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

Jaca, C., & Psomas, E. (2015). Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9-10), 958-970.

Jordan, H., Neves, J. C. D., & Rodrigues, J. A. (2015). *O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores* (10^a ed). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. 36 -47

Kaplan, R. S., & D. Norton. "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance." *Harvard Business Review* 70, no. 1 (January–February 1992), 71–79.

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

Martins, G. D. A. (2006). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (3^a ed). Harlow: Pearson Education.

Nørreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.

Parvadavardini, S., Vivek, N., & Devadasan, S. R. (2016). Impact of quality management practices on quality performance and financial performance: evidence from Indian manufacturing companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(5-6), 507-530.

Pimentel, L., & Major, M. J. (2014). Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(7-8), 763-775.

Quesado, P. R., Rodrigues, L. L., & Guzmán, B. A. (2012). O tableau de bord e o balanced scorecard: uma análise comparativa. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(2), 128 – 150.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências sociais* (2^a ed). Lisboa: Gradiva.

Ramos Pires, A. (2004). *Qualidade, sistemas de gestão da qualidade* (3^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Reis, H., & Rodrigues, J. (2011). *Controlo de gestão ao encontro da eficiência* (2ª ed). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Siska, L. (2015). The concept of management control system and its relation to performance measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 141-147.

Strauß, E., & Zecher, C., (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control* 23, 233-268.

Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1968). Managerial reaction to management by objectives. *Academy of Management Journal*, 11(4), 415-426.

Tosi, H. L., Rizzo, J. R., & Carroll, S. J. (1970). Setting goals in management by objectives. *California Management Review*, 12(4), 70-78.

van der Wiele, T., van Iwaarden, J., Williams, R., & Eldridge, S. (2011). A new foundation for quality management in the business environment of the twenty-first century. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 587-598.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research, Design & Methods* (5ª ed). Thousand Oaks: Sage

Netgrafia

Melisauto – Mercado Lisboense de Automóveis, S.A. (2018). Acedido a 15 de janeiro de 2018. Disponível em: <http://www.melisauto.com/>

Toyota Caetano Portugal, S.A. (2018). Acedido a 17 de janeiro de 2018. Disponível em: <https://www.toyota.pt/>

Toyota Motor Corporation (2018). Acedido a 3 de fevereiro de 2018. Disponível em: <http://www.toyota-global.com/>

Apêndices

Apêndice 1- Tabela de Resuma das Entrevistas

Código	Entrevistado	Natureza	Data	Duração	Registo
E1	Dir. Financeira (Administradora)	Exploratória	20/03/2017	45min	Apontamentos
E2	Dir. Geral (Administradora)	Exploratória	21/03/2017	1h20min	Apontamentos
E3	Gestor Área (Toyota)	Exploratória	23/03/2017	50min	Apontamentos
E4	Dir. Geral (Administradora)	Semiestruturada	18/01/2018	50min	Gravação Áudio
E5	Dir. Financeira (Administradora)	Aberta	18/01/2018	1h	Gravação Áudio
E6	Responsável Técnico	Semiestruturada	19/01/2018	25min	Apontamentos
E7	Eng. Qualidade	Semiestruturada	19/01/2018	40min	Gravação Áudio parcial
E8	Resp. Dep. RH	Semiestruturada	19/01/2018	15min	Apontamentos
E9	Resp. Dep. Colisão	Semiestruturada	19/01/2018	20min	Apontamentos
E10	Dep. Comercial	Aberta	26/01/2018	1h20m	Gravação Áudio
			Total	7h 45m	
			<i>Média</i>	<i>47m</i>	

Apêndice 2 – Tabelas de Documentos

Código	Designação	Conteúdo	Ficheiro	Observações
D1	Plano de Negócios Viaturas Novas	- Análise Macroeconómica - Evolução Quota de Mercado Toyota - Evolução Quota de Mercado Melisauto na rede - Resultados de Qualidade e Vendas por segmentos dos 2 anos anteriores - Orçamentos de vendas por segmento e investimento para 2018	Excel	Origem Toyota, também usado para formular objetivos internos
D2	Plano de Negócios Viaturas Usadas	- Vendas, Compras, Stock do ano anterior - Orçamento para o ano - Plano de incentivos	Excel	Origem Toyota, também usado para formular objetivos internos
D3	VCI Desafio Após-Venda	- Potenciar os processos de Retenção do cliente - Melhoria do atendimento - Apresentado os requisitos e critérios como a sua ponderação no valor final	PDF	Toyota – atualização trimestral
D4	Plano de Formação	- Planeamento anual da formação - Por departamento; área de formação e entidade formadora	Excel	Interno
D5	Formação Realizada	Controlo e acompanhamento do plano de formação	Excel	Interno
D6	Avaliação de Desempenho Individual	- Objetivos do ano anterior e posterior avaliação - Objetivos para o próximo ano - Campos para preencher os meios e formação necessária para atingir os objetivos - Assinados por superior, colaborador e administração	Word	Interno
D7	Relatório de Formação	Ficheiro mais detalhado da formação já realizada	Excel	Interno
D8	Ficha de Função	Ficha assinada pelos colaboradores que especifica qual o perfil, principais tarefas e objetivos para desempenhar a função.	Word	Interno – RH usa para o processo de Recrutamento
D9	Trabalho a Fazer	Agendamento das reuniões com assuntos abordar, nomeadamente controlo de desempenho individual e coletivo.	Excel	Interno

D10	Manual de Qualidade	Melisauto foi certificada na norma ISSO 9901 de 2007 a 2015	Word	Interno – Rotina de processos continua a ser executada
D11	Plano de Negócios Após-venda	- Análise Macroeconómica - SWOT e planos de ação para 2018 - Resultados do ano anterior e orçamento para o ano seguinte	Excel	Toyota – existência de campos para propostas de concessionário
D12	Mapa de Objetivos	- Resumo dos principais indicadores - Conjunto com 8 objetivos anuais e 7 mensais	PDF	Interno – Afixado e atualizado mensalmente
D13	Mensagem da Administração	Reconhecimento e envolvimento	PDF	Interno – Afixado
D14	Discurso	- Discurso Jantar de Natal - Reconhecimento, Motivação e Valores	PDF	Interno – Afixado
D15	Inquérito a Colaboradores	- Desafio Toyota – “Start your impossible” - Questiona o objetivo individual e coletivo para 2018 e como a empresa o pode ajudar a concretizar	PDF	Interno – Afixado
D16	Resultados do Inquérito	Exposição de algumas respostas em anonimato com propostas de melhoria	PDF	Interno - Afixado
D17	VOC	- Voz do cliente – Atualizado semanalmente - Resultados da avaliação do cliente, com comentários dos clientes	Excel	Toyota - Afixado
D18	Certificado de Formação	Certificado de Qualificação de Função	Foto	Entidade Formadora – Na pasta do colaborador
D19	Indicadores Pipeline	Conjunto de indicadores chaves de vendas de viaturas	Imagem	Informatizado
D20	Organigrama	Organigrama da Melisauto	Visio	Interno
D21	Relatórios Mensais	Pasta com ficheiros com informação operacional e	Excel	Toyota
D22	Plano Kaizen	Plano de Ação com oportunidade de melhoria, ações a implementar e responsável pela implementação	PDF	Interno
D23	Extranet	Plataforma de Apoio	Printscreen	Toyota
D24	Pipeline	Conjunto de indicadores da gestão comercial	Printscreen	Toyota
D25	Site	Site institucional da Melisauto	Web	Melisauto
D26	Relatórios de Contas	Relatórios de Contas de 2014 a 2017	Arquivo	Melisauto

Apêndice 3 – Tabela de Observações Direta

Código	Descrição	Registro	Observações
O1	Comunicação de planos de ação e definição de Responsabilidades – Ata de Reunião	Foto	Afixado – placard
O2	Exposição de Prêmio Toyota de Excelência de Serviço ao Cliente – Melisauto atingiu nível de Ouro	Foto	Afixado – sala de espera junto à recepção
O3	Exposição de objetivos e prêmio individuais	Foto	Afixado – placard
O4	Placard VOC - avaliações mensais e atualização semanal	Foto	Afixado – placard
O5	Exposição dos resultados do inquérito	Foto	Afixado – placard
O6	Exposição de Discurso de Natal e Mensagem para o ano de 2018 da Administração	Foto	Afixado – placard
O7	Exposição dos principais indicadores do ano de 2017 CRS assistência e CRS compra	Foto	Afixado – placard
O8	Exposição de manual de Boas Práticas para o serviço Após-Venda	Foto	Afixado – Placard
O9	Filosofia 5S Toyota	Foto	Afixado – oficina
O10	Desafio Ambiental Toyota para 2050	Foto	Afixado – Sala de espera junto à recepção
O11	Toyota re-start your day - alusão à qualidade e ao VOC	Foto	Afixado – oficina
O12	Mensagem de Boas Vindas do Presidente da Toyota Akio Toyoda	Foto	Afixado – na recepção de frente para a entrada
O13	Escritórios openspace	Ob. Direta	Disposição em U
O14	Uso de farda	Ob. Direta	Diferente em cada departamento
O15	Armário com dossiês individuais dos colaboradores	Ob. Direta	Acesso controlado

Apêndice 4 – Guião de Entrevista Dir. Comercial

1. Como são estabelecidos os objetivos para o ano?
2. Usa outros objetivos que não estão no PN? Se sim, quais?
3. Como são determinados esses objetivos?
4. Como é que os objetivos auxiliam o trabalho e as decisões dos colaboradores?
5. Há sistema de incentivos associado aos objetivos?
6. Como são realizadas as recompensas e punições?
7. Como são os objetivos comunicados aos empregados?
8. Como são esses objetivos acompanhados pelos empregados?
9. Os empregados têm formações periódicas? Quais?
10. Quais são os critérios utilizados para a determinação dos objetivos dos departamentos dos novos e semi-novos?
11. Como caracteriza a relação da Melisauto com a Toyota?
12. Como avalia o desempenho dos seus colaboradores?
13. Relativamente ao tema que estamos a abordar, considera importante referir outros aspetos não mencionados até ao momento?