

Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Lúcia Maria Leitão

O Processo de Investimento
Estudo de Caso: a Cooperativa Suíça Migros Vaud

Coimbra, novembro de 2017

O Processo de Investimento - Estudo de Caso: a Cooperativa Suíça Migros Vaud

Lúcia Maria Leitão

ISCAC | 2017



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Lúcia Maria Leitão

O Processo de Investimento Estudo de Caso: a Cooperativa Suíça Migros Vaud

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Controlo de Gestão**, realizado sob a orientação do Professor Carlos Barbosa e supervisão de Dra. Eliane Barbosa.

Coimbra, novembro de 2017

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para a obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho de projeto não teria sido possível sem o acordo da Direção da Cooperativa *Migros Vaud*, em particular do seu Diretor Marc Schaefer, a quem agradeço a oportunidade. Agradeço também aos demais membros de Direção, em particular ao Dr. Anton Chatelan, que me dedicou o seu precioso tempo, respondendo às minhas perguntas.

Aos meus chefes de serviço, Dr. Jean-Philippe Rochat e Dra. Eliane Barbosa, agradeço o apoio, dedicação, motivação e toda a força que me deram durante a realização deste projeto. Estarei eternamente grata a toda esta vasta equipa, que para além de terem sido incansáveis ao colaborarem comigo, contribuíram indubitavelmente para o meu crescimento como pessoa e como profissional, e sem eles nada disto teria sido possível. Obrigada por acreditarem em mim.

Ao chefe de serviço de construção e suporte Dr. Laurent Rebstein que dedicou do seu tempo para poder responder a todas as minhas perguntas e que me ensinou muito sobre os investimentos. Agradeço a sua disponibilidade e seu empenho para com o meu projeto.

Agradeço igualmente a todas as pessoas entrevistadas, que dedicaram algum o seu tempo para poderem responder às minhas perguntas. Sem eles este trabalho não teria todas estas informações preciosas.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, que sempre se preocuparam comigo e me deram força e motivação para eu ir até ao fim. Considero muitos deles como amigos e não só como colegas de trabalho. Agradeço a paciência que eles têm todos os dias comigo.

Ao orientador, Professor Carlos Barbosa, agradeço o apoio prestado durante o projeto e por ter dedicado imenso do seu tempo para me ajudar.

Aos meus pais, obrigada por tudo! Obrigada por serem quem são e por me apoiarem sempre que preciso. Obrigada por terem dado a oportunidade de estudar e por todo o apoio incondicional.

Por último, agradeço **ao** meu namorado, por toda a paciência que teve comigo e pelo apoio diário na realização e concretização dos meus objetivos.

RESUMO

Atualmente, os investimentos fazem parte integrante das empresas que querem ser competitivas, constituindo uma oportunidade de evolução e de crescimento económico necessário atendendo à conjuntura económica. A análise de viabilidade dos projetos de investimentos é cada vez mais necessária para poder investir com o menor risco possível e, assim, atingir da melhor forma os objetivos da empresa. Os principais indicadores para a avaliação de um projeto são: o Valor Atual Líquido (VAL); a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o Período de Recuperação do Investimento (PRI-*Payback*).

Este trabalho de projeto pretende compreender de que forma são tratados, pelos diversos serviços, os investimentos de uma Cooperativa Suíça-*Migros Vaud*. Os objetivos serão então de compreender qual a tarefa efetuada por cada serviço, bem como quais as melhorias que podem ser postas em prática para aperfeiçoar o processo de investimento.

Para realizar este trabalho, foi necessário efetuar entrevistas acompanhadas de uns questionários adaptados para cada serviço. Foi, igualmente, necessário dividir os investimentos em pequenos investimentos (Mono-Investimentos) e grandes investimentos (Investimentos Expako).

Palavras-chave: Investimentos; Avaliação e Projeto

ABSTRACT

Nowadays, investments are an integral part of companies that want to be competitive, thus providing an opportunity for economic development and growth that is necessary in view of the economic conjunction. The analysis of the viability of investment projects is increasingly necessary in order to be able to invest with the lowest risk, thus achieving the company's objectives in the best possible way. The main indicators for project evaluation are Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) and Payback (PRI).

In this project work, it is intended to understand how the various departments deal with the investments of a Swiss co-operative - Migros Vaud. The objectives will be to understand the tasks performed by each department, as well as the improvements that can be put into practice to improve investment processes.

To carry out this work, interviews with questionnaires adapted to each department were required. It was also necessary to divide investments into two categories: small investments (mono investments) and large investments (expako investments)

Keywords: Investment, Evaluation, Project

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	1
PARTE 1: PROJETO DE INVESTIMENTO	3
1 CAPÍTULO - INVESTIMENTOS-CONCEITO E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO	3
1.1 Tipologias de investimentos.....	5
1.2 Fases de um projeto de investimento	9
1.3 Os riscos associados a um projeto de investimento	11
2 CAPÍTULO – MÉTODOS DE AVALIAÇÃO E DECISÃO DE INVESTIMENTO.....	14
2.1 Valor Atual Líquido (VAL)	14
2.2 Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	17
2.3 Período de recuperação do investimento (PRI)- <i>Payback</i>	19
PARTE 2: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DOS SEUS INVESTIMENTOS.....	21
1 CAPÍTULO – <i>LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS</i>	21
1.1 Apresentação/Cronograma da empresa.....	21
1.2 <i>Société Coopérative Migros Vaud</i>	27
1.3 Contexto Económico	31
1.4 Estratégia M 2019 e estratégia <i>Migros Vaud</i>	32
2 CAPÍTULO – OS INVESTIMENTOS <i>DA MIGROS VAUD</i>	43
2.1 Mono-Investimentos	45
2.1.1 Os orçamentos para cada setor.....	46
2.1.2 O pedido de investimento	52
2.1.3 O registo das faturas para cada investimento.....	54
2.2 Investimentos <i>Expako</i>	56
2.2.1 Os riscos associados a um investimento <i>Expako</i>	60

2.2.2	Processo de um investimento <i>Expako</i> , definido pelo serviço de construção e suporte.....	60
2.2.3	O processo de uma fatura que pertence a um investimento <i>Expako</i>	64
2.2.4	Como são calculados o VAL, a TIR e o PRI.....	65
3	CAPÍTULO – OS QUESTIONÁRIOS EFETUADOS	72
3.1	Os questionários	72
3.1.1	Questionário para projetos <i>Expako</i>	72
3.1.2	Questionário para Mono-Investimento	83
3.1.3	Questionário Serviço do controlo de gestão	98
3.1.4	Questionário Serviço comercial.....	108
3.1.5	Considerações finais dos questionários	111
3.2	As melhorias propostas	116
3.2.1	Melhorias propostas em relação aos processos.....	116
3.2.2	Melhorias propostas em relação aos orçamentos.....	117
3.2.3	Melhorias propostas em relação aos pedidos de investimentos.....	117
3.2.4	Melhorias propostas em relação ao <i>dossier</i> de apresentação em Direção e/ou Conselho de Administração	118
3.2.5	Melhorias propostas em relação ao controlo dos custos.....	119
3.2.6	Melhorias propostas em relação a comunicação.....	120
	CONCLUSÃO	121
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	122
	ANEXOS	123
	ANEXO 1- Os mandamentos da <i>Migros</i> aquando à sua mudança de uma sociedade anónima a uma cooperativa	124
	ANEXO 2- Formulário “pedido de investimento”	125
	ANEXO 3- Questionário completo para o serviço de construção e suporte	126
	ANEXO 4- Questionário completo para os Mono-Investimentos.....	136

ANEXO 5- Questionário completo para o serviço controlo de gestão.....	151
ANEXO 6- Questionário completo para o serviço comercial	159
ANEXO 7- Formulário de proposta de mandatário.....	166
ANEXO 8- Quadro Comparativo dos fornecedores	167
ANEXO 9- Formulário receção de obra	168

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Grau de risco dos investimentos	7
Figura 2: Organograma das Cooperativas	26
Figura 3: Repartição do Volume de Negócios por setor	28
Figura 4: Organograma Société Coopérative Migros Vaud em 01.01.2017.....	29
Figura 5: Volume de negócios 2014,2015 e 2016	32
Figura 6: Como fazer face aos desafios nos supermercados/hipermercados.	35
Figura 7: Como fazer face aos desafios nos restaurantes e take away.....	35
Figura 8: Como fazer face aos desafios nos restaurantes e take away.....	36
Figura 9: Como fazer face aos desafios nas lojas de móveis e decora�o.	37
Figura 10: Como fazer face aos desafios nas lojas electrónicas.	38
Figura 11: Como fazer face aos desafios nas lojas Do it+ Garden.....	39
Figura 12: Explica�o da "zona branca"	41
Figura 13: Valor dos investimentos 2014,2015 e 2016	43
Figura 14: Processo para os orçamentos Mono-Investimentos.....	50
Figura 15: Orçamento por Departamento para os mono-investimentos	52
Figura 16: Pedido de Investimento- Assinaturas requeridas	53
Figura 17: Pedido de Investimento superior a CHF 25.000 - Assinaturas requeridas....	53
Figura 18: Processo do pedido de investimento	54
Figura 19: Processo das faturas.....	55
Figura 20: Assinatura e imputa�o de uma fatura	56
Figura 21: Quadro dos Investimentos	59
Figura 22: Processo de uma fatura Expako	65
Figura 23: Pedido de Investimento	95
Figura 24: Número do pedido de investimento com a sua designa�o	96
Figura 25: Orçamento por CFC	96
Figura 26: Messerli Valor por CFC	97

Figura 27: Messerli Valor por fornecedores e CFC.....	97
Figura 28: Investimento por Setores.....	102
Figura 29: Investimento para o setor 71.....	103
Figura 30: Miva, para um projeto Expako.....	104
Figura 31: Investimento por categorias com os anos de depreciações associadas.....	105
Figura 32: Análise de um investimento após um ano.....	106
Figura 33: Comparação Real VS Projeções sobre o volume de negócio e a margem de contribuição.....	106
Figura 34: <i>Comparação no fim dos três anos entre o real vs projeções.....</i>	107

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Ativos Fixos Tangíveis e Investimento em Curso 2014,2015 e 2016	44
Tabela 2: Setor e correspondência de departamento	48
Tabela 3: Quadro de Investimentos por setor	51
Tabela 4: Quadro dos gastos por CFC	66
Tabela 5: Quadro da concorrência interna-Serviço comercial.....	66
Tabela 6: Quadro da concorrência interna-Serviço comercialFonte: Quadro Excel para a preparação do dossier para apresentação em Direção de um projeto Expako.....	67
Tabela 7: Quadro da concorrência interna-Serviço comercial.....	67
Tabela 8: Quadro da evolução do volume de negócio, da margem e dos gastos com o pessoal-Serviço comercial	68
Tabela 9: Quadro dos m2 da loja- serviço ordenamento de loja.....	68
Tabela 10: Quadro do custo do arrendamento-Serviço gerência.....	69
Tabela 11: Quadro do cálculo do VAL	70
Tabela 12: Respostas ao Questionário Projetos Expako	74
Tabela 13: Mandatários Responsáveis dos projetos.....	81
Tabela 14: Questionário Mono-Investimentos	86
Tabela 15: Questionário Serviço de Controlo de Gestão	99
Tabela 16: Respostas questionário Serviço Comercial.....	109

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CCR: Centre de compétence Régional

CFC: *Code des Frais de Construction*

CG: Controlo de Gestão

FCM: *Fédération des Coopératives Migros* (Federação das Cooperativas *Migros*)

IVA: Imposto sobre o Valor Acrescentado

PRI: Período de Recuperação do Investimento

RH: Recursos Humanos

SMHM: *Supermarché/hipermarché* (Supermercados/Hipermercados)

TIR: Taxa Interna de Rentabilidade

USST: Unité de Santé et Sécurité du Travail

VAL: Valor Atual Líquido

INTRODUÇÃO

O presente projeto de mestrado consiste numa análise da empresa *Migros Vaud* e aos investimentos nela realizada. A empresa opera no setor de comércio de retalho em supermercados e hipermercados, opera também no setor da restauração com os seus restaurantes e *take away*, no setor de bricolage e jardins com os seus supermercados *Do-it Garden*, no setor desporto com as suas lojas *SportXX* e também com o seu ginásio *Fitness Parc Malley* e por fim no setor da formação com a sua *Ecole-Club*. O setor de comércio de retalho tem sofrido várias mudanças nos últimos tempos com a implementação de várias lojas estrangeiras que vendem produtos a baixo custo, bem como com o comércio *online* que tem vindo a crescer e a implementar-se muito rapidamente. Estando num país muito próximo de outros países, como por exemplo a França com uma moeda diferente e que o ano passado viu a sua taxa de câmbio cair, permitiu também aos clientes potenciais deslocarem-se ao país vizinho para efetuar as suas compras. Portanto, para poder combater esta nova realidade é necessário investir em novas lojas mais próximas dos clientes, renovar as lojas que já não se adequam com aquilo que hoje os clientes querem encontrar. Este projeto está dividido em duas partes. Na primeira parte, começa-se por fazer uma descrição e uma abordagem aos conceitos teóricos sobre os investimentos, quais as tipologias, quais as fases, quais são os riscos associados e os seus métodos de avaliação. A segunda parte está dividida em três capítulos. O primeiro tem como objetivo conhecer a empresa e o grupo na qual ela está inserida, bem como de perceber o contexto económico presente. O segundo capítulo está dividido em duas partes para poder abordar os investimentos. A primeira parte trata dos *Mono-Investimentos*, isto é, investimentos inferiores a CHF 1.000.000, aqui iremos perceber de que forma são definidos os orçamentos acordados para cada setor, como são efetuados os pedidos de investimentos, qual o processo para o registo das faturas e quais os controlos efetuados. A segunda parte deste capítulo é dedicada aos investimentos *Expako* que são então os investimentos superiores a CHF 1.000.000. Iremos perceber quais os riscos associados, quais os processos que são definidos para estes investimentos, qual o processo das faturas e claro, de que forma são calculados os critérios descritos na parte empírica, sendo eles o Valor Atual Líquido (VAL), a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) e o *Payback* (o período de recuperação do capital investido). O último capítulo está então dedicado aos questionários. Foram efetuados

quatro tipos de questionários a várias pessoas que trabalham a mais ou menos tempo na empresa. Com estes questionários quisemos compreender de que forma é que os investimentos eram realizados, se todos tinham conhecimento de quais eram os processos e serviram também para detetar falhas no processo que podem ser melhoradas e corrigidas. Estes questionários permitiram-me também de conhecer várias pessoas e perceber também as suas necessidades em relação ao serviço da contabilidade, na parte dos investimentos.

Assim sendo, espera-se que o trabalho ajude a encontrar soluções para poder melhorar o trabalho de cada colaborador, assim como, a comunicação entre os serviços. Podendo assim trazer uma mais-valia à empresa para poderem trabalhar todos em prol das estratégias e dos resultados que a empresa quer desenvolver.

PARTE 1: PROJETO DE INVESTIMENTO

Na parte da revisão da literatura, foi desenvolvido o conceito, as tipologias, as fases e os riscos em relação aos investimentos.

1 CAPÍTULO - INVESTIMENTOS-CONCEITO E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

A criação de valor numa empresa depende dos investimentos realizados e a realizar. Para percebermos o que é um projeto de investimento é necessário entender primeiramente o que é um investimento. Segundo Barros (2007, p.19) “um investimento é uma aplicação de fundos escassos que geram rendimento, durante um certo tempo, de forma a maximizar a riqueza da empresa.” Portanto, os investimentos são considerados como algo que implica comprometer recursos no presente, na expectativa de obter benefícios futuros. Ao comprometer recursos, o investidor incorre num custo de oportunidade, na medida em que sacrifica a hipótese de poder despende os seus recursos em ambiente certo, optando por investi-los numa alternativa que devolverá resultados futuros, em ambiente de risco e incerteza.

Segundo o mesmo autor, a avaliação de um projeto consiste em identificar se o benefício é superior ao custo de investimento. Se tal for o caso, as empresas investem com o intuito de obter um benefício superior ao investido, isto é, teria a possibilidade de consumir diretamente um valor obtido num momento x , no entanto, ao investir a empresa espera obter benefícios ainda maiores.

Segundo Thommen (2008), a definição de investimento para uma empresa pode ser distinguida por:

- Investimentos no sentido alargado, isto é, os investimentos podem ser efetuados em qualquer atividade da empresa. Por exemplo, ativo circulante (stocks), ativos fixos tangíveis (máquinas, terrenos), ativos financeiros, recursos humanos ou mesmo no saber-fazer;
- Investimentos no sentido restrito, quando a empresa se dedica aos investimentos num setor restrito ou então a um determinado bem, sendo este unicamente para os ativos fixos tangíveis.

Neste trabalho, o foco é sobre os ativos fixos tangíveis. Pode-se então dizer que um investimento é o emprego de fundos que geram benefícios futuros durante algum período, de forma a aumentar a riqueza da empresa. Pode, igualmente, traduzir-se pela aplicabilidade de capital em meios de produção, com vista ao aumento da capacidade produtiva.

O conceito de investimento pode ser dividido em três termos:

- Em termos contabilísticos:

Os investimentos são os factos patrimoniais modificativos ou permutativos, que se podem classificar numa conta de investimentos: investimentos financeiros, propriedades de investimento, ativos fixos tangíveis e ativos intangíveis (Classe 4 do Sistema de Normalização Contabilística-SNC). Portanto, os investimentos são as despesas com bens, serviços ou direitos, que não se destinam a serem vendidos ou transformados, no decurso normal das operações de exploração da empresa. Eles deverão durar ou apresentar efeitos na exploração da empresa durante mais do que um exercício económico.

- Em termos financeiros:

Neste caso, os investimentos significam um “empate” de capital, não sendo mais do que o Fundo de Maneio Necessário, que inclui, por exemplo, os inventários de matérias, mercadorias e/ou produtos para consumo próprio, tratando-se de um valor que circula na empresa mas que nunca vai ser recuperado pelo empresário.

- Em termos económicos:

Os investimentos estão associados à noção de custo de oportunidade, isto é, troca da possibilidade de satisfação imediata e segura (consumo imediato) por uma possibilidade de satisfações futuras, ficando sujeitos a alguma incerteza.

No entanto, para que um investimento seja efetuado com sucesso, é necessário elaborar um projeto. Segundo Barros (2007, p.20) “Um projeto é uma proposta de aplicação de recursos escassos que possuem aplicações alternativas a um negócio, que se espera, gerará rendimentos futuros durante um certo tempo, capazes de remunerar a aplicação.”

Além disso, segundo o mesmo autor, um projeto é entendido como um conjunto de informação sistematizada, com o objetivo de fundamentar uma decisão de investimento.

Pretende, assim, estimar o valor (o mais exato possível) a ser criado pelo investimento, aumentando a eficiência da utilização dos recursos. Um projeto envolve, igualmente, um conjunto de decisões e objetivos, entre os quais, a escolha dos recursos a utilizar, a determinação das receitas e despesas, a escolha das fontes de financiamento e o estudo do enquadramento legal e financeiro.

Portanto, um projeto de investimento revela-se importante para qualquer decisão de investimento, porque:

- Antecipa surpresas durante a execução do projeto;
- Antecipa situações prejudiciais;
- Disponibiliza orçamentos;
- Diminui as decisões tomadas sobre pressão.

1.1 Tipologias de investimentos

Esperança & Matias (2010, p.79) consideram dois tipos de investimento: o investimento financeiro e o investimento real. “No que concerne aos investimentos financeiros, estes dizem respeito a aplicações financeiras (fluxos) efetuadas quer por indivíduos quer por organizações, em que a responsabilidade pela gestão não está presente (ex. um depósito bancário, a compra de obrigações ou aquisição de um pequeno lote de ações). Já relativamente aos investimentos reais- quer sejam corpóreos ou incorpóreos (ativos fixos tangíveis/intangíveis) - existe uma dimensão de controlo ou de capacidade de gestão, que influencia decisivamente a sua rendibilidade futura.”

Já Marques (2014) dá-nos uma proposta de classificação de investimentos que têm como objetivo não só a sua especificação como também definir o grau de importância e, conseqüentemente, a estrutura que deve estar contida na sua avaliação:

- Investimento de reposição, substituição ou renovação

Segundo Marques (2014, p.36) “São investimentos que substituem equipamentos usados. Em princípio, não aumentam significativamente a capacidade produtiva da empresa e são os que apresentam menor grau de incerteza.” Portanto a causa desta substituição pode dever-se:

- À usura física;
- Às avarias frequentes;
- Ao progresso técnico
- Investimento de expansão

Segundo Marques (2014, p.37) Este tipo de investimento permite “aumentar a capacidade de oferta e, portanto, implicam estudos de rentabilidade, comparando rendimentos acrescidos com gastos acrescidos, isto é, determinando os rendimentos marginais. Aconselham também o estudo previsional de mercado.”

- Investimento de inovação e de modernização

Como o seu nome indica, este tipo de investimento serve para modernizar e inovar a produção de novos produtos ou atingir novos mercados. Segundo Marques (2014, p.37), estes investimentos “têm por objetivo a redução dos gastos de funcionamento e a produção de novos produtos ou aperfeiçoamento dos existentes ou atingir novos mercados (...) São investimentos em equipamentos novos com características técnicas diferentes, para produzir mais ou melhor com os mesmos gastos ou o mesmo com menores gastos.” Normalmente, com este tipo de investimento, é possível economizar nos anos futuros, uma vez que são utilizados equipamentos mais modernos que não necessitam habitualmente de tanta de mão-de-obra.

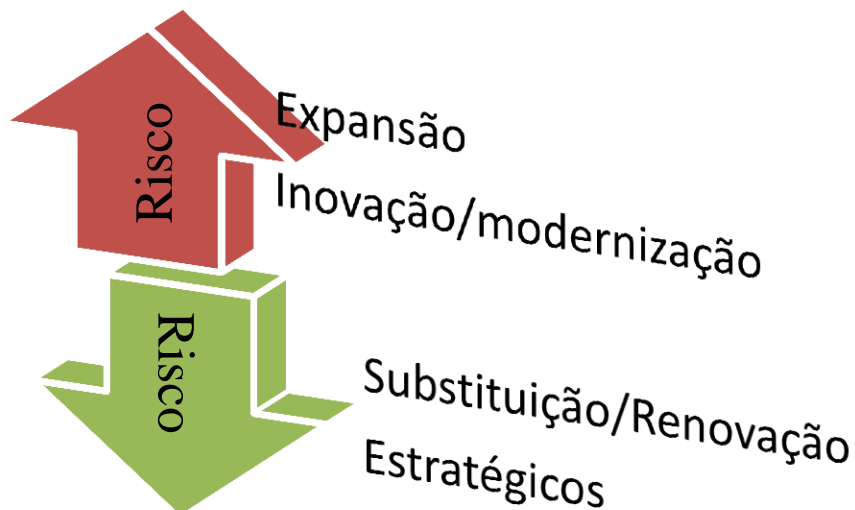
- Investimentos estratégicos

Este tipo de investimento tem como objetivo implementar condições favoráveis para que a empresa se possa desenvolver com sucesso. Segundo Marques (2014, p.37) “Procuram reduzir os riscos da empresa. Têm por objetivo promover as condições mais favoráveis ao desenvolvimento da empresa e ao êxito dos seus projetos. Podem ser inspirados por razões de ordem económica, técnica ou social.”

Como podemos constatar, nem todos os investimentos são necessariamente com o objetivo de reduzir gastos ou de aumentar a sua capacidade produtiva. Hoje em dia, os investimentos estratégicos não podem ser ignorados, uma vez que se tratam, na maioria das vezes, de investimentos para com os colaboradores, sendo eles um elo importante para que a empresa consiga atingir os seus objetivos.

Com o tipo de investimentos acima referidos pode-se construir uma hierarquia em relação ao risco. De facto, o risco mede a probabilidade dos resultados de um investimento ficarem aquém das expectativas. Quanto maior o risco, maior é a necessidade ter estratégias claras para poder atenuá-los ou tratá-los.

Figura 1: Grau de risco dos investimentos



Fonte: elaboração própria

Os investimentos podem ser igualmente classificados segundo as relações entre as diferentes propostas de investimento (Marques, 2014).

- Investimentos economicamente dependentes:

São considerados investimentos dependentes quando a realização de um projeto depende da realização de um outro. Segundo Marques (2014), estes investimentos podem subdividir-se em dois tipos:

- Investimentos Complementares:

“Quando a realização de um projeto pode afetar o resultado de outro ou de outros, isto é, se os benefícios esperados de um investimento forem afetados pela decisão de aceitar ou rejeitar um outro investimento” (Marques, 2014 p. 37). Portanto, eles são complementares quando o investimento num projeto influencia positivamente o outro.

- Investimentos Concorrentes:

São aqueles cuja realização conjunta é tecnicamente impossível. “A decisão de um investimento pode afetar o decréscimo dos lucros ou o acréscimo das despesas de outro projeto.” (Marques, 2014 p. 37)

- Investimentos Economicamente independentes:

Estes investimentos referem-se aos projetos de investimento que não dependem de outros, ou seja, eles não têm nenhuma relação quer em termos técnicos, quer financeiros ou comerciais. Segundo Marques (2014), para que os investimentos sejam definidos como independentes têm que respeitar duas condições:

- Qualquer investimento deve ser tecnicamente possível, quer um outro investimento seja aceite ou não;
- Os lucros esperados para um investimento x, não devem ser influenciados pela aceitação ou rejeição de um investimento y.

Os investimentos podem igualmente ser divididos segundo a sua relação com a atividade produtiva:

- Investimentos diretamente produtivos:

“São aqueles cujas atividades dão origem à produção de bens e/ou serviços suscetíveis de transação no mercado. Visam a criação, renovação ou expansão de atividades presente no mercado. Implicam resultados diretamente quantificáveis e são, portanto, suscetíveis de uma avaliação financeira, segundo a metodologia de análise custos/benefícios ou gastos/rendimentos.” (Marques, 2014 p.38)

- Investimentos não diretamente produtivos:

“São aqueles que visam a criação, renovação ou expansão de atividades de produção de serviços de apoio, tais como:

- Projetos ligados a atividades de suporte às atividades produtivas, como sejam de educação, promocionais e de infraestruturas;
- Projetos ligados a atividades relacionadas com a melhoria do bem-estar individual e/ou coletivo, tais como, a defesa do ambiente, a saúde e a cultura.” (Marques, 2014 p.39)

Todas estas distinções são importantes para a decisão de investir num projeto. Como a dependência entre eles ou a estrutura dos mesmos, porque podem condicionar diretamente a escolha dos indicadores que vão servir de suporte à decisão de investimento.

1.2 Fases de um projeto de investimento

Segundo Vargas (2009), um projeto é desenvolvido a partir de uma ideia, construindo, assim, um plano, que, por sua vez, é executado e concluído. O projeto segundo este autor passa pelas seguintes fases:

- **Fase de iniciação**

Demonstra o objetivo do projeto assim como se identificam as melhores estratégias para resolver as necessidades identificadas.

- **Fase de gestão**

Desenvolvimento e verificação detalhada das fases do projeto, planos auxiliares de comunicação, riscos, suprimentos, qualidade e outros.

- **Fase de execução**

Concretização das etapas que foram planeadas anteriormente.

- **Fase de controlo**

Fase onde se compara o projeto atual com o previsto pelo estudo de projeto, aplicando correções quando necessário.

- **Fase de finalização**

Fase final onde uma auditoria, interna ou externa, analisa e discute os erros/falhas, para que nos projetos futuros não ocorram novamente.

Para se compreender o que é um projeto e como ele deve ser elaborado, deve ter-se em consideração as diferentes fases do seu ciclo de vida. Cada uma destas fases é imprescindível para o correto estudo do projeto. É através deste estudo que a instituição financeira faz a análise de investimento para verificar a sua viabilidade de retorno (Soares *et al.*, 2015).

Desenvolvendo as fases anteriores pode então dizer-se que:

- **Fase de iniciação/identificação**

“Esta fase surge a partir da identificação e seleção de oportunidades de investimento existentes num determinado contexto empresarial, regional, sectorial, nacional e internacional.” (Marques, 2014 p.40). Nesta fase, podemos então formalizar ideias concretas com a análise de diferentes oportunidades de investimento, isto é, a ideia inicial toma forma. Neste ponto, já foi possível identificar as diferentes oportunidades e selecionar aquelas que se adequam melhor com a ideia inicial. Quando é possível amadurecer a ideia, significa que se está em condições para efetuar os primeiros estudos e transformar a oportunidade de um investimento em um projeto propriamente dito, começando assim todo o seu ciclo.

- **Fase de preparação ou de elaboração do projeto**

Esta fase corresponde à atividade de pesquisa, isto é, ela “decorre da elaboração dos estudos de mercado ou aspetos comerciais, que conduzem à justificação dos rendimentos e correspondentes benefícios esperados com a implementação do projeto e, dos estudos técnicos relacionados com as infraestruturas e os equipamentos a utilizar no processo produtivo que conduzem a justificação dos gastos” (Marques, 2014 p.41). Portanto, nesta etapa é feita o chamado estudo de pré-viabilidade que consiste em sistematizar a informação e obter uma indicação da validade do projeto como investimento, comparando com as outras alternativas existentes. Após estes estudos realizados, fica-se em condições para tomar uma das seguintes decisões:

- O projeto pode ser imediatamente lançado, isto é, revela mérito suficiente para ser implementado;
- O projeto ainda não está suficientemente fundamentado, haverá que proceder aos estudos de viabilidade e estudo de pontos críticos;
- Com os resultados obtidos, podemos concluir que o projeto não vai ser lançado, uma vez que, não revela mérito suficiente para justificar o seu lançamento. Isto pode acontecer se, por exemplo, os estudos de viabilidade não forem suficientemente bons ou então, se os meios disponíveis (sejam eles financeiros ou outros) forem insuficientes.

- **Fase de preparação/elaboração/execução do projeto**

Nesta fase existe a necessidade primaria de serem efetuados estudos e tarefas mais detalhadas sobre:

- Planeamento: efetuar um planeamento mais pormenorizado dos investimentos, bem como de elaborar os planos finais;
- Negociações e contratações: entra-se em contacto com os fornecedores para poder efetuar pedidos de orçamentos, encomendas e adjudicações. Nesta altura, existe a necessidade de serem elaborados planos detalhados com aquilo que é necessário para o investimento, como por exemplo, o tipo de materiais que são necessários e o tipo de instalações. Só assim será possível efetuar contratos claros com as cláusulas e os compromissos que os fornecedores têm de cumprir;
- Estabelecimento de um calendário para a execução das tarefas (como por exemplo, o gráfico de *Gantt*);
- A obtenção das diferentes autorizações e licenças oficiais.

Quando todos estes aspetos são tratados, o projeto entra então em execução, isto é pode dar-se início ao projeto.

- **Fase de controlo e acompanhamento**

Nesta fase desenvolvem-se atividades que controlam o que foi elaborado e introduzem-se ações corretivas, se necessário. As atividades desenvolvidas são:

- Verificação do cumprimento do calendário;
- Análise dos documentos contabilísticos;
- Análise dos desvios de funcionamento.

- **Fase de finalização:**

Nesta fase, desenvolve-se um balanço final dos resultados obtidos e uma análise para compreender os erros cometidos, de forma a encontrar uma solução para os projetos futuros.

1.3 Os riscos associados a um projeto de investimento

Os riscos fazem parte integrante de um projeto de investimento, tendo em conta que é algo realizado no presente, mas que terá um impacto no futuro. Risco e investimentos são palavras inseparáveis. Onde existe possibilidade de um investimento, existe um

risco associado. O risco ou a incerteza fazem inconscientemente parte da definição de investimento, visto que um investimento é o processo de comprometer recursos para obter benefícios futuros, contudo, os benefícios futuros fazem parte de uma hipótese e não de uma certeza absoluta. Assim, a um baixo risco, está sempre associado um retorno moderado. Pelo contrário, a um elevado risco, associa-se um potencial ganho elevado (ou perda, se o investimento falhar).

Para Thommen (2008), os riscos existem porque:

1. Um investimento é algo que geralmente se traduz por algo de longo prazo, isto é, um compromisso financeiro de longo prazo acompanhado com encargos fixos sendo eles as depreciações e os juros;
2. Sendo ele de longo prazo, considera-se que as projeções de vendas e outras projeções podem estar longe da realidade;
3. O volume de informações recebidas são cada vez mais extensas e complexas, portanto se não existir uma boa compreensão dessas informações poderemos tomar decisões erradas.

Segundo Soares *et al.* (2015), a incerteza (o risco) pode assumir diversas formas:

- Incerteza sobre mecanismos e fenómeno, acontecendo maioritariamente nos investimentos de inovação ou fortemente dependentes de condições naturais;
- Incerteza sobre custos de investimento e exploração, esta incerteza pode vir em projetos inovadores e nos quais não existe experiência anterior;
- Incerteza sobre a procura e receitas, que pode estar associada a um grande número de investimento e que resulta da falta de conhecimento do mercado.

Além disso, os riscos podem ser classificados como internos ou externos ao projeto (Ireland & Cleland, 2002):

- ✓ Os riscos internos estão associados às condições internas e são intrínsecos ao projeto. Os riscos internos são mais fáceis de serem controlados e assim minimizados pela empresa. Estes riscos podem ser associados à utilização de tecnologias complexas, metas de desempenho pouco realistas, inadequação dos recursos financeiros ou a inadequada qualificação da mão-de-obra.

- ✓ Os riscos externos não podem ser controlados pela empresa e estão associados às condições externas, como por exemplo, legislação do país e à política económica.

Todos os riscos devem ser analisados e percebidos da melhor maneira, para que a empresa possa assim tomar as decisões em conhecimento de causa. Nem todos os riscos vão desaparecer com a experiência, muitos deles, sobretudo os riscos externos irão sempre existir. No entanto, se o fator risco estiver presente, significa que todas as operações foram cuidadosamente analisadas, conferindo uma maior probabilidade de sucesso no futuro.

2 CAPÍTULO – MÉTODOS DE AVALIAÇÃO E DECISÃO DE INVESTIMENTO

A teoria financeira tem vindo a propor um número significativo de técnicas de análise de projetos de investimento, sendo elas cada vez mais sofisticadas. De acordo com Menezes (2001), os métodos de avaliação de investimento decompõem-se em dois grandes grupos: os métodos tradicionais ou empíricos e os métodos científicos. A grande diferença existente entre estes dois métodos reside no facto que os métodos empíricos não utilizarem a atualização das séries anuais de recebimentos e pagamentos ao contrário dos métodos científicos. Assim, os métodos científicos surgem a partir de 1930, através do autor Irving Fisher (1930) aparece o conceito de valor presente do capital, mais conhecido pelo Valor Atual Líquido (VAL). Alguns anos mais tarde, aparecerem as primeiras referências à Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) com os trabalhos de Dean (1951) e de Friedrich & Vera Lutz (1951).

A investigação teórica defende a utilização de critérios baseados no desconto dos *Cash Flows*, mais concretamente no VAL (Brealey & Myers, 2001), por mostrar o valor a criar com o projeto, visto que as empresas pretendem a maximização do valor da empresa.

Conforme Barros (2007). Podemos, então, estudar mais pormenorizadamente os seguintes rácios:

- ✓ Valor Atual Líquido (VAL);
- ✓ Taxa Interna de Rendibilidade (TIR);
- ✓ Período de Recuperação do Investimento (PRI) ou *payback*.

De seguida, pretende-se analisar cada um deles e perceber a sua importância numa análise de projeto de investimento.

2.1 Valor Atual Líquido (VAL)

O VAL tem como objetivo estimar a viabilidade de um projeto de investimento através do cálculo do valor atual de todos os fluxos de caixa (*Cash Flow*). O VAL consiste no excedente monetário gerado pelo projeto depois de compensado e reembolsado o capital investido. Segundo Soares *et al.* (2015), uma das vantagens deste modelo é de ser consistente com a Teoria Financeira, sendo que “para esta o valor de qualquer investimento é definido como o valor atual dos fluxos futuros gerados por esse

investimento” Soares *et al.* (2015, p.36). Outra vantagem descrita pelos mesmos autores, é que este modelo pode ser considerado como um critério de decisão quanto à viabilidade económico-financeira de um investimento, isto porque, a condição racional para que um investimento seja aceite é que os rendimentos por este gerados sejam superiores aos gastos que podem ocorrer aquando da sua implementação.

Para perceber melhor esse indicador é importante definir alguns conceitos para a abordagem se tornar mais clara. Neste caso, iremos explicar os conceitos de *Cash Flow*, atualização, capitalização e capital investido.

O **Cash Flow** mede a diferença entre as receitas (recebimentos ou *in-flow*) e as despesas (pagamentos ou *out-flow*) verificado durante um certo período de tempo. Durante a implementação de um determinado projeto de investimento, identificam-se, por norma, dois períodos. O de investimento e o de exploração do investimento.

- O *Cash Flow* de investimento é sempre negativo, pois corresponde às despesas iniciais para com o investimento;
- O *Cash Flow* de exploração será positivo ou negativo, consoante as receitas.

O **conceito de atualização** é intrínseco à aplicação de capitais, num determinado momento, com o objetivo de obter rendimentos futuros. O conceito de atualização tem a ver com o valor do capital do investimento no momento presente ser distinto de um valor para anos posteriores. Para os poder comparar, existe, então, a necessidade de atualizar o valor do ano $X+3$ para o ano X .

O **conceito de capitalização** está interligado com o conceito de atualização, visto que, surge a necessidade de relacionar o valor monetário de investimento em momentos desiguais, através da utilização de um sistema de preço. Este sistema utiliza a taxa de juro como unidade monetária futura.

O **capital de investimento** é o valor de fundos que uma empresa aplica no desenvolvimento de um determinado projeto de investimento. Este valor engloba as despesas de aquisição, bem como as despesas de construção e de custos de funcionamento dos equipamentos.

Para resumir, o VAL pode ser interpretado como sendo o valor atual de um determinado montante, a obter no futuro. Como qualquer investimento apenas gera *Cash Flows* no futuro, sendo, por isso, necessário atualizar o valor de cada um desses *Cash Flows* e confrontá-los com o valor do investimento.

Segundo o autor Miguel (2006), a determinação do VAL de um projeto apresenta cinco etapas:

1. Fixação da taxa de atualização;
2. Determinação do capital investido;
3. Atualização do *Cash Flow* de exploração ao momento atual;
4. Valor atual do *Cash Flow* de exploração;
5. Subtração ao valor do investimento, o valor atual dos *Cash Flows*.

O cálculo de VAL pode ser determinado pela seguinte equação:

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{\text{Cash Flow Líquido}}{(1 + i)^t}$$

Em que:

- ✓ I= taxa de atualização;
- ✓ n= vida útil do projeto;
- ✓ t= tempo

No momento da interpretação deste indicador, podemos então dizer que:

Se o $VAL > 0$, o investimento é rentável, ou seja, o projeto gerou fundos suficientes para amortizar integralmente o valor do investimento, para remunerar anualmente a uma determinada taxa previamente aceite e gerou, ainda, um excedente de fundos iguais ao valor do próprio VAL.

Se o $VAL = 0$, o investimento pode ser considerado interessante, visto que o projeto gerou fundos suficientes para amortizar integralmente o valor do investimento, para remunerá-lo anualmente a uma determinada taxa previamente aceite.

Se o $VAL < 0$, o investimento não é rentável, ou seja, o projeto não gerou fundos suficientes atualizados a uma determinada taxa previamente aceite, pelo que o mesmo deve ser rejeitado.

Segundo Barros (2007) conclui-se portanto que o VAL significa que:

- O investidor recebe em cada ano parte do capital investido, obtendo dessa forma o reembolso do capital;
- O investido recebe o VAL, que representa um excedente gerado pelo projeto.

De acordo com o mesmo autor as vantagens deste critério são os seguintes:

- ✓ A facilidade de cálculo;
- ✓ A consistência no contexto da seleção de projetos;
- ✓ Facto de a taxa de atualização ser a mais próxima da realidade.

Para os inconvenientes deste indicador podemos destacar os seguintes:

- ✓ A taxa de atualização (mesmo sendo ela o mais próximo da realidade) influencia a determinação da aceitação ou rejeição de um projeto, portanto existe aqui a necessidade de ter uma sensibilidade face a essa taxa;
- ✓ A comparação entre o VAL de projetos alternativos exige que todos se reportem ao mesmo momento de arranque, dificultando a eficácia do critério sempre que esta restrição não se verificar, existindo aqui um cuidado especial com a sua interpretação;
- ✓ Não ter em consideração a solvabilidade do projeto, porque o critério pode aceitar um projeto com *cash flows* negativos ao longo da sua vida, desde que no último ano o mesmo gerado origine um VAL positivo;

Associado ao VAL, encontra-se a Taxa Interna de Rentabilidade (TIR). Esta é a taxa de atualização que torna nulo o VAL de um projeto.

2.2 Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)

A TIR é um dos critérios mais acessíveis, tendo em conta o seu raciocínio acessível. Segundo Soares *et al.* (2015) sendo outro indicador que assenta no princípio do desconto dos *cash flows*. Este indicador corresponde à taxa de atualização quando o VAL equivale a zero, isto é, a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos. A sua determinação realiza-se calculando sucessivamente as suas parcelas até chegar a um ponto em que o VAL passará de positivo a negativo.

O cálculo da TIR pode ser determinado pela seguinte equação:

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{Cash\ Flow\ Líquido}{(1 + TIR)^t} = 0$$

Após a obtenção do valor da TIR, compara-se esse valor com a taxa de atualização (TA ou i). Um projeto só é aceitável, quando se verifica $TIR > TA$. Ou seja:

$TIR > TA$ (implica que o $VAL > 0$): o projeto consegue gerar uma taxa de rentabilidade superior ao custo de oportunidade do capital, logo estamos perante um projeto viável.

$TIR < TA$ (implica que o $VAL < 0$): o projeto gera uma taxa de rentabilidade inferior ao custo de oportunidade de capital, logo estamos perante um projeto não viável.

Segundo Souza (2003) há uma lacuna associada a este critério: o facto de não considerar relevante o tamanho do projeto, ou seja, sendo a TIR apresentada em percentagem, existe a possibilidade de dois ou mais projetos de dimensões diferentes manifestarem a mesma taxa de retorno.

Como refere Barros (2007, p.149) “O critério de decisão inerente à TIR consiste na implementação do projeto sempre que a TIR respetiva seja superior à taxa de juro de referência. A TIR enquanto critério de decisão exige sempre uma taxa de juro de referência (...) sendo essa taxa, em regra geral, o custo do capital investido, isto é, o rendimento perdido na alternativa mais rentável ao investimento aplicado no projeto.”

O VAL e a TIR diferem nos seguintes aspetos:

- ✓ O cálculo do VAL exige o valor do custo do capital, enquanto a TIR não;
- ✓ O cálculo do VAL é mais simples que o da TIR, uma vez que, para calcular este último, é necessário a realização de uma interpolação linear, ao passo que, no VAL, pode-se realizar cálculos diretos;
- ✓ Quando existem variações no custo do capital o método da TIR torna-se desajustado à realidade;
- ✓ No caso dos *Cash Flows* alternarem entre positivos e negativos, a compreensão dos resultados da TIR torna-se mais complexa.

Segundo Barros (2007) pode-se então concluir que:

- ✓ A TIR é um critério que atende ao valor de dinheiro no tempo;
- ✓ A TIR constitui, com o VAL e o *Payback*, os três grandes critérios de avaliação de projetos;
- ✓ Para um projeto ser aceite com o critério da TIR é necessário que a sua TIR seja superior à taxa de rendibilidade mínima exigida pelo investido;
- ✓ Quanto maior a TIR mais o projeto se torna interessante.

2.3 Período de recuperação do investimento (PRI)-*Payback*

Segundo Barros (2007, p.141) “o período de recuperação é um critério de avaliação de projetos que atende apenas ao período de tempo que o projeto leva a recuperar o capital investido.” Inicialmente, os projetos de investimento possuem um período de despesas e em seguida um período de receitas. Estas receitas vão servir a recuperar o capital investido. Portanto o período de recuperação do investimento corresponde ao tempo que é necessário para que as receitas recuperem o capital investido.

Segundo Cabedo *et al.* (2000), o período de recuperação do investimento é uma das abordagens mais utilizadas na avaliação de projetos de investimentos. No entanto, como se trata de um prémio de liquidez sobre a rentabilidade, considera-se somente o *Cash Flow* gerado pelo projeto até determinada altura, isto é, até à data em que é recuperado o investimento inicial, esquecendo-se do que ainda vem a ser gerado posteriormente e de outros eventuais benefícios que não são contabilizados.

O período de tempo necessário, para as receitas recuperarem a despesa relacionada com o investimento pode ser determinada de duas fontes distintas:

1. Não atendendo à dimensão temporal do dinheiro, adicionando os sucessivos *Cash Flows* até que a soma seja nula;
2. Atendendo à dimensão temporal do dinheiro (com atualização), procedendo da mesma forma, mas considerando os *Cash Flows* atualizados. A taxa de atualização a utilizar deve ser exatamente a mesma que foi usada no cálculo do VAL.

No entanto, neste critério poderemos obter projetos com menores períodos de recuperação em relação a outros ou que não significa que tenha maior rendibilidade. Portanto, trata-se de uma medida de risco, isto é, quanto maior for a incerteza associada ao projeto maior a importância do seu *payback*.

A equação para o cálculo do *payback* é a seguinte:

$$PRI = \frac{I}{\frac{CF}{n}} = n \left(\frac{I}{CF} \right)$$

Em que:

- ✓ I: Valor do Investimento;
- ✓ CF: Somatório dos *Cash Flows* de exploração;
- ✓ n: Número de períodos (anos) da análise do projeto de investimento.

Portanto, o PRI segundo Barros (2007) pode ser considerado como um critério simples, adequado à avaliação de projetos em contexto de risco, ou com um ciclo de vida curto, sendo não adequado a projetos de longa duração. Como podemos ver de seguida, para que um projeto seja aceitável, o período de recuperação tem que ser inferior a um período máximo fixado pelo investidor.

Resumindo:

Se o $PRI > n$: Não aceitar o projeto. O investimento realizado não é recuperado na vida útil do projeto;

Se o $PRI = 0$: Aceitar o projeto. Permite recuperar o investimento realizado no fim da vida útil do projeto;

Se o $PRI < n$: Aceitar o projeto. Permite recuperar o investimento dentro da vida útil do projeto.

Iremos no Capítulo 2-Os investimentos na *Migros Vaud* (parte 2), perceber de que forma é que estes indicadores são calculados e qual a sua importância para a tomada de decisão do investir ou do não investir.

PARTE 2: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E DOS SEUS INVESTIMENTOS

1 CAPÍTULO – LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS

1.1 Apresentação/Cronograma da empresa

A *Migros* foi fundada no dia 15 de agosto de 1925. O seu fundador, *Gottlieb Duttweiler*, pretendia criar uma empresa comercial, na qual não deveria haver intermediários ou caso houvesse, deveriam ser muito poucos. Com um capital inicial de CHF 100.000, *Duttweiler* adquiriu cinco camiões *Ford-T*, através dos quais era possível adquirir seis artigos básicos: café, arroz, açúcar, massas, óleo de coco e sabão. Estes produtos eram vendidos a um preço inferior a 40% comparativamente com a sua concorrência. A partir de outubro do mesmo ano, o número de camiões aumenta de cinco para nove. Estes camiões tinham como destino 293 paragens na vila de Zurique. Enquanto, o número de produtos oferecidos passou de 6 para 15.

Em 1926, a *Migros SA* abriu a primeira loja física com um investimento inicial de CHF 200 para poder acolher os seus clientes. Nessa loja, era possível adquirir 48 artigos, que ficaram também disponíveis a partir de dezembro desse mesmo ano nos camiões.

Em 1928, *Gottlieb Duttweiler* adquiriu a sua primeira fábrica, nesta produzia-se cidra e o sumo de uva. Nesta altura, era possível contar já com 35 camiões (de maior dimensão para acomodar mais mercadoria) e 6 lojas.

Um ano mais tarde, a *Migros SA* descobre que uma loja de sapatos se tinha apropriado do mesmo nome. A partir desse momento, o número de lojas, com o mesmo nome, aumenta substancialmente até 1933, pois os comerciantes queriam obter proveitos a apropriar-se do nome da *Migros*. Então, *Dutweiller* decide inscrever o nome de *Migros* como propriedade intelectual.

Em janeiro de 1931, em colaboração com a empresa industrial *Heinrich Spoerry*, é fundada a fábrica de chocolate denominada de *Jonatal S.A Wald*. Apareceram nessa época as primeiras barras de chocolate nas lojas a um preço bastante acessível em comparação com a concorrência, 100gr por 29,5 cêntimos. No entanto, esta colaboração só durará até 1941. A partir dessa altura, a unidade de produção será deslocada para a

primeira fábrica que *Dutweiller* adquiriu e será renomeada de *JOWA* (empresa ainda hoje existente e pertence ainda à *Migros*, mas especializada no fabrico do pão).

Em 1932, foi inaugurada a primeira *Migros* na parte francesa da Suíça. Nesta altura, existiam 38 camiões e 64 lojas físicas.

Nessa época, o turismo estava muito estagnado. No entanto, *Gottlieb Duttweiler* fundou, em 1935, a empresa *Hotelplan* que tinha como objetivo promover o turismo na Suíça a um preço acessível. Esta empresa obteve logo um sucesso incrível, de março até ao fim do ano, foram vendidas 52.648 viagens.

Em 1937, o fundador da *Migros* quis inovar e para tal introduziu um novo conceito - *Serviço Giro*. Este conceito tinha como objetivo fornecer produtos *Migros* a comerciantes independentes, com a condição destes não terem uma margem superior a 12%. Este novo conceito seduziu 30 comerciantes até ao final desse ano. Entre 1938 e 1946, existiam 58 comerciantes a aplicar este conceito. No entanto, ele obteve um decréscimo até ao ano de 1981, onde apenas contava com 17 comerciantes.

No dia 1 de junho de 1940, a *Migros SA* conhecia uma reviravolta. O seu proprietário, *Duttweiler*, nesta altura com 52 anos, decidiu transformar a sua sociedade anónima em cooperativa, doar as partes sociais aos consumidores e uma pequena parte aos seus trabalhadores. Para que esta mudança fosse feita, existiam vários problemas legais a resolver. Nesta altura, a *Migros SA* estava avaliada em 16 milhões de francos. *Duttweiller* decidiu, então, tomar as seguintes decisões sociais:

- Depositar CHF 750.000 no fundo de pensões destinados aos colaboradores;
- Doar CHF 2.000.000 à Cruz Vermelha, para as missões contra a fome das crianças na Europa;
- Oferecer vales de compra a cerca de 2.000 pessoas desfavorecidas, para elas poderem comprar produtos a um preço reduzido.

E, além disso, aplicou as decisões estratégicas subsequentes:

- Criar Cooperativas Regionais autónomas sob a liderança de uma *Federação das Cooperativas Migros (FCM)*;
- Os associados inscritos nas *cooperativas regionais* formam o *Organismo Supremo* e são eles que elegem os membros;

- A FCM tem como principal objetivo controlar toda a produção e ocupar-se de tudo o que esteja relacionado com as compras de mercadorias (principalmente no estrangeiro) e, enquanto, as cooperativas têm a preocupação de se concentrar sobre as vendas;
- Os Diretores das várias cooperativas têm a obrigação de respeitar os objetivos e as ideias de comunidade *Migros*. Este compromisso insere-se no contrato que cada cooperativa assinará;
- Um dos artigos desse contrato prevê uma multa, no montante das reservas latentes, caso alguma dessas obrigações fundamentais não seja respeitada. Esse montante é de seguida depositado na fundação *Fondation G. Et A Duttweiler* sendo depois utilizado para financiar os objetivos das cooperativas.

No ano seguinte, em 1941, começa a transformação da *Migros SA* em cooperativas. Nessa altura, o primeiro Conselho de Administração da FCM é constituído pelos seguintes membros: *G.Duttweiler* (presidente), *Arnold Suter-Peter* (antigo Diretor de *Migros Bâle*) e *Hans Munz* (economista). As primeiras cooperativas criadas foram as seguintes:

- *Cooperativa de Bâle* em 28 de janeiro;
- *Cooperativa de Schaffhouse* em 10 de fevereiro que posteriormente foi fusionada com a *Migros Winterthour*, criada em 1957;
- *Cooperativa de Zurique* em 24 de março;
- *Cooperativa de Saint-Gall* em 2 de maio;
- *Cooperativa de Berne* 7 de novembro;
- *Cooperativa de Soleure* em 22 de novembro (que foi fusionada, em 1967, com a *Migros Argovie*, fundada em 1942);
- *Cooperativa de Lucerne* em 11 de dezembro;
- *Cooperativa de Neuchâtel* em 30 de dezembro (que foi rebatizada, em 1984, por *Cooperativa Neuchâtel-Fribourg*).

Em 1942, depois de ter adquirido uma sociedade de impressão, saiu à rua o primeiro jornal que englobava as atividades das cooperativas e também da FCM. Dois anos depois foi criada as *Écoles-Clubs*, ou seja, escolas para adultos, que têm uma vasta e diversificada oferta formativa, como cursos de línguas, cursos de pintura e cursos de

informática. Os preços são acessíveis, bastante competitivos porque existe um financiamento por parte das cooperativas e da *Fondation Cooperative Migros*.

No dia 25 de agosto de 1945 foi criada a 11ª cooperativa pertencente à FCM: *La Société Coopérative de Genève*. No entanto, o seu início não foi fácil, pois muitos cooperantes estavam contra essa abertura.

Um ano mais tarde, a *Migros* tentou implementar-se no distrito de Vaud, foi então criada a *Coopérative Migros Lausanne* que, em 1973, mudou a denominação para *Société Coopérative Migros Vaud*.

Em 1950, foi criada a empresa de chocolate, que ainda hoje pertence à *Migros*, a *Chocolat Frey SA*.

Em 1954, é fundada a primeira estação de serviço que consegue baixar os preços, até os da concorrência em mais ao menos 20%. A primeira estação de serviço ofereceu o litro de gasolina a 0.49 cêntimos (entre 6 e 11 cêntimos a menos, em relação à concorrência). Neste mesmo ano, *Duttweiler* pretendeu ter sucesso fora das fronteiras Suíças, aproveitando um convite do ministro turco da economia e do comércio, que tentava implementar uma *Migros* nesse país. No dia 1 de outubro de 1955, mete em circulação vinte camiões na vila de Istambul. No entanto, em 1975, a FCM cede a maioria das ações a uma empresa turca, que foi autorizada a conservar o nome de *Migros Türk*. Em 1955, a empresa *Jonatal SA, Meilen* mudou de nome para ser conhecida como *JOWA* e tem como objetivo ser o fornecedor, por excelência das padarias da comunidade *Migros*. A *JOWA* tem por missão confeccionar os pães e bolos que, hoje em dia, são vendidos em todas as lojas da *Migros*. Neste mesmo ano, é fundada a *Société Coopérative Migros Valais*, que é a 13ª Cooperativa a fazer parte da FCM. Para alargar a sua oferta nas chamadas *Écoles-Clubs*, é criada uma fundação, em 1956, batizada de *Eurocentre*, que pretendia dar a possibilidade às pessoas de aprender uma língua no seu país de origem.

Em 1957, uma outra área de negócio abriu as suas portas, o banco da *Migros* (*Banque Migros*), inscrito no registo do comércio com um capital de 10 milhões de francos. Em 1983, *la Banque Migros* estava entre os 35 maiores bancos da Suíça. Em 1958, a FCM adquire 90% do Capital Social da *Seba d'Aproz SA*, empresa que produz as águas minerais. Entre 1958 e 1984 a sua produção passou de 6000 garrafas/h para 20'000 garrafas/h.

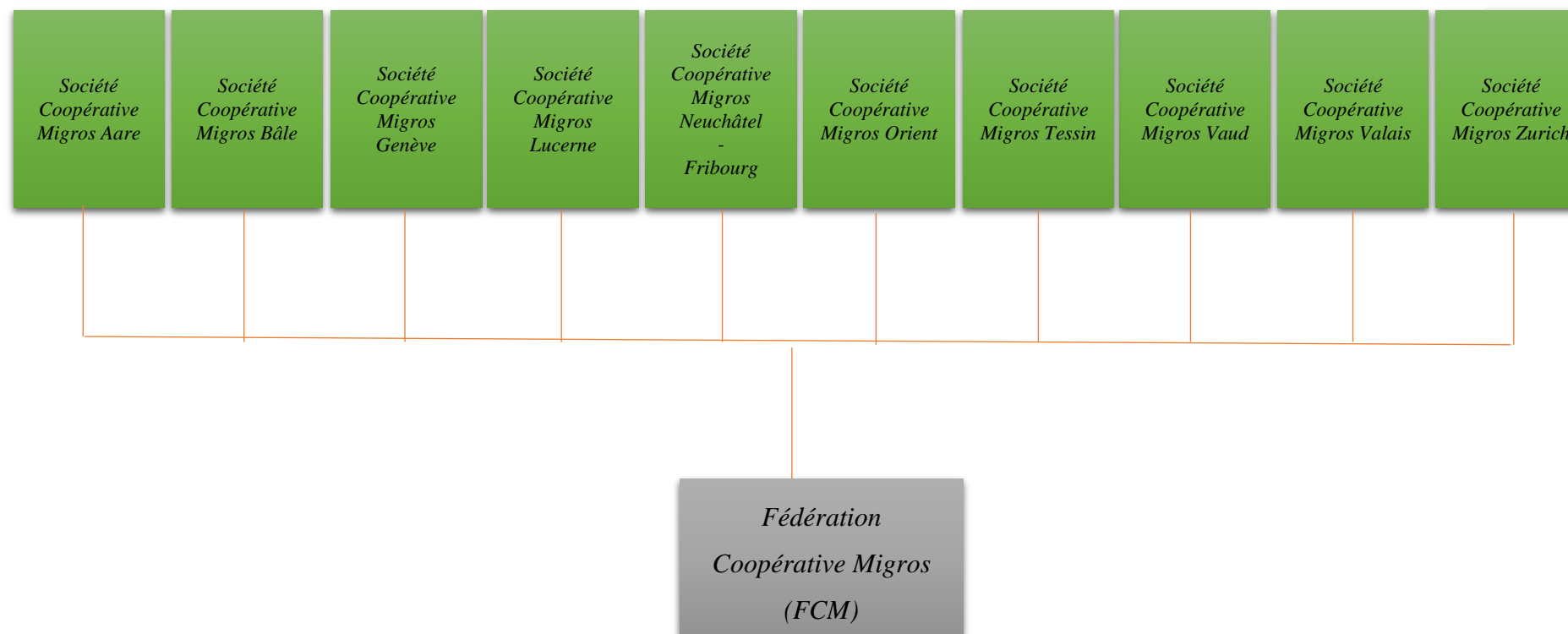
Dado o crescimento das lojas e dos produtos apresentados na mesma, a FCM viu-se na obrigação de aumentar a sua produção para tudo o que seja carne fresca. É, então, constituída a fábrica *Micarna SA*, que abriu as suas portas no dia 2 de junho de 1960, sendo considerada a fábrica de produtos de carne fresca mais moderna da Suíça.

No entanto, o dia 08 de junho de 1962 ficou marcado pelo falecimento do Senhor *Gottwiold Duttweiler*, a sua substituição como presidente da FCM foi incumbida ao Senhor *Rudolf Suter*, que anteriormente ocupava o cargo de Diretor da *Société Coopérative Migros Bâle*.

Para fazer face à procura e aos problemas de aprovisionamento dos queijos, foi criada, no dia 1 de setembro de 1964, a empresa *Mifroma SA*.

Mais tarde, o ano de 1984 ficou marcado pelo volume de negócio total da comunidade *Migros* que ultrapassou a barreira dos 10 bilhões de francos. Atualmente, a federação é constituída por dez cooperativas, como se pode observar na Figura 2.

Figura 2: Organograma das Cooperativas



Fonte: elaboração própria

1.2 *Société Coopérative Migros Vaud*

A *Société Coopérative Migros Vaud* é uma das dez cooperativas que faz parte da FCM. Criada em 1946, conta hoje com 3.443 colaboradores. Tal como acontece com a maioria das empresas, a conjuntura atual encontra-se difícil para esta. Como tal, o seu volume de negócios para 2016 recuou (comparando com 2015) 1,48%, o que corresponde a um valor de 16,9 milhões de francos. Sendo assim, o seu volume de negócios líquido correspondeu, para o ano de 2016, a CHF 1.119.400. Para fazer face a esta conjuntura difícil, a empresa continua a preocupar-se com os preços de venda, os ganhos na produtividade e a diminuição dos custos de aprovisionamento. No futuro, a sociedade deseja continuar a desenvolver a sua rede de lojas e a garantir a melhor relação qualidade/preço.

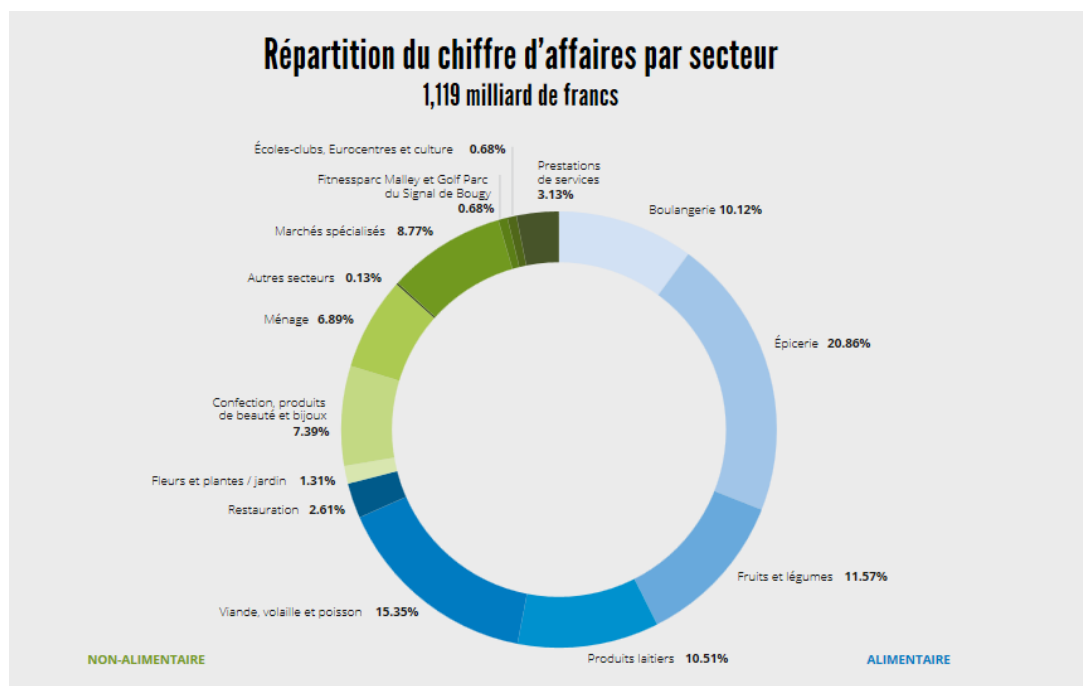
A empresa é então constituída por:

- ✓ 52 lojas (5MMM/17MM/30M¹);
- ✓ 19 lojas especializadas (*Carat*-ourivesaria; *SportXX*-loja especializada em artigos de desporto; *Do-IT- Garden* loja especializada em *bricolage* e jardim; *Micasa*-loja de móveis);
- ✓ 8 *Migros Partenaire*;
- ✓ 9 M-Restaurantes;
- ✓ 11 Take Away *Migros*;
- ✓ 8 *Coffee & Time*;
- ✓ 1 Serviço de Catering;
- ✓ 3 *Écoles-Clubs*;
- ✓ 1 *Eurocentres*;
- ✓ 1 *Fitnessparc* (ginásio);
- ✓ Parque de Golf;
- ✓ 1 Parque *Pré-Vert du Signal de Bougy* ;
- ✓ 1 Centro de Formação.

¹ Os M, correspondem ao tamanho da loja e a variedade de produtos apresentados. Sendo os MMM, lojas de maior dimensão e um M lojas consideradas pequenas.

Para compreender melhor a repartição do volume de negócios apresenta-se o seguinte esquema:

Figura 3: Repartição do Volume de Negócios por setor



Fonte: Publicação anual do relatório de contas 2016

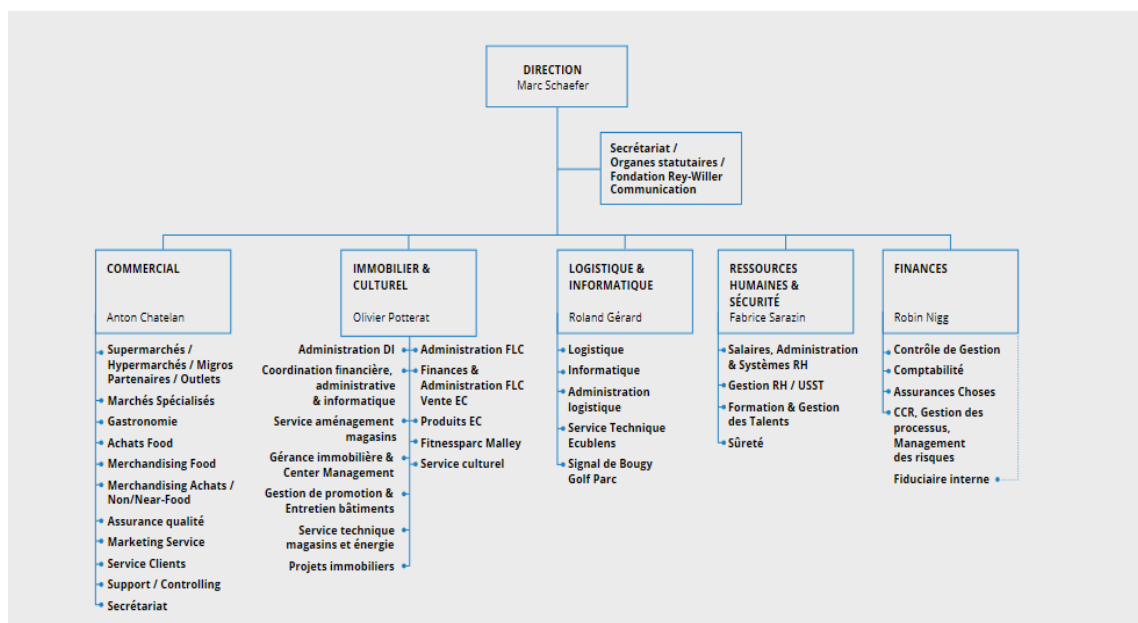
Podemos observar que o volume de negócios está dividido da seguinte maneira:

- ✓ A azul, temos o setor alimentar que corresponde a 71.02% do volume de negócio e está composto por:
 - 20,86% que representa o setor da mercearia;
 - 15,35% que representa o setor da carne e do peixe;
 - 11,57% que está relacionado com o setor da fruta e legumes;
 - 10,51% que representa os lacticínios;
 - 10,12% para o setor da padaria;
 - E, por fim, 2,61% para a restauração.
- ✓ A verde, temos então, o setor não alimentar que representa 28,98% do volume de negócios e que está dividido da seguinte maneira:
 - 8,77% que representa as lojas especializadas;
 - 7,39% constituído pelas confeções, produtos de beleza e bijutaria;
 - 6,89% relacionado com os produtos de limpeza;
 - 3,13% que se relaciona com as prestações de serviços;

- 1,31% que representa as flores/plantas e produtos de jardinagem;
- 0,68% relacionado com a *École Club/Eurocentre* e Cultura;
- 0,68% relacionado com o *Fitnessparc Malley; Signal de Bougy* e golf
- Para terminar, 0,13% representa outros setores.

Para que se compreenda melhor a composição da *Société Coopérative Migros Vaud*, apresentamos o seu organograma:

Figura 4: Organograma Société Coopérative Migros Vaud em 01.01.2017



Fonte : Intranet Migros

Partindo da análise do organograma, verifica-se que no topo da hierarquia se encontra a Direção, sendo esta constituída por um Diretor e cinco membros de Direção, que têm ao seu cargo um departamento.

1. Departamento Comercial, que tem como serviços associados:
 - a. Supermercados/hipermercados/*Migros Partenaire* (são independentes que vendem produtos da empresa) /*Outlets* (Lojas de desconto);
 - b. Lojas especializadas;
 - c. Compras em produtos alimentares e não alimentares;
 - d. Controlo de Qualidade;
 - e. Serviço de *Marketing*;
 - f. Serviço ao Cliente;
 - g. *Controlling*;

- h. Secretariado.
- 2. Departamento Imóvel e Cultural, que engloba serviços diretamente relacionados com a parte imóvel e com a parte cultural:
 - a. Parte Imóvel:
 - i. Administração;
 - ii. Coordenação financeira, administrativa e informática;
 - iii. Serviço de adaptação/reorganização das lojas;
 - iv. Gerência Imobiliária e *Center Management*;
 - v. Gestão e Manutenção dos imóveis;
 - vi. Serviços técnicos relacionados com as lojas e gestão das energias;
 - vii. Projetos Imobiliários.
 - b. Parte Cultural:
 - i. Administração;
 - ii. Finanças;
 - iii. Vendas EC;
 - iv. Cursos EC;
 - v. *Fitnessparc Malley*;
 - vi. Serviço Cultural.
- 3. Departamento da Logística e da Informática, que engloba os seguintes serviços:
 - a. Logística;
 - b. Informática;
 - c. Administração da logística;
 - d. Serviços Técnicos da Central (*Ecublens*);
 - e. Fundação *Signal de Bougy-Golf*
- 4. Departamento dos Recursos Humanos e Segurança, que está composta por:
 - a. Salários, administração e sistemas de RH;
 - b. Gestão dos RH /USST (Segurança no trabalho);
 - c. Formação e Gestão de Talentos;
 - d. Segurança.
- 5. Departamento Financeiro, que representa os serviços como:
 - a. Controlo de Gestão;
 - b. Contabilidade;
 - c. Seguro de bens materiais;

- d. CCR (Centro de Competências Regionais - Gestão de Projetos e *Management* do risco.
- e. Fiduciária interna (que não está diretamente ligada ao departamento, mas que constitui parte do departamento).

Estes cinco departamentos tentam interagir da melhor forma entre eles. No entanto no *Capítulo três*, poderemos ver se existe algum problema de comunicação quer na comunicação descendente, ou seja, entre as chefias e os seus colaboradores quer na comunicação horizontal, ou seja, entre os diversos serviços/departamentos.

Seguidamente, abordaremos o contexto económico da empresa, com o intuito de analisar o seu volume de negócios, os seus principais concorrentes bem como as suas decisões para melhorar a sua estratégia.

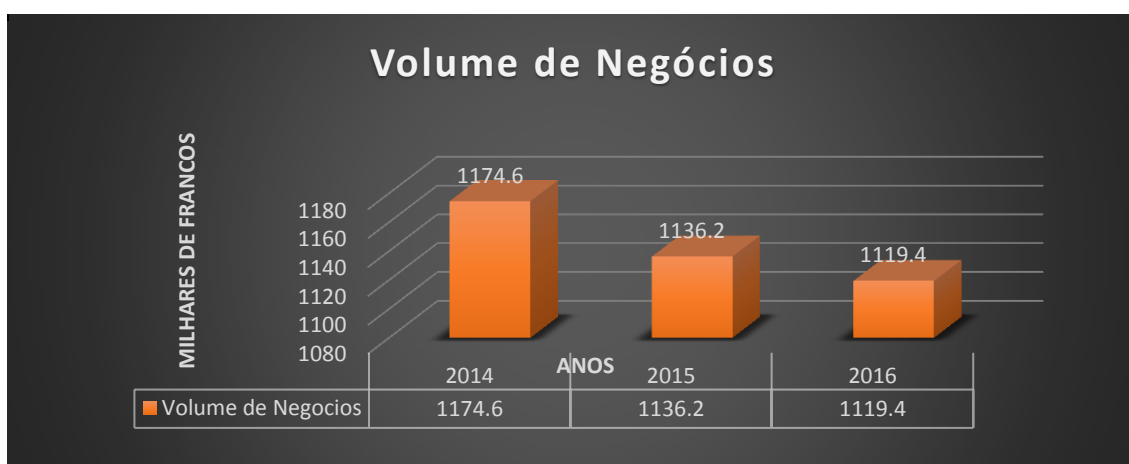
1.3 Contexto Económico

O negócio de retalho na Suíça é dominado por duas grandes empresas *Migros* e *Coop*. Na verdade, estas duas cooperativas dominam ambas 70% do mercado nacional. No entanto, nos últimos anos, a chegada de empresas *discount* como, por exemplo, *Aldi* e *Lidl* vieram afetar a estratégia até agora utilizada pelas duas grandes empresas. Em 2016, a descida da taxa de câmbio do Euro também fez recuar as vendas. Para fazer face a toda esta conjuntura menos favorável, existiu a necessidade de se investir em novas tecnologias, para conseguir assim pensar no conforto dos seus clientes, como por exemplo, a instalação do *Self Check-out* e do *Self Scanning* (tecnologias que permitem aos clientes efetuar as suas compras com um scanner e passar diretamente a uma estação de pagamento, sem terem que passar numa caixa), criar segmentos de E-commerce (comércio em linha). Outras alterações realizadas foram as de renovar novas lojas para atrair novos clientes e investir em lojas, embora à partida seja conhecido o seu não rendimento, se deve fazer um investimento, para que a concorrência não se venha instalar. Por fim, e não menos importante, uma empresa para obter sucesso precisa do empenho e da dedicação de cada colaborador. Se os colaboradores estiverem motivados e se sentirem parte integrante da empresa, vão reunir todos os seus esforços para atingir esse objetivo. Para tal, a *Migros* também investiu na saúde dos seus colaboradores com o programa *M-Well*, tendo sido considerada novamente a melhor empregadora segundo a revista *Bilan.*, e tendo recebido, uma vez mais, o rótulo de *Friendly Work Space*, que

designa que o empregador se preocupa com o bem-estar e a saúde dos seus colaboradores.

Para perceber melhor o impacto da concorrência e do turismo de compra (descida do euro face ao franco), podemos recorrer ao relatório de contas anual. Em relação aos resultados, a *Migros*, nos últimos três anos, perdeu em volume de negócios. Nomeadamente, de 2014 a 2015, houve um decréscimo do volume de negócio de 3,27% (equivalente a um montante de 38,4 milhões de francos) e de 2015 a 2016, o decréscimo foi na ordem de 1,48% que representa 16,9 milhões de francos. Esta descida, uma vez mais, justifica-se com os pontos acima referidos.

Figura 5: Volume de negócios 2014,2015 e 2016



Fonte: Relatórios de Contas

Mesmo com essa baixa no valor do Volume de Negócios a empresa continua a ser uma empresa rentável e inovadora, que é apreciada e na qual a população tem confiança. A empresa tem como estratégia adaptar os seus preços de venda e ganhar terreno na produtividade e na redução de custos operacionais. A *Migros* quer continuar, em 2018, a desenvolver as suas lojas de proximidade. Compromete-se, também, a propor a melhor relação qualidade/preço. Por fim, sendo ela uma empresa de referência, não pode pôr de lado os seus compromissos sociais e ecológicos.

1.4 Estratégia M 2019 e estratégia *Migros Vaud*

A estratégia M2019 foi elaborada pela FCM para todas as cooperativas, com propósito foram desenvolvidos vários pontos-chave. Irei abordar aqui os principais para poder

compreender qual a estratégia a atingir para 2019. De seguida irei, igualmente, abordar alguns pontos estratégicos específicos da *Migros Vaud*.

A estratégia M2019 foi elaborada para ser então uma estratégia comum à FCM e a todas as cooperativas, tendo como objetivo principal ficar como primeira escolha dos clientes. A visão e a missão são igualmente descritas nesta estratégia. Sendo a missão a razão de ser da empresa e a visão a imagem futura que a empresa quer alcançar. Para tal elas estão definidas do seguinte modo:

➤ Visão:

Sendo uma cooperativa, nós criamos a harmonia entre o sucesso económico e o interesse geral, suscitando o entusiasmo dos nossos clientes pelo nosso carácter único.

➤ Missão:

Sendo uma empresa líder no comércio de retalho, a mais duradoura e aquela que oferece a melhor qualidade/preço, criamos então sistematicamente uma mais-valia estando igualmente como pioneiros. Partimos assim todos os dias à conquista do coração dos nossos clientes, assegurando-nos que somos a empresa preferida dos Suíços.

A primeira linha estratégica é então em relação aos vendedores. Sendo eles o contato direto que a empresa tem com os clientes, é necessário investir de maneira contínua nas competências, no desenvolvimento e na satisfação dos colaboradores (investimento estratégico).

Os seis desafios então presentes nesta estratégia são:

1. Comportamento de compra: os clientes têm hoje em dia à sua disposição escolhas cada vez mais alargadas e com horários flexíveis (com as lojas *online*, 24/24h e 7/7dias);
2. Pressão da concorrência: o crescimento de lugares de compra, sejam eles *online* ou não, na Suíça ou no estrangeiro;
3. Experiência de compra: cada compra tem que se transformar numa experiência para o cliente, seja ela pela relevância dos sortidos e dos preços, ou pelas instalações das lojas e/ou apresentação da mercadoria;

4. Transparência: os clientes importam-se cada vez mais em saber a origem dos produtos bem como as condições em que foram produzidos;
5. Densidade normativa: cada vez existem mais leis e normas que ditam a maneira como a empresa se deve comportar, o que é possível fazer e o que está completamente interdito, o que constrange a que a empresa esteja constantemente obrigada a adaptar as prestações que são oferecidas às novas exigências;
6. Tecnologia: a tecnologia faz parte de algo que se renova cada vez mais rapidamente, fazendo com que a empresa tenha necessidade de se adaptar cada vez mais de forma permanente.

Para fazer face a esses desafios, é então necessário, primeiramente e como já referido², o desenvolvimento das competências e do bem-estar dos nossos colaboradores. Colaboradores contentes e satisfeitos empenham-se no trabalho a realizar conseguindo assim satisfazer os nossos clientes e atingir o objetivo principal estipulado pela empresa: Ficar a primeira escolha dos clientes.

A segunda etapa é de ficar sempre interessante aos olhos dos clientes, para tal, a empresa tem que se desenvolver ainda mais nos seguintes setores:

- Nos sortidos dos produtos e na prestação de serviços;
- Na disposição das lojas;
- Nos processos de venda;
- Na publicidade e na comunicação.

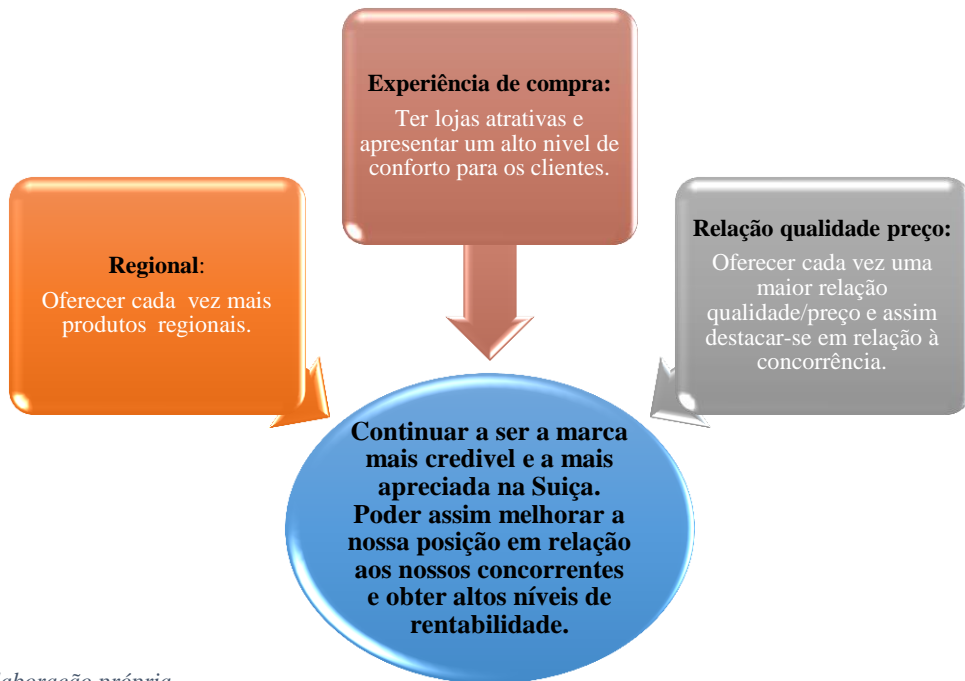
A terceira etapa que já está posta em prática e que é necessária para atrair mais clientes é o *PickMup*, isto é, a possibilidade que os nossos clientes têm de efetuar as suas encomendas *online* e poderem ir busca-las em certos pontos específicos à hora que lhes seja conveniente.

A quarta etapa, é de poder desenvolver estratégias para cada tipo de loja, sejam eles supermercados/hipermercados, os restaurantes e *take away*, lojas de desporto (*Sportxx*), lojas de móveis e decoração (*Micasa*), lojas de materiais eletrónicos (*Melectronics*) e, por fim, lojas de jardim e *bricolage* (*Do it+ Garden*).

² No ponto 1.3 Contexto Económico

Para os supermercados/hipermercados é importante fazer face aos desafios da maneira seguinte:

Figura 6: Como fazer face aos desafios nos supermercados/hipermercados.

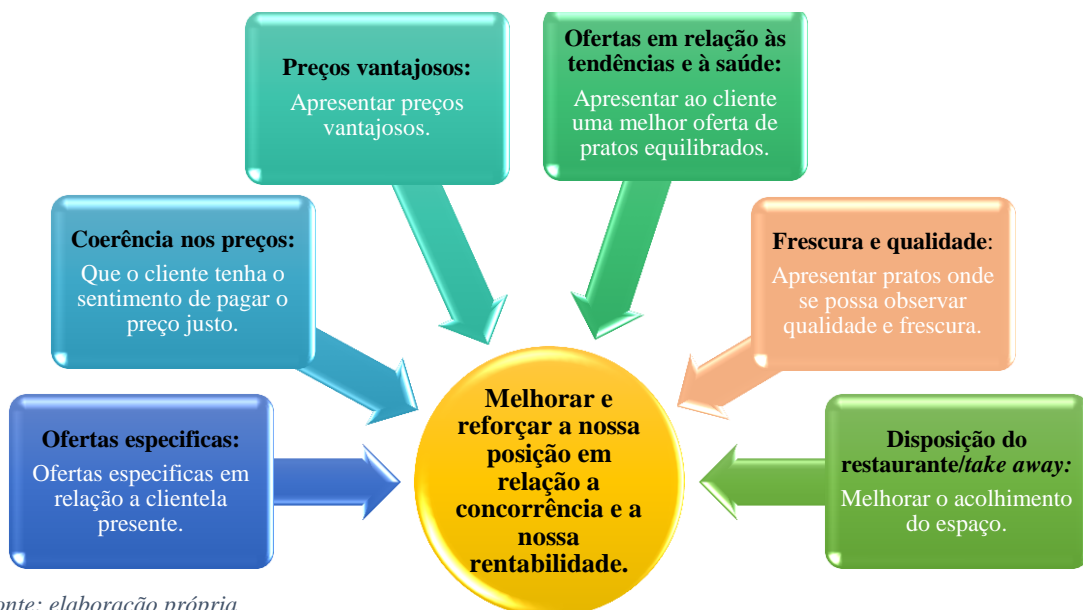


Fonte: elaboração própria

A estratégia apresentada quer, que, nos nossos SM/HM, distinguir-se claramente da concorrência com os nossos sortidos característicos e as nossas marcas próprias. Não esquecendo a qualidade e a frescura dos nossos produtos.

Relativamente à gastronomia é importante então focar-se nos seguintes pontos:

Figura 7: Como fazer face aos desafios nos restaurantes e take away



Fonte: elaboração própria

Quer, com isto, conseguir distinguir-se da melhor forma em relação à concorrência, desenvolvendo melhores ofertas “tendências”, isto é, pratos vegetarianos, pratos Vegan entre outros. Pretende-se, de igual modo, efetuar uma mudança em relação aos restaurantes e *take away* para que se possa acelerar o tratamento das encomendas e servir assim o cliente mais rapidamente.

Em relação às lojas de desporto denominadas por *SportXX*, os campos estratégicos são os seguintes:

Figura 8: Como fazer face aos desafios nos restaurantes e take away

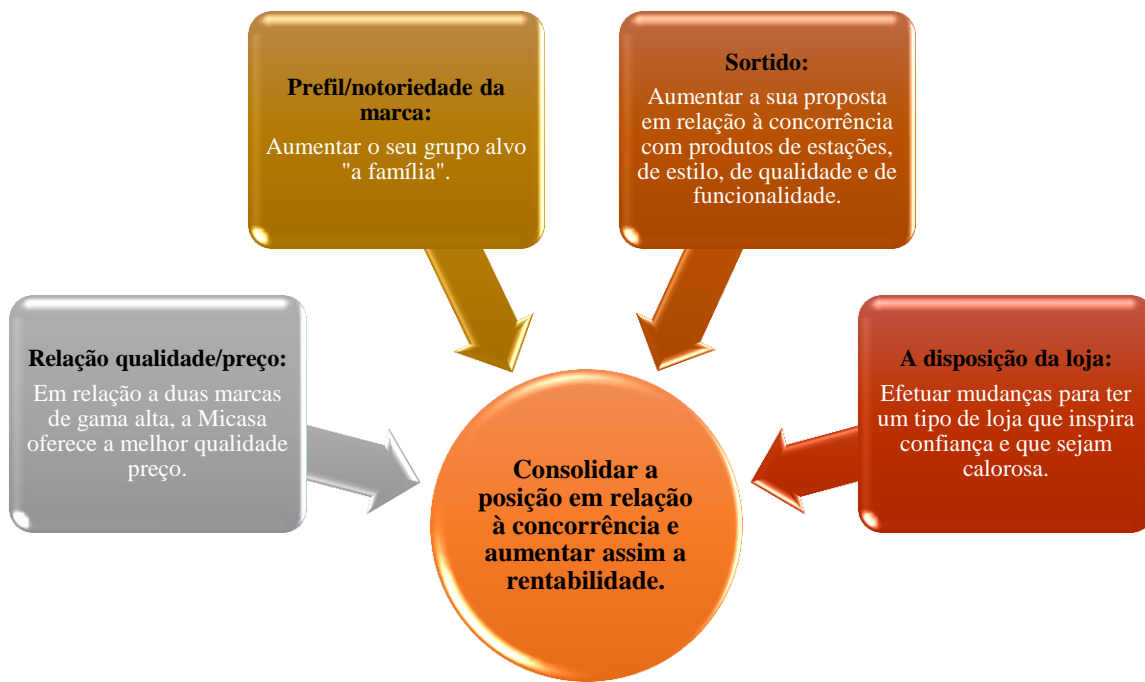


Fonte: elaboração própria

Com a chegada de um novo concorrente vindo do país vizinho (Decathlon), é necessário concentrar-se nos pontos fortes que já temos em relação a concorrência, isto é, a personalização e o sortido que já existe nas lojas. No entanto, é necessário repensar de maneira específica, a imagem da loja e a comunicação/publicidade. É igualmente necessário investir na competência dos vendedores, para poder melhorar os conselhos dados aos clientes.

Em relação às lojas de móveis e decoração, é necessário melhorar e adotar os seguintes eixos estratégicos:

Figura 9: Como fazer face aos desafios nas lojas de móveis e decoração.



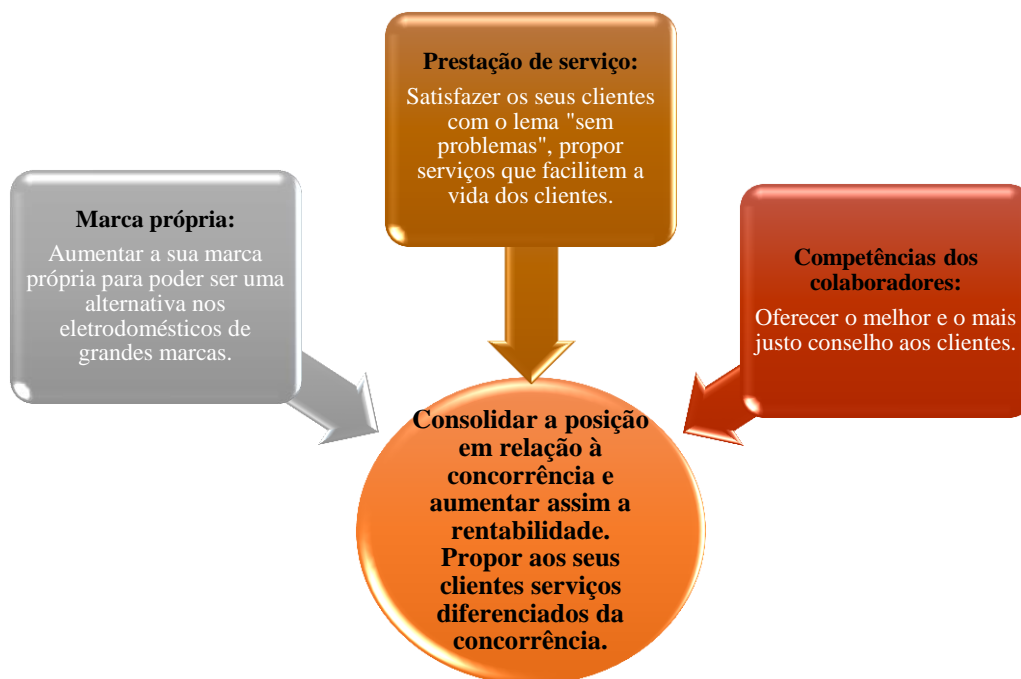
Fonte: elaboração própria

Para poder atingir os objetivos com estes eixos será então necessário:

- Otimizar a qualidade/preço em relação a concorrência;
- Desenvolver a escolha dos quartos e dos espaços criança;
- Desenvolver as competências dos vendedores em relação aos conselhos que podem ser fornecidos aos clientes.

Na parte das lojas eletrônicas os eixos a serem consolidados são os seguintes

Figura 10: Como fazer face aos desafios nas lojas eletrônicas.



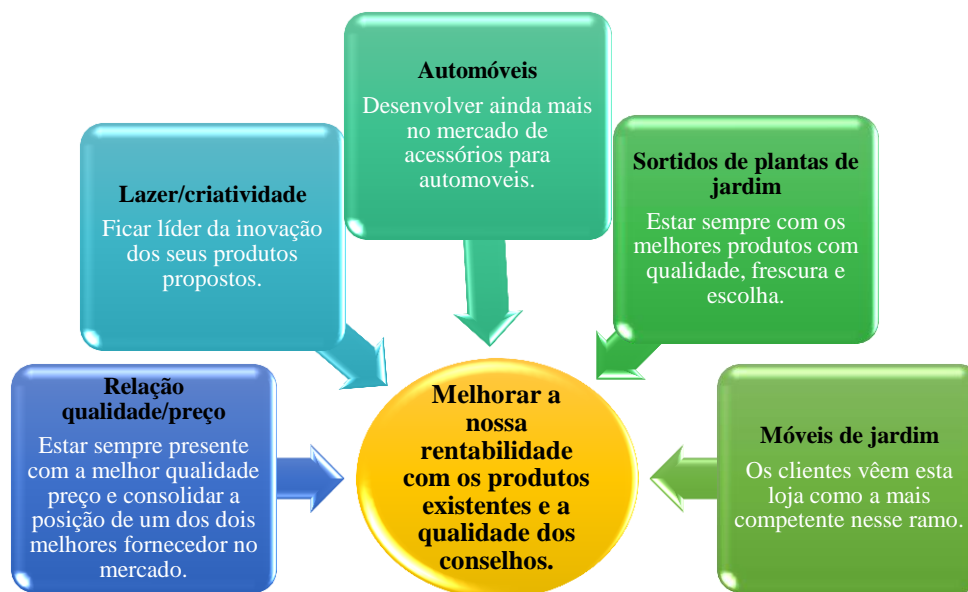
Fonte: elaboração própria

As iniciativas para conseguir atingir estes objetivos são então:

- Desenvolver as marcas próprias;
- Melhorar a publicidade;
- Otimizar as vendas em linha;
- Desenvolver os serviços propostos.

Por fim, chegamos então aos eixos importantes que são necessários desenvolver em relação as lojas de jardinagem e *bricolage*.

Figura 11: Como fazer face aos desafios nas lojas Do it+ Garden



Fonte: elaboração própria

Para que tudo isso seja realizado, é necessário então desenvolver os vários setores com produtos diferentes e inovadores, sempre respeitando a máxima qualidade/preço.

Em relação a esta estratégia desenvolvida para todas as cooperativas, a *Migros Vaud* quer reforçar a sua imagem para ficar a primeira escolha dos clientes. Para tal, ela quer estar mais próxima dos seus clientes, efetuando assim um desenvolvimento mais direcionado à proximidade que aos grandes centros comerciais, isto é, hoje em dia, não se está numa política de construir/arrendar lojas de grande dimensão. O que se pretende hoje, são dois tipos de loja: as lojas de pequena dimensão onde os clientes se possam deslocar a pé e onde se encontram produtos para o dia-a-dia e lojas um bocadinho maiores (género de supermercado) onde as pessoas tenham igualmente a possibilidade de se deslocar a pé, mas tendo acesso a uma maior diversidade de produtos, tendo assim a etiqueta de proximidade e, ao mesmo tempo, um sítio onde possam efetuar as compras semanais. Os pontos igualmente estratégicos que se tornam necessários para atingir o objetivo final (**atingir uma rentabilidade elevada**), são os seguintes:

- ✓ Trabalhar a segmentação dos produtos, ou seja, adaptar a proposta de produtos em relação ao ambiente envolvente. Se for perto de um concorrente *discounter* (do género “*Lidl*”), oferecer produtos de uma gama mais baixa, por exemplo, os

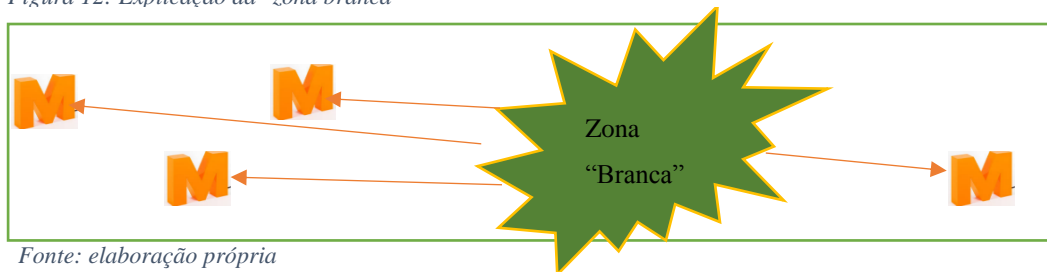
da marca *MBudget*. No entanto, sem esquecer os produtos frescos que têm que estar presentes, tais como o pão, as frutas e legumes e a carne;

- ✓ Proporcionar um conforto nas compras para os clientes, criando lojas acolhedoras, com uma imagem inovadora, tendo por isso que dar uma “cara nova” às lojas mais antiquadas;
- ✓ Em relação à concorrência, ser a escolha n.º 1 dos clientes;
- ✓ Trabalhar mais a temática da degustação, hoje em dia é algo importante e que as lojas *online* ainda não têm possibilidade de fazer, por isso é importante desenvolver esse ponto que ainda está a favor das lojas físicas;
- ✓ Melhorar (o que hoje ainda é suficiente) os produtos oferecidos nas lojas, isto é, segmentar de uma forma rápida e eficaz as necessidades dos clientes. Para tal, foi posto em prática um estudo sobre os hábitos dos clientes em relação a cada loja, com vista a se tornarem mais pró-ativos e assim podermos adaptar melhor os nossos produtos;
- ✓ Apostar na formação dos colaboradores para que sejam competentes e darem a devida importância nos indicadores que a cooperativa possa ter à disposição, e assim serem tomadas decisões o mais rapidamente possível;
- ✓ Obter números que sejam o reflexo de uma realidade. Se existir uma zona branca onde podemos investir e implementar uma nova loja mesmo que ela tenha um *Payback*, *TIR* ou um *VAL* negativo ou que os valores não entrem nas normas do grupo³, dever-se-ia mostrar esses números negativos. No entanto, seria necessário explicar que, por exemplo, os custos de publicidade que são utilizados para incentivar as pessoas que se encontram nessa “zona branca” a ir as lojas que estão mais longe das suas casas (por exemplo, com incentivos comerciais) pode exceder a perca que se tem em volume de negócio para essa loja. Explicar igualmente de uma forma clara que é importante estar presente para que os clientes dos concorrentes (se estiverem presente na nossa zona branca) tenham a possibilidade de fazer as compras nas lojas da cooperativa *Migros*. Por vezes, eles poderão estar a voltar do trabalho e como estão habituados aos produtos da concorrência irão escolher esse em vez de nos

³ Normas do grupo: *Payback* inferior a 15 anos; *TIR*=7%

escolher. No entanto, nem sempre estes investimentos “estratégicos defensivos”, devem ser executados. Para serem feitos é necessário ter bem em conta os prós e contra desse tipo de investimento para não, por exemplo implementar uma loja num sítio somente para evitar que o concorrente se venha instalar, como o que aconteceu com o *Outlet Cerisaie*;

Figura 12: Explicação da "zona branca"



Fonte: elaboração própria

- ✓ Em relação aos investimentos de novas lojas, hoje a ótica adotada é de estar mais em sítios que podemos arrendar em vez de comprar e construir. Isto porque a envolvente económica está muito frágil e tudo muda repentinamente. Com esta estratégia, torna-se mais fácil estar presente mais rapidamente em certos locais, podendo assim usufruir de algumas vantagens, como por exemplo, os contratos e o tempo que se está presente num certo local será mais rápido, isto é, se arrendarmos o contrato será por um período de 10 anos. O que significa que as nossas depreciações serão efetuadas sobre esses anos e, no fim desse tempo, tudo será depreciado, uma vez que, os ativos fixos tangíveis devem ser depreciados para o período de tempo correspondente ao contrato. Quer dizer que se prolongarmos não teremos esses custos para um período futuro. Se for necessário fazer um *relooking*⁴ para adaptar à loja uma nova imagem, torna-se mais económico. Na medida em que quando estamos num investimento do tipo de modernização onde somos proprietários, os equipamentos que são descartados ainda têm um valor contabilístico alto, mas se alugarmos por um período de 10 anos, no fim os nossos equipamentos estarão completamente depreciados. Outro ponto importante está na questão da loja não obter o volume de negócio desejado. Neste caso, será mais fácil sair e encontrar um lugar mais

⁴ *Relooking*: Efetuar transformações na loja.

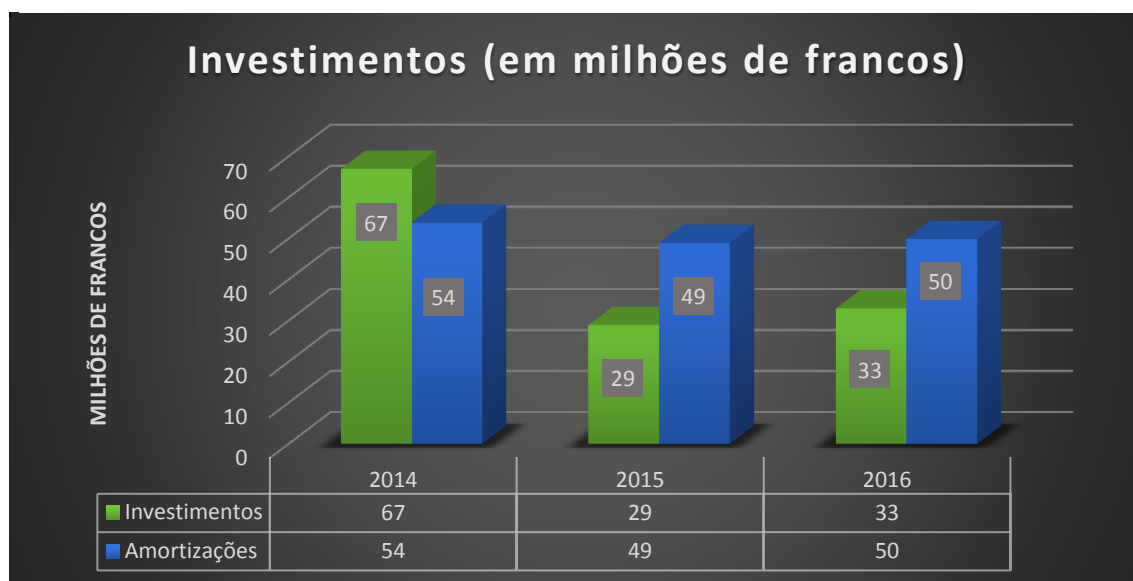
atrativo, o que não acontece quando a loja é construída diretamente pela cooperativa.

Portanto, torna-se importante com esta conjuntura económica difícil e com a entrada de novos concorrentes e a descida do câmbio, colocar em prática da melhor maneira toda esta estratégia definida tanto pelo grupo, como pela cooperativa, para poder continuar a ter uma taxa de rentabilidade alta e ser sempre líder no mercado de retalho. Não sendo fácil, os colaboradores também têm um papel importante nesse desafio. É necessário trabalhar na mesma direção podendo assim obter melhores resultados.

2 CAPÍTULO – OS INVESTIMENTOS DA MIGROS VAUD

Apresentamos, de seguida, os investimentos da *Migros Vaud*, nos últimos três anos (2014, 2015 e 2016):

Figura 13: Valor dos investimentos 2014,2015 e 2016



Fonte: elaboração própria

Em relação ao quadro dos investimentos acima apresentado podemos ver que, de 2014 a 2015, houve um decréscimo dos investimentos em ordem de 57%, já em relação a 2015 para 2016 houve um aumento de 17%. O valor de 2014 explica-se pelo investimento de *Rolle*. Este investimento tinha como finalidade demolir a antiga loja e criar uma galeria comercial com um espaço para uma loja *Migros*, bem como, construir prédios com vários apartamentos. Este investimento teve um custo total de 56,15 milhões de francos. Em 2015 e 2016, os investimentos foram inferiores em aproximadamente 45% em relação a 2014. Pode-se explicar essa descida dos investimentos com o facto da implementação positiva da concorrência, bem como a descida da taxa câmbio do euro, que abalou com os resultados da empresa, logo contenção de custos, o que gera uma diminuição dos investimentos.

Os ativos fixos tangíveis estão constituídos da seguinte forma:

Tabela 1: Ativos Fixos Tangíveis e Investimento em Curso 2014,2015 e 2016

Ativos fixos tangíveis	2014	2015	2016
Dívidas longo prazo	4.613	4.249	4.624
Participações em empresas do grupo e externas	10.830	10.830	10.830
Terrenos e edifícios	433.856	414.309	404.342
Equipamentos técnicos e máquinas	46.665	49.213	40.193
Outros ativos fixos tangíveis	12.070	9.496	7.589
Investimentos em curso	11.827	11.121	14.338
Total ativo fixo tangível	519.861	499.218	481.916

Fonte: adaptado do relatório de contas

Analisando agora o rácio de grau de cobertura dos ativos fixos tangíveis:

Grau de cobertura dos ativos fixos tangíveis= Capital Próprio/Ativo fixos tangíveis

Para 2014, os capitais próprios foram de 111.322⁵, portanto: $111.322/519.861=21,41\%$

Para 2015, os capitais próprios foram de 128.602⁶, portanto: $128.602/499.218=25,76\%$

Por fim, em 2016 os capitais próprios foram de 138.668⁷, portanto: $138.668/481.916=28,77\%$

Em relação ao *Office Fédéral de la statistique, Statistique de la production et de la valeur ajoutée*-que equivale ao Instituto Nacional de Estatística, o resultado para o grau de cobertura dos ativos fixos tangíveis do CAE 4711- comércio de retalho, em supermercados e hipermercados, a média seria para 2014 de 55% e para 2015 a média encontra-se nos 53%. A *Société Coopérative Migros Vaud*, encontra-se abaixo desses

⁵ Valor extraído do relatório de contas de 2014

⁶ Valor extraído do relatório de contas de 2015

⁷ Valor extraído do relatório de contas de 2016

valores. Os investimentos da empresa são então financiados por empréstimos de um montante de CHF 287.000.000 (valores a fim de setembro de 2017), que correspondem a CHF 280.000.000 de dívidas de longo prazo e CHF 7.000.000 de dívidas de curto prazo.

Os investimentos na *Migros Vaud* podem ser divididos em dois tipos de investimento: os Mono-Investimentos, que correspondem a investimentos inferiores a CHF 1.000.000 e os investimentos *Expako* que correspondem a investimentos superiores a CHF 1.000.000.

No presente capítulo, será, então, explicado cada um deles e, como são definidos os processos. No capítulo seguinte, será analisado as respostas dos questionários que se realizou para perceber onde podem existir falhas no processo dos investimentos.

Para podermos perceber melhor este trabalho existem certos pontos que é necessário explicar. Primeiro, o programa que é utilizado pela *Migros Vaud* e pelos arquitetos com quem ela tem mandatos. Esse programa chama-se *Messerli* e serve para gerir as obras, com possibilidade de efetuar contratos, de contabilizar faturas, de saber quais CFC (*Code de Frais de Construction*) estão associados a quais contratos, saber o orçamento para cada obra e perceber até à data “x” qual foi o valor despendido para cada obra.

As depreciações são efetuadas em relação aos anos associados para cada CFCs, esta lista equivale à nossa lista em Portugal das depreciações e amortizações que estão presentes no Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro de 2009.

2.1 Mono-Investimentos

Como já foi referido, os Mono-Investimentos são investimentos inferiores a CHF 1.000.000, sendo que esses podem ainda ser subdividido em dois montantes: inferiores a CHF 25.000 e superiores a CHF 25.000. Esta divisão acontece relativamente ao pedido de investimento que requer uma assinatura extra para a sua aprovação.

Para que se perceba melhor este tema, decidimos dividi-lo em três partes distintas:

1. Os orçamentos para cada setor;
2. O pedido de investimento;
3. O registo das faturas para cada investimento.

2.1.1 Os orçamentos para cada setor

Antes de perceber como são definidos os orçamentos para os Mono-Investimentos, é necessário ter algumas informações prévias. Importa saber que os Mono-Investimentos estão repartidos por 17 setores, sendo eles os seguintes:

1. Informática;
2. Rede de vendas SMHM (supermercado e hipermercado);
3. Rede de vendas Mercados Especializados;
4. Escola e Formação;
5. Logística -Parte Central;
6. Mobiliário (economato);
7. Veículo de transporte de mercadorias;
8. Veículos para a empresa;
9. *Fitness Parc Malley* (Para o *fitness* pertencente à empresa);
10. Golf;
11. Segurança;
12. Imobiliário: imóveis (construção);
13. Imobiliário: imóveis (suporte técnico);
14. Gastronomia;
15. Logística: Suporte técnico central;
16. Imobiliário: Energia das lojas;
17. Não orçamentados.

Para cada um destes setores, é atribuído um número, que será uma referência para os pedidos de investimento. Os investimentos que se enquadram em cada setor são os seguintes:

Para o setor 51⁸-Informática, os investimentos aqui incluídos fazem referência a tudo o que seja novos equipamentos informáticos (sejam eles novos computadores, linhas telefónicas ou outros) para toda a empresa (sejam eles departamentos internos ou lojas).

Para o setor 52-Rede de vendas SMHM, os investimentos aqui incluídos referem-se a tudo o que seja mobiliário ou equipamentos para as lojas. Por exemplo, carrinhos de

⁸ Número atribuído pelas normas do grupo

compra, frigoríficos destinados a pôr mercadoria para a venda ou mesmo móveis para expor o pão.

Para o setor 53-Rede de vendas em Mercados Especializados, referem-se ao mesmo tipo de investimento que para o setor 52. A única diferença é o tipo de lojas que são incluídas. No setor 53, as lojas incluídas são: *SportXX* e *Do-It Garden*.

No setor 54- Escola e formação, os investimentos, que podem ser aqui incluídos, correspondem a móveis ou outros equipamentos necessários para o bom funcionamento das escolas de formação de que a *Migros Vaud* é detentora.

Setor 55- Logística parte central, corresponde a todos os investimentos necessários a central.

No setor 57- Mobiliário (economato), corresponde a todos os móveis (cadeiras, mesas) necessários para os departamentos da empresa.

Caso seja necessário um novo camião para o transporte de mercadorias ou empilhadoras, o setor para o pedido de investimento é o setor 58- veículo de transporte de mercadorias.

No setor 59- Veículos para a empresa, é incluído qualquer novo veículo necessário para os membros da Direção ou aqueles que a empresa põe a disposição dos funcionários, para qualquer deslocação fora da empresa.

Os novos equipamentos para o desporto, sejam eles equipamentos de cardio ou simplesmente tapetes de *yoga*, devem passar pelo setor 60-*Fitness Parc Malley*.

No setor 61-Golf, os investimentos aqui incluídos são necessários para o bom funcionamento deste desporto.

Se for necessário adquirir câmaras de vigilância ou outro tipo de material usado para a segurança, os investimentos devem passar pelo setor 63- Segurança.

Os investimentos que podem ser incluídos no setor 70- Imobiliário (construção) estão relacionados com o imóvel, por exemplo, estores, telhados e portas.

Já no setor 71- Imobiliário (suporte técnico), podem ser incluídos, por exemplo máquinas necessárias para lavar o chão das lojas, neste setor é tudo o que seja mais técnico em relação as lojas.

No setor 80-Gastronomia, incluem-se todos os investimentos para os restaurantes e *take-away*, sejam eles fornos, fritadeiras ou mesmo cadeiras e mesas.

No setor 81-Logística (suporte técnico, central), estão incluídos todos os investimentos técnicos necessários para a parte central (*Ecublens*), como, por exemplo, modernização da central fogo.

No setor 82- Imobiliário Energia lojas, incluem-se todas as modernizações/otimizações da energia nas lojas, podendo aqui incluir-se todas as lâmpadas que economizam energia ou então toda a instalação do frio para os frigoríficos.

Por fim, o setor 90-Não orçamentado inclui, como o próprio nome indica, todos os investimentos que não foram orçamentados para o ano corrente, isto é, se um investimento para o setor 71 não foi previsto no envelope global para o ano 2017, tem que passar neste setor.

Cada setor corresponde a um certo departamento da empresa, que tem como responsabilidade o setor que lhe corresponde, como podemos ver no seguinte quadro:

Tabela 2: Setor e correspondência de departamento

N.º de setor	Denominação do setor	Departamento correspondente	Chefe de Departamento
51	Informática	Logística, Informática, Golf	M. Gérard
52	Rede de vendas SMHM	Comercial, Gastronomia	M. Chatelan
53	Rede de vendas Mercados Especializados	Comercial, Gastronomia	M. Chatelan
54	Escola e Formação	Imobiliário e Cultural	M. Potterat
55	Logística parte Central	Logística, Informática, Golf	M. Gérard
57	Mobiliário (economato)	Logística, Informática, Golf	M. Gérard
58	Veículo de transporte de mercadorias	Logística, Informática, Golf	M. Gérard
59	Veículos para a empresa	Logística, Informática, Golf	M. Gérard
60	<i>Fitness Parc Malley</i>	Imobiliário e Cultural	M. Potterat
61	Golf	Logística, Informática, Golf	M. Gérard
63	Segurança	Recursos Humanos, Segurança	M. Sarazin
70	Imobiliário: imóveis(construção)	Imobiliário e Cultural	M. Potterat

N.º de setor	Denominação do setor	Departamento correspondente	Chefe de Departamento
71	Imobiliário: Edifício (suporte técnico)	Imobiliário e Cultural	M. Potterat
80	Gastronomia	Comercial, Gastronomia	M. Chatelan
81	Logística: Suporte técnico central	Logística, Informática, Golf	M. Gérard
82	Imobiliário: Energia das lojas	Imobiliário e Cultural	M. Potterat
90	Não orçamentados		

Fonte: Ficheiro Mono-Investimento do serviço controlo de gestão

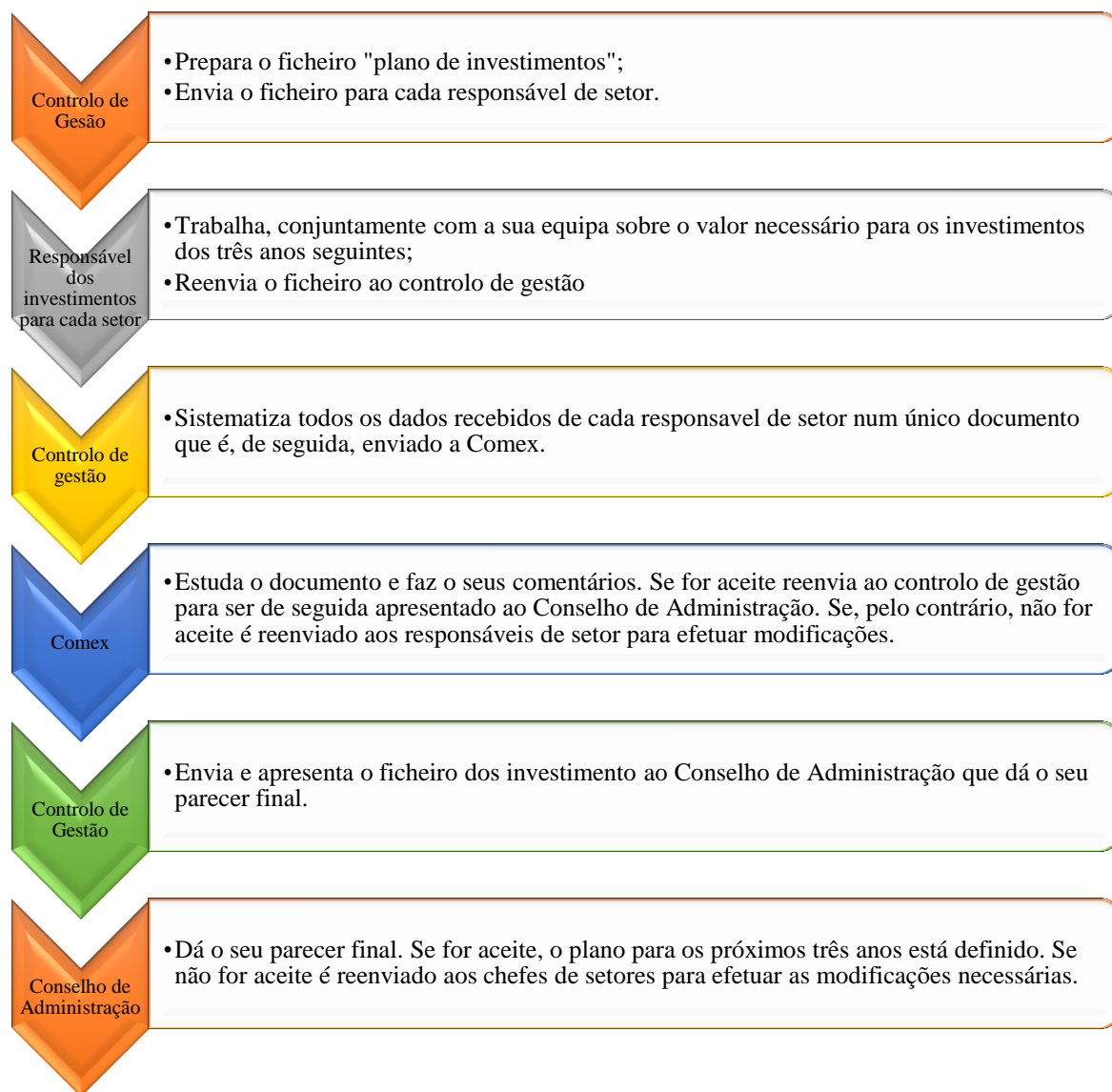
Agora que é possível compreender de que forma os Mono-Investimentos são divididos, pode-se então tentar entender como são orçamentados cada um destes setores.

Os orçamentos são elaborados entre o serviço de controlo de gestão e os outros serviços. Cada responsável de setor tem de efetuar o seu orçamento para os três anos seguintes. Porém, este orçamento é elaborado a partir do mês de maio, pois é nesta altura que o serviço de controlo de gestão envia um ficheiro *Excel*, que deve ser preenchido por cada um dos responsáveis. No mês de setembro, os orçamentos são apresentados à *Comex* (Comissão de expansão da empresa) e, se forem aprovados, são de seguida, apresentados ao Conselho de Administração, que dá o seu parecer e acordo final para o “envelope” (saldo disponível) dos anos seguintes.

O responsável de cada setor reúne-se com a sua equipa para perceber quais poderão ser os eventuais investimentos, previstos para os três próximos anos. Importa salientar que os investimentos descritos para o pedido de orçamento não são descritos pormenorizadamente, visto que existe alguma dificuldade em fazer previsões para os próximos três anos.

Sistematizando:

Figura 14: Processo para os orçamentos Mono-Investimentos



Fonte: Adaptado com base no processo definido em termos do controlo interno-Intranet página CG

Para o ano de 2017, houve um investimento total acordado de CHF 12.362.000 para os Mono-Investimentos, repartidos da seguinte forma:

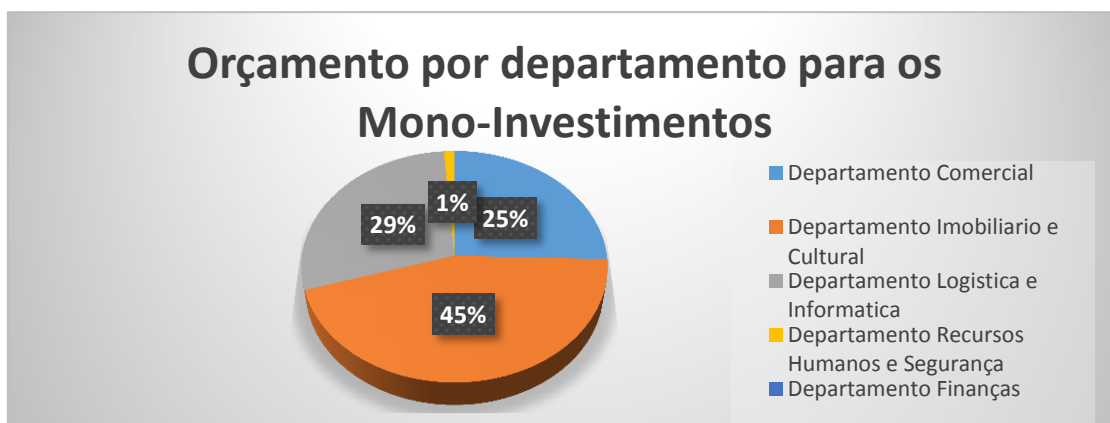
Tabela 3: Quadro de Investimentos por setor

Setor de Investimento	Valor do orçamento aprovado para 2017
51-Informática	CHF 654.000
52-Rede de vendas SMVM	CHF 2.330.000
53-Rede de Vendas Mercados Especializados	CHF 350.000
54-Escola e Formação	CHF 305.000
55-Logística parte central	CHF 670.000
57-Mobiliário (economato)	CHF 50.000
58-Veículos de transporte de mercadorias	CHF 1.310.000
59- Veículos para a empresa	CHF 350.000
60-Fitness Parc Malley	CHF 200.000
61-Golf	CHF 350.000
63-Segurança	CHF 150.00
70-Imobiliário: Edifício (construção)	CHF 2.485.000
71-Imobiliário: Edifício (suporte técnico)	CHF 1.278.000
80-Gastronomia	CHF 470.000
82- Imobiliário: Energia de lojas	CHF 1.270.000
90-Não Oçamentados	CHF 0
Total	CHF 12.362.000

Fonte: elaboração própria

Por departamento, o orçamento acordado corresponde a:

Figura 15: Orçamento por Departamento para os mono-investimentos



Fonte: elaboração própria com base no Ficheiro Mono-Investimento do controlo de gestão

Sem grandes surpresas, pode-se constatar que o departamento com o maior saldo disponível para os Mono-Investimentos é o departamento imobiliário e cultural. Este engloba a maioria dos investimentos feitos nas lojas.

De seguida, será então explicado de que forma é que os pedidos de investimentos são feitos e quais os procedimentos que lhe são associados.

2.1.2 O pedido de investimento

Como já foi referido no ponto anterior, os Mono-Investimentos são divididos por setor. No momento de efetuar o pedido de investimento, o chefe de departamento ou requerente tem de preencher o ficheiro *Excel* criado para o efeito (ver anexo 2- Formulário pedido de Investimento). Neste formulário, é possível compreender a diferença entre os investimentos, sejam eles inferiores ou superiores a CHF 25.000, visto que é exigida uma assinatura extra nos últimos, sendo ela, a assinatura do Diretor.

Neste formulário (ver anexo 2), o requerente preenche os seguintes campos:

1. O nome do requerente;
2. O departamento que lhe diz respeito;
3. O número e o nome do setor;
4. O número e o nome do centro de proveito/custo;
5. O código dos gastos de construção (este define o tempo das depreciações para o equipamento);
6. A designação do investimento (por exemplo: fritadeira modelo MVD);

7. O valor sem IVA;
8. Os comentários, caso seja necessário;
9. Se o investimento mobiliário que se faz, substitui algum já existente;
10. Os documentos que se encontram anexados.

Se o valor não ultrapassar os CHF 25.000, as assinaturas necessárias são as seguintes:

- ✓ A do requerente;
- ✓ A do chefe do departamento.

Figura 16: Pedido de Investimento- Assinaturas requeridas

Demandé par :	0	SDD du:
Visa :	<input type="text"/>		
Accordé par :		Validation Finances par :
Visa :	<input type="text"/>		
Validé par :	Le visa "validation" n'est pas requis.	Transfert au demandeur le:
Visa :	Visa :	<input type="text"/>
Documents joints :	<input type="text"/>	Commandé par :	<input type="text"/>
		Date de commande :

Fonte: Documento de pedido de Investimento-Intranet

Se o valor ultrapassar os CHF 25.000, o campo para a assinatura do Diretor fica automaticamente disponível, sendo, então, necessária uma assinatura extra, como se pode ver na seguinte imagem:

Figura 17: Pedido de Investimento superior a CHF 25.000 - Assinaturas requeridas

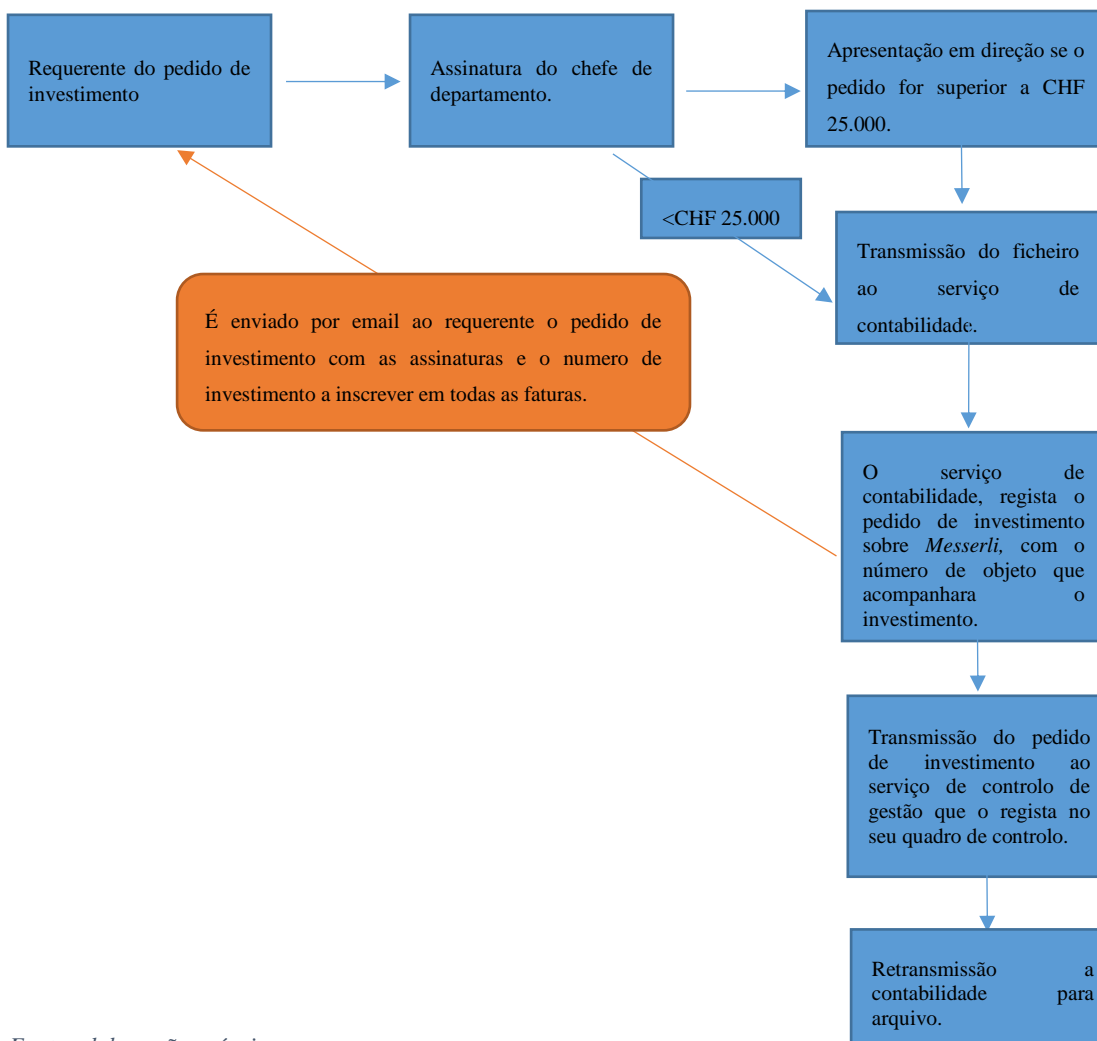
Demandé par :	0	SDD du:
Visa :	<input type="text"/>		
Accordé par :		Validation Finances par :
Visa :	<input type="text"/>		
Validé par :	Marc Schaefer	Transfert au demandeur le:
Visa :	<input type="text"/>	Visa :	<input type="text"/>
Documents joints :	<input type="text"/>	Commandé par :	<input type="text"/>
		Date de commande :

Fonte: Documento de pedido de Investimento-Intranet

Como se pode compreender, a partir do momento em que o investimento é superior a esse valor, existe a necessidade de expor o pedido de investimento à Direção e, se for solicitado, apresentar documentos que sustentem a decisão a tomar.

O processo de um pedido de investimento passa pelas seguintes etapas:

Figura 18: Processo do pedido de investimento



Fonte: elaboração própria

2.1.3 O registo das faturas para cada investimento

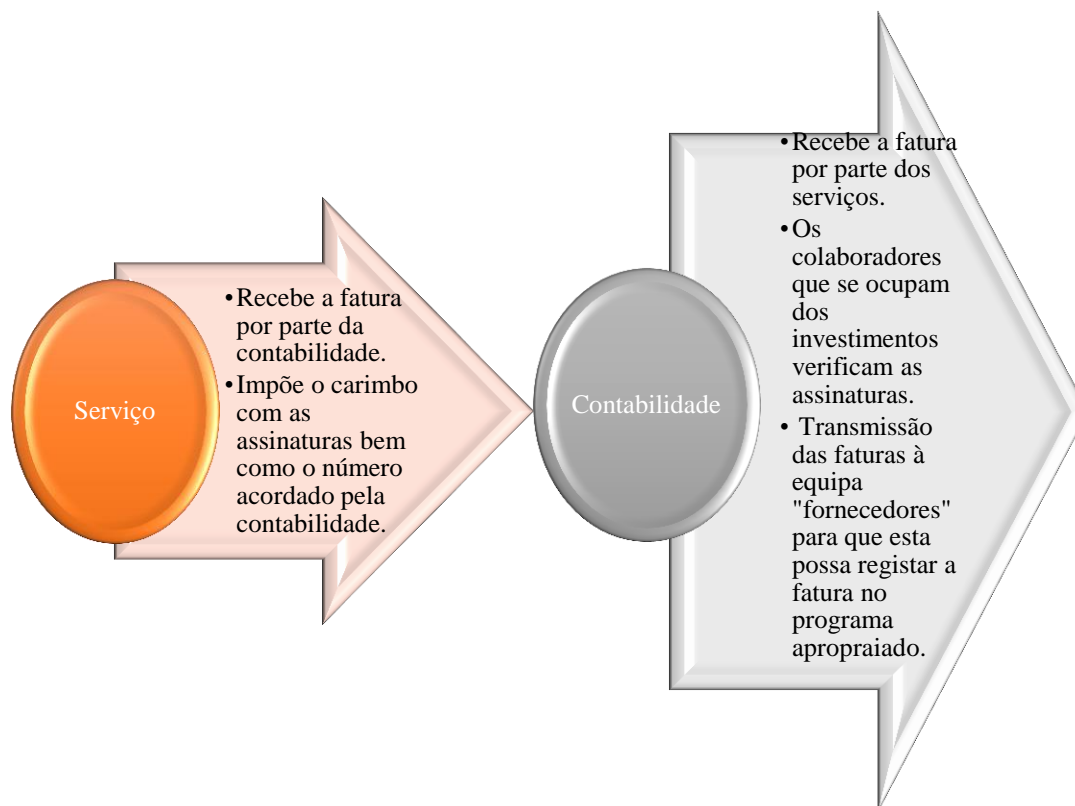
Para entender o processo de uma fatura Mono-Investimento seja ele inferior ou superior a CHF 25.000 temos que ter algumas informações prévias:

1. Todas as faturas chegam em primeira mão ao serviço da contabilidade;
2. Todos os serviços têm obrigação de pedir aos fornecedores que inserem uma nota nas faturas para informar se se trata de faturas WF (gastos gerais que tem um processo próprio), INV (se se tratarem de faturas em relação a investimentos) e EU (se forem faturas nas quais existe a necessidade de efetuar um ficheiro Excel *upload*).

3. Por norma, nas faturas que são INV, tem que estar igualmente referenciado o número de objeto (investimento) acordado pela contabilidade.

Agora que temos conhecimento destas notas prévias podemos então perceber qual o processo das faturas.

Figura 19: Processo das faturas



Fonte: elaboração própria

Podemos então constatar com a figura 20, que o carimbo que é inserido pelos serviços tem de ter as seguintes informações: o número de investimento; o setor; os valores com e sem IVA; o número da loja e o CFC. A primeira assinatura é da pessoa que efetuou a encomenda ou que faz a imputação da fatura, a segunda assinatura corresponde ao chefe de serviço e, se o valor ultrapassar o limite autorizado para o chefe de serviço tem então que existir a assinatura do chefe de departamento ou mesmo do Diretor se os valores forem demasiado elevados.

Figura 20: Assinatura e imputação de uma fatura

r une efficacité
 ou 8 doubles
 ement.
 yonnante
 rammes différents avec
 sée pour une
 rammes.
 urité du

objet 52/17020
 Parhelle

	Date	Visa	Visa final	
Ctrl service	13.06.17	LJU	L. Morney	
Fac / NDC		Mois Comptable		
Total TTC	31'638.80	Devise		
Code TVA	Montant HT	Nature	Section	Boss
1080	29'295.20		4350	935.03

Fonte: Fatura

2.2 Investimentos Expako

Como referido no *Ponto 1.2-Tipologia de Investimentos*, existem, pelo menos, quatro tipos de investimentos: Investimento de reposição, substituição ou renovação; Investimento de capacidade ou expansão; Investimento de inovação e de modernização e, por fim, Investimentos estratégicos. Todos estes investimentos existem na *Migros*, como podemos ver de seguida.

Como investimentos de reposição, substituição ou renovação, ou seja, todos os investimentos que permitem substituir algo usado por algo mais recente sem grande modernização, consideramos a renovação do parque de estacionamento de *Crissier* (2014) com um valor de 5,1 milhão de francos. Para 2017, existem investimentos com os seguintes custos (aproximados, visto que as obras ainda não estão terminadas):

- Restaurante central com um investimento de 5,62 milhões de francos;
- Renovação do prédio administrativo com um investimento num montante de 18,51 milhões francos;

Os investimentos de capacidade ou expansão permitem colmatar a insuficiência de posição comercial, que ocorre quando criamos novas lojas em lugares onde não estávamos implementados ou éramos muito pouco visíveis. Nestes investimentos, também estão incluídos aqueles onde criamos galerias comerciais para poder arrendar

espaços e, assim, atrair um maior número de clientes. Nos últimos três anos, tivemos alguns investimentos desse tipo. No entanto, alguns aqui descritos podem ser considerados de expansão e renovação, visto que destruimos a antiga loja para criar uma nova e construímos, simultaneamente, habitações e um centro comercial. Os investimentos, que se enquadram nesta tipologia, são os seguintes:

- *EPFL* (2014), investimento na ordem dos 2,83 milhões francos (nova loja);
- *Noville* (2014), investimento para uma nova loja com um custo de 2,93 milhões francos;
- *Outlet Roche* (2015), novo *outlet* com um custo final de 800 mil francos⁹;
- *Rolle* (2014), este investimento poderia ser considerado de renovação e de expansão, visto que destruimos a antiga loja, para criar um complexo comercial e um imóvel com vários apartamentos. Este investimento teve um custo de 56,15 milhões de francos;
- *La Sallaz* (2016), construção de uma nova loja com um custo de 4,37 milhões de francos;
- *Saint-Paul* (2015) pode ser considerado não só um investimento de expansão mas também de modernização, pois foi, ao mesmo tempo, criado um espaço para poder acolher uma outra loja. O custo total foi de 2,58 milhões francos;
- *Vevey les deux Gares* (2015), criação de um novo centro comercial com um custo total de 12,12 milhões de francos.

Para o ano de 2017, a empresa tem os seguintes investimentos de expansão em curso, onde o valor indicado é o custo provável e não o custo definitivo:

- *Chailly*, que pode ser considerado não só um investimento expansão como também de modernização, visto que se está a construir um centro comercial e, simultaneamente, está-se a modernizar a loja. Este investimento tem um custo estimado de 16,5 milhões de francos;
- *Migros Silo*, este investimento tanto pode ser considerado como expansão, visto que ele serviu para criar uma loja num espaço onde a *Migros* opera com um franchising-*OBI* (este espaço foi reduzido para poder criar uma loja *Migros*)

⁹ Este investimento aparece nos investimentos *Expako*, porque estava orçamentado a 1,33 milhão de francos.

como de modernização, porque existiram igualmente transformações na parte *Take-Away*. Os custos estimados para este investimento são de 7,8 milhões de francos.

De seguida, temos os investimentos de inovação e de modernização. Estes investimentos permitem modernizar a imagem das lojas e, assim, promover uma experiência de compra descomplicada e inspiradora para atrair novos clientes e agradar aos habituais. Consideramos aqui as renovações pesadas nas lojas, o que significa que se moderniza lojas que tinham uma vetustez em relação ao mobiliário, à luz e às cores. São consideradas aqui as lojas que podemos chamar de antiquadas. Consideramos, igualmente, um investimento no *fitness* para poder melhorar e renovar as salas de desporto e poder oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes. E, por fim, está incluída, também, a modernização da escola. Nos últimos três anos, tivemos os seguintes investimentos deste tipo:

- *Closelet* (2014); modernização na sua totalidade com uma galeria comercial no valor de 16,9 milhões de francos;
- *Harpe* (2014) investimento num montante de 1,43 milhões de francos;
- *Malley Fitness* (2016) investimento total de 5,47 milhões de francos;
- *Romanel* (2013), investimento na ordem dos 96,29 milhões de francos.

Para 2017, estão previstos os investimentos seguintes (os custos são aqui os previsíveis e não os definitivos):

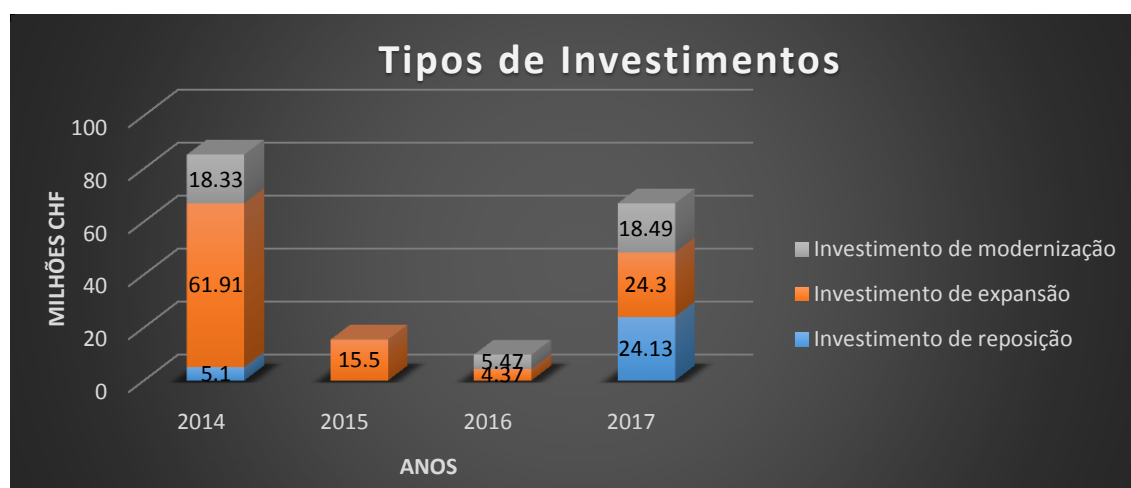
- *Cour*, investimento de 3,26 milhões de francos;
- Escola da *Migros* investimento de aproximadamente 3,98 milhões de francos;
- *Malley* investimento de 3,2 milhões de francos;
- *Montreux* investimento num montante de 2,4 milhões de francos;
- *Vevey* investimento de 5,65 milhões de francos.

Os investimentos estratégicos são divididos em duas categorias: investimentos com carácter social e investimentos que visam reduzir o risco. Relativamente à primeira categoria, a *Migros* investe na saúde dos seus colaboradores com o programa *MWell*, que permite uma avaliação e um acompanhamento para reduzir o risco de absentismo no trabalho e aumentar, dessa forma, a confiança entre colaborador e empresa. Em relação à segunda categoria, a empresa decide fazer esse tipo de investimento, com o

intuito de reduzir o risco. Acontece, algumas vezes, que a empresa sabe de antemão que a nova loja num determinado lugar não será rentável. No entanto, acaba por investir nesse mesmo local, para reduzir o risco de que a concorrência se venha a instalar. O caso mais recente foi o *Outlet Cerisaie* (marca criada pela *Migros*, para vender produtos a preços reduzidos). A *Migros* já tinha estado presente nesse lugar, no entanto saiu durante alguns anos. O investimento realizado (que teve um custo total de CHF 837.000¹⁰) serviu para regressar ao local com uma nova marca e criar um espaço para uma empresa parceira, com a finalidade o afastamento do *Lidl* naquela zona. No entanto, este tipo de investimento já não se enquadra com a estratégia da empresa como foi visto no ponto 1.4 *Estratégia M 2019 e estratégia Migros Vaud*.

Para sistematizar, apresentamos o seguinte quadro:

Figura 21: Quadro dos Investimentos



Fonte: Elaboração própria

Podemos concluir¹¹, que como foi demonstrado no início deste capítulo que o ano 2014 foi o ano no qual houve o valor mais elevado em relação aos investimentos. Consequentemente, também conseguimos observar que os investimentos realizados são na maioria de expansão e modernização. A estratégia adotada nestes últimos anos foi de criar lojas de proximidade, isto é, estar presente com lojas de pequenas dimensões que

¹⁰ Este investimento aparece nos investimentos *Expako*, porque estava orçamentado em 1 milhão de francos.

¹¹ Neste quadro não fiz alusão aos investimentos estratégicos, visto que estes estão mais presentes num ponto de vista social e não imobiliário.

oferecem ao cliente a possibilidade de fazerem as suas compras sem se deslocarem com qualquer meio de transporte. E, obviamente, a modernização, uma vez que as lojas precisavam de um novo ar e também de serem equipadas com a nova tecnologia de caixa, permitindo ao cliente efetuar as suas compras sem passar por nenhuma caixa (Súbito).

2.2.1 Os riscos associados a um investimento *Expako*

Como descrito na parte 1, existem riscos associados a um projeto de investimento. Os riscos são maiores nos investimentos de expansão e/ou modernização e menores se estivermos a falar de investimentos de substituição.

Os riscos inerentes a investimentos de uma tal envergadura são:

- ✓ Que a escolha dos fornecedores, dos engenheiros ou dos arquitetos seja influenciada por conhecimentos/amizades;
- ✓ Que a estimativa dos custos não seja bem calculada;
- ✓ Que o volume de negócios que foi estimado não seja o realizado;
- ✓ Que o projeto no fim de concluído, não seja mais rentável.

Para poder perceber se estes riscos existem ou fazem parte do quotidiano desses investimentos, irá ser analisado, de seguida, o processo que foi posto em prática pelo serviço de construção e suporte e, com os questionários realizados, compreender como são interpretados estes riscos.

2.2.2 Processo de um investimento *Expako*, definido pelo serviço de construção e suporte

A fim de garantir que um projeto *Expako* seja realizado com sucesso, o serviço de construção e suporte elaborou um documento, onde está definido, de uma forma geral, como um investimento deve ser concretizado. As fases para uma boa realização são as seguintes:

1ª Fase- Premissas:

1. Estudo comercial em relação à potencial localização;
2. Escolha do sítio e análise de riscos;

Nesta fase, é aconselhado abordar a Direção para saber se há hipóteses de obter um acordo.

2ª Fase- Anteprojeto:

3. Estudo prévio com a definição do *layout* que será utilizado e apresentado à Direção;
4. Definição dos custos de construção baseados em indicadores já estabelecidos;
5. Abordagem do cálculo de rentabilidade;

Nesta fase, já podemos informar a Direção e o Conselho de Administração sobre os objetivos de rentabilidade que normalmente iremos atingir.

3ª Fase-Projeto:

6. Reflexão sobre se devemos arrendar ou adquirir o imóvel (para podermos assim arrendar espaços aos nossos parceiros);
7. Elaboração de um eventual PGA (Plano geral de afetação, isto é um plano de bairro);
8. Elaboração do projeto de construção;
9. Elaborar um orçamento de construção com uma margem de erro de mais ou menos 15%;

Neste momento, consegue-se verificar todas as hipóteses existentes e conhecer, o mais aproximadamente possível, o valor dos custos de construção. Logo, temos todas as informações reunidas, para apresentarmos e obtermos o acordo definitivo da Direção e do Conselho de Administração.

4ª Fase- Pedidos de autorização e preparação da obra:

10. Pedido do alvará de construção;
11. Orçamentos de todos os custos de construção assim como todas as propostas dos nossos mandatários (com uma variação do custo a mais ou menos 5%);
12. Cálculo da rentabilidade final;

Nesta fase, os custos totais estão completamente decididos e as autorizações de construção concedidas. A Direção e o Conselho de Administração têm, nesta fase, a possibilidade de suspender o projeto. A partir daqui, e se tudo estiver em ordem, as obras podem começar.

5ª Fase- Execução

13. Elaboração de um *dossier* de referência que servirá de base não só para adquirir tudo o que pretende modificar, mas também para controlar os custos;
14. Elaboração da obra;
15. Inauguração;

6ª Fase-Fim do projeto:

16. Receção dos documentos de fim de obra, bem como a constituição de um caderno técnico;
17. Apuramento final dos custos;
18. Finalização do orçamento e reconciliação com os dados da contabilidade.

Um projeto de investimento, seja ele de expansão, modernização ou outro, tem de ter em conta os seguintes aspetos:

- ✓ A gestão dos recursos humanos, ou seja, a maioria dos serviços tem, como iremos ver de seguida, um papel na realização de um projeto, logo é importante planificar quais os recursos humanos que iremos precisar para atingir os objetivos;
- ✓ A planificação, isto é, qualquer projeto tem de ser desenvolvido de uma maneira estruturada e construtiva. Na verdade, planificar permite atingir objetivos, permite identificar e limitar riscos. Se houver necessidade de corrigir algo, custará menos fazê-lo enquanto estamos na fase da planificação do que quando o projeto já estiver em execução;
- ✓ O controlo: é necessário existir uma projeção e um controlo da rentabilidade para haver certezas de que o investimento é viável. O controlo servirá igualmente para verificar a evolução dos custos.

Como referido, os recursos humanos necessários para um projeto de investimento estão relacionados com diversos serviços.

Por exemplo, na parte estratégica de um investimento, os serviços implicados são:

- ✓ O Conselho de Administração, sendo ele o organismo supremo para a decisão do investimento;
- ✓ A Direção dá, primeiramente, a sua opinião sobre o investimento e, se a Direção der o seu acordo, é então apresentado ao Conselho de Administração.

Na segunda fase, a de pilotagem, os recursos necessários são:

- ✓ A comissão de expansão, que tem como objetivo definir os eixos de reflexão, bem como propor novos lugares de expansão. Esta comissão tem a responsabilidade de elaborar um *dossier* para apresentar à Direção e supervisionar a fase de planificação de projetos.

Na fase operacional, é necessário a colaboração dos seguintes serviços:

- ✓ Serviço de construção e suporte, que tem como finalidade pilotar a planificação entre os serviços internos e externos, sendo, por isso, definido um chefe de projeto (chefe de obra). Esta pessoa tem como responsabilidade estabelecer uma planificação das obras, controlar os custos, supervisionar os arquitetos e os engenheiros e controlar as faturas;
- ✓ Serviço de gestão imobiliária, que tem de assegurar o arrendamento das superfícies que iremos ter à disposição para arrendar. Se em vez de construirmos, arrendarmos uma superfície, este serviço tem de negociar e finalizar os contratos de arrendamento;
- ✓ Serviço de marketing, que tem as seguintes responsabilidades: traçar a estratégia de comunicação, definir como será feita a publicidade durante as obras, para poder angariar clientes antes mesmo que a obra seja concluída; quais serão as decorações e promoções no momento da abertura da loja;
- ✓ Serviço técnico e de manutenção, que define quais vão ser as necessidades para as instalações técnicas; estabelece qual será o orçamento e verifica, igualmente, se as instalações estão de acordo com os objetivos energéticos da empresa;
- ✓ Serviço de segurança e vigilância, que tem como finalidade comunicar o orçamento para todo o equipamento de videovigilância; supervisiona e controla as instalações de um ponto vista de segurança e tem a responsabilidade de estabelecer planos de emergência para evacuar as superfícies;
- ✓ Serviço da logística, que tem o dever de informar quais os equipamentos de exploração que são necessários como, por exemplo, o sistema de carga;
- ✓ O serviço central de transporte e garagem, que tem como responsabilidade estabelecer a frequência das entregas de mercadorias, bem como definir um orçamento para tudo o que esteja relacionado com empilhadores.

Na fase chamada comercial, os recursos necessários são os seguintes:

- ✓ O chefe regional de vendas, que define tudo o que é necessário para atingir o volume de negócios definido pela Direção;
- ✓ O serviço de organização da loja, que tem a finalidade de efetuar planos e os *layouts* de todas as zonas do supermercado e das zonas de “conforto”, não só o escritório do gerente, como também o espaço de cozinha dos colaboradores da loja.

Na parte financeira, existe a necessidade de interagir com os serviços seguintes:

- ✓ O controlo de gestão, tem como obrigação elaborar os *dossiers*, que serão apresentados ao Conselho de Administração, verificando assim a plausibilidade dos objetivos financeiros e advertindo o chefe de projeto dos possíveis problemas financeiros. Tem ainda a responsabilidade de verificar a rentabilidade no fim do primeiro, terceiro e quinto ano;
- ✓ A contabilidade, que tem como responsabilidade o pagamento das faturas, permitir o registo no programa para os investimentos com a abertura do projeto e efetuar a reconciliação do balanço final da construção com o que está na contabilidade.

Como se pode constatar, são necessários imensos recursos para a boa elaboração do projeto, permitindo assim que o projeto seja executado da melhor forma possível e de maneira organizada.

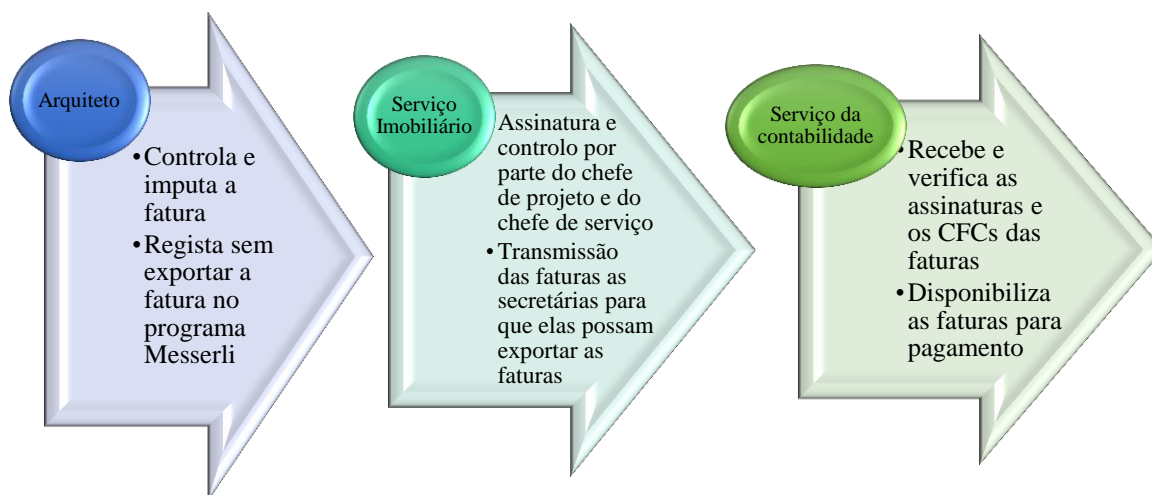
2.2.3 O processo de uma fatura que pertence a um investimento *Expako*

O processo de uma fatura para um investimento *Expako* é diferente em relação a um investimento considerado como Mono-Investimento, isto porque a fatura, normalmente, é diretamente dirigida ao escritório do arquiteto que tem a responsabilidade do projeto. Outra diferença existente é que a fatura é primeiramente registada pelo escritório de arquiteto, sendo de seguida transmitida ao serviço imobiliário, onde é assinada pelo chefe de projeto e pelo chefe de serviço e, se necessário pelo chefe de departamento. Uma vez feitas estas assinaturas, as faturas são “exportadas”, isto é, contabilizadas por parte das secretárias do serviço imobiliário. Uma vez efetuado este processo, as faturas são transmitidas à contabilidade, onde são verificados os seguintes elementos: a utilização dos CFCs corretos, as assinaturas corretas de acordo com o limite de valor

acordado a cada pessoa e, por fim, se os montantes sem e com IVA estão corretos. Se tudo estiver conforme, a fatura é disponibilizada para pagamento.

Em esquema, traduz-se da seguinte maneira:

Figura 22: Processo de uma fatura Expako



Fonte: elaboração própria

2.2.4 Como são calculados o VAL, a TIR e o PRI

Os cálculos dos indicadores como o VAL, a TIR e o PRI são então efetuados pelo serviço de controlo de gestão. Este serviço recebe as várias informações necessárias dos outros serviços e preparam um ficheiro Excel para efetuar os seus cálculos. Este ficheiro permitirá recolher as informações e de seguida será elaborado o *dossier* de apresentação para a Direção e o Conselho de Administração.

Portanto, antes de tudo é necessário receber informações importantes como:

1. Os valores dos investimentos;
2. O montante do “canibalismo” em relação às lojas que estejam nas proximidades;
3. O montante do volume de negócios para os próximos 15 anos da loja em questão;
4. Os metros quadrados da loja antes e depois do projeto;
5. Os valores dos arrendamentos, isto é os valores que temos de pagar se somos nós que arrendamos ou então o valor ao qual poderíamos arrendar as lojas.

Portanto, para obter a informação dos valores dos investimentos é necessário enviar o ficheiro ao chefe do serviço construção e suporte:

Tabela 4: Quadro dos gastos por CFC

Projeto						
CFC 0 Terrain				-		
CFC 1 Travaux préparatoires	1.89%	53 ans	-			
CFC 2 Bâtiment autres	5.00%	20 ans	-			
CFC 20 Excavation / 21 Gros œuvre 1	1.89%	53 ans	-			
CFC 3 Equipements d'exploitation autres	6.65%	15 ans	2 729	2 729		
CFC 4 Aménagements extérieurs	5.00%	20 ans	-			
CFC 5 Frais secondaires	5.00%	20 ans	38	38		
CFC 9 Ameublement et décoration	10.00%	10 ans	676	676		
Investissement total	7.29%	14 ans	3 443	3 443		-

Fonte: Quadro Excel para a preparação do dossier para apresentação em direção de um projeto Expako

Neste quadro podemos então verificar que temos a taxa de depreciações relacionada com cada um dos CFCs, o investimento por cada CFCs e o investimento total do projeto em milhões de francos.

De seguida são enviados dois quadros para o serviço comercial preencher, sendo o primeiro sobre a concorrência interna e o segundo sobre a evolução da própria loja.

Tabela 5: Quadro da concorrência interna-Serviço comercial

		Section 1		Section 2		Section 3		Section 4		centre de coût	
Information transmise par le DC		CONCURRENCE INTERNE									
Entrez les numéros de section =>		4970		3770		5000		5010		Total	
Aide N° Section		970 DC - Métropole Lausanne MMM		3770 DC - Sévelin M		5000 DC - Crissier MMM		5010 DC - Romanel MMM			
		KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%		
0299 Chiffre d'affaires net HT		42 880	100.00%	6 928	100.00%	80 153	100.00%	76 860	100.00%	206 820	
0499 Marges nette calculée I		11 684	27.25%	1 824	26.33%	21 551	26.89%	20 858	27.14%	55 918	
40 Frais de personnel		4 176	9.74%	765	11.04%	7 926	9.89%	7 066	9.19%	19 934	
0899 Marge de contribution III		2 219	5.17%	5	0.08%	7 800	9.73%	6 714	8.73%	16 738	
Centre de coût 1											
Perte CA net HT[KCHF]		45	0.10%	29	0.42%	24	0.03%	17	0.02%	115	
Perte de Marge nette 1[KCHF]		12	0.03%	8	0.11%	6	0.01%	5	0.01%	31	
Economie FPI[KCHF]		4	0.01%	3	0.05%	2	0.00%	2	0.00%	12	
MC3 ajustée[KCHF]		2 211	5.15%	1	0.01%	7 796	9.72%	6 710	8.73%	16 718	
Perte de MC3		8	0.36%	4	84.00%	4	0.05%	3	0.05%	19 KCHF	
Années effet concurrence interne:		Année début		Année fin							
		1		1							

Fonte: Quadro Excel para a preparação do dossier para apresentação em Direção de um projeto Expako

Quando renovamos uma loja ou mesmo quando construímos uma loja, torna-se importante compreender de que forma é que o nosso investimento terá influência sobre as lojas que se encontram nas proximidades. O quadro está dividido da seguinte maneira:

Tabela 6: Quadro da concorrência interna-Serviço comercial

Entrez les numéros de section =>	4970		3770		5000		5010		Total
	4970 DC - Métropole Lausanne MMM		3770 DC - Sévelin M		5000 DC - Crissier MMM		5010 DC - Romanel MMM		
	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	
0299 Chiffre d'affaires net HT	42 880	100.00%	6 928	100.00%	80 153	100.00%	76 860	100.00%	206 820
0499 Marges nette calculée I	11 684	27.25%	1 824	26.33%	21 551	26.89%	20 858	27.14%	55 918
40 Frais de personnel	4 176	9.74%	765	11.04%	7 926	9.89%	7 066	9.19%	19 934
0899 Marge de contribution III	2 219	5.17%	5	0.08%	7 800	9.73%	6 714	8.73%	16 738

Fonte: Quadro Excel para a preparação do dossier para apresentação em Direção de um projeto Expako

Nesta parte superior temos os resultados que as lojas próximas do local do investimento têm. Temos então os valores para o volume de negócio, a margem líquida, os gastos com o pessoal e a margem de contribuição.

Na segunda parte e graças ao programa do serviço comercial é possível perceber quanto será a perda potencial sobre estas lojas:

Tabela 7: Quadro da concorrência interna-Serviço comercial

Entrez les numéros de section =>	4970		3770		5000		5010		Total
	4970 DC - Métropole Lausanne MMM		3770 DC - Sévelin M		5000 DC - Crissier MMM		5010 DC - Romanel MMM		
	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	
Perte CA net HT[KCHF]	45	0.10%	29	0.42%	24	0.03%	17	0.02%	115
Perte de Marge nette 1[KCHF]	12	0.03%	8	0.11%	6	0.01%	5	0.01%	31
Economie FP[KCHF]	4	0.01%	3	0.05%	2	0.00%	2	0.00%	12
MC3 ajustée[KCHF]	2 211	5.15%	1	0.01%	7 796	9.72%	6 710	8.73%	16 718
Perte de MC3	8	0.36%	4	84.00%	4	0.05%	3	0.05%	19 KCHF

Années effet concurrence interne:	Année début	1
	Année fin	1

Fonte: Quadro Excel para a preparação do dossier para apresentação em Direção de um projeto Expako

Podemos então concluir que existirá uma perda potencial por exemplo de CHF 45.000 na primeira loja em relação ao seu volume de negócios atual, com uma perda na margem líquida. No entanto, quem diz menos volume de negócios, diz menos pessoal, logo uma economia de CHF 4.000 com esses encargos. Esta análise é feita para as quatro lojas que podem estar sujeitas ao “canibalismo” por parte da loja renovada. Esta análise só é feita para o primeiro ano de funcionamento da nova loja (no fim das remodelações).

O segundo ficheiro, enviado ao serviço comercial, tem como finalidade compreender a evolução com ou sem projeto de investimento, isto é, qual será o seu volume de negócios daqui a um ano se não efetuarmos nenhum investimento ou se, pelo contrário, efetuamos um investimento.

Tabela 8: Quadro da evolução do volume de negócio, da margem e dos gastos com o pessoal-Serviço comercial

Calcul VOI		Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
		KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%
Supermarché	3660 DC - Cour M										
Centre de Coût 1 Supermarché	Pas de projet										
	0299 Chiffre d'affaires net HT	10 111	100%	10 024	100%	9 938	100%	9 852	100%	9 767	100%
	0499 Marges nette calculée I	2 730	26.60%	2 666	26.60%	2 643	26.60%	2 621	26.60%	2 598	26.60%
	40 Frais de personnel	1 036	10.38%	1 048	10.45%	1 048	10.55%	1 049	10.65%	1 050	10.75%
Projet	0299 Chiffre d'affaires net HT	10 700	100%	11 000	100%	11 300	100%	11 600	100%	11 900	100%
	0499 Marges nette calculée I	2 846	26.60%	2 926	26.60%	3 006	26.60%	3 086	26.60%	3 165	26.60%
	40 Frais de personnel	1 177	11.00%	1 166	10.60%	1 145	10.13%	1 145	9.87%	1 142	9.60%

Fonte: Quadro Excel para a preparação do dossier para apresentação em Direção de um projeto Expako

Aqui é possível ver que, no primeiro ano, o volume de negócio da loja, se não efetuarmos nenhuma obra será de CHF 10.111.000. Por outro lado, se efetuarmos as obras, esse volume sobe em CHF 589.000, logo o seu novo volume de negócio será de CHF 10.700.000.

É igualmente enviado um ficheiro excel em relação aos m² da futura loja, esse quadro é enviado ao serviço ordenamento de loja.

Tabela 9: Quadro dos m2 da loja- serviço ordenamento de loja

Information transmise par le DI (SAM)		SURFACE DE	
		Centre de coût 1	Centre de coût 2
		SMVM	Immeuble
		Supermarché	Immeuble
		[m ²]	[m ²]
Situação atual	Surface de vente	602	
	Terrasse		
	Arrières / dépôt	716	
	Non attribuables		
	TOTAL	1 318	-
Projet	Surface de vente	625	
	Terrasse		
	Arrières / dépôt	693	
	Non attribuables		
	TOTAL	1 318	-

Fonte: Quadro Excel para a preparação do dossier para apresentação em Direção de um projeto Expako

Temos então a informação em relação à situação atual e futura do projeto. Podemos então verificar que a loja terá um aumento do seu espaço de venda comparativamente à situação atual, resultado da diminuição do espaço de armazenamento dos produtos.

Por fim, as últimas informações necessárias a receber dos outros serviços, refere-se aos valores dos arrendamentos, sejam eles para o nosso benefício ou não. Para obter esses valores é necessário enviar o quadro seguinte para o serviço de gerência.

Tabela 10: Quadro do custo do arrendamento-Serviço gerência

Taux de rendement		6.50%		0 Immeuble	
Indexation Loyer		0.50%		0.00%	
		Centre de coût 1		Centre de Coût 2	
		SMVM		Immeuble	
		Supermarché		Immeuble	
Investissement total	KCHF				-
Taux de rendement	%				6.50%
Valeur minimale à facturer	KCHF				-
Loyer bailleur (imm. Loué)	KCHF				-
Prix pondéré au m ² (propre)	KCHF/m ²				-
Prix pondéré au m ² (étranger)	KCHF/m ²				-
Charges Loyer (propre)	KCHF		-		-
Charges Loyer (étranger)	KCHF		316		-
Loyer informatique	KCHF		27		-
Charges Loyer	KCHF		343		-
Loyer au m ² (sans IT)	CHF/m ²		239.99		-

Fonte: Quadro Excel para a preparação do dossier para apresentação em Direção de um projeto Expako

Como podemos verificar, os m² somam a CHF 239.99 sem o aluguer informático. Uma vez que para este projeto a empresa não é proprietária mas sim locatária, o preço total fica em CHF 316.000

Em relação ao que foi analisado na parte 1-Projeto de investimento mas propriamente o ponto 2.1 Valor Atual Líquido, sabemos então que o Valor Atual Líquido tem com objetivo estimar a viabilidade de um projeto de investimento através do cálculo do valor atual de todos os fluxos de caixa (*cash flow*). O seu cálculo é representado então da seguinte maneira:

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{Cash\ Flow\ Líquido}{(1+i)^t}$$

Portanto, para este projeto o VAL foi o seguinte:

Tabela 11: Quadro do cálculo do VAL

Total																
Evaluation Totale																
	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Année 11	Année 12	Année 13	Année 14	Année 15
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
EBIT	-	-222	-48	65	154	243	255	273	272	269	269	335	335	335	335	335
Net Operating Assets (NOA)	3 443	3 192	2 941	2 690	2 439	2 188	1 937	1 686	1 435	1 184	933	750	566	383	200	16
Migros Value Added (MVA)	-	-463	-272	-141	-34	72	102	138	154	169	186	270	283	296	309	321
Incremental Cash Flow	-3 443	29	203	316	405	483	506	524	523	520	520	519	519	519	519	479
Cumulated Cash Flow	-3 443	-3 414	-3 212	-2 896	-2 491	-1 997	-1 491	-967	-443	77	597	1 116	1 634	2 153	2 672	3 151
Discounted Cash Flow	-3 443	27	177	258	309	352	337	327	305	283	264	246	230	215	201	174
Net Present Value	-3 443	-3 416	-3 239	-2 982	-2 672	-2 320	-1 983	-1 657	-1 352	-1 069	-805	-558	-328	-113	88	262

Le taux d'intérêt calculatoire est de 7%

Fonte: Quadro Excel para a preparação do dossier para apresentação em Direção de um projeto Expako

NPV (Net Present Value) 262.11

Portanto, para os 15 anos, obteve-se então um VAL superior a zero, sendo ele de CHF 262.110 (com o ficheiro excel é possível obter diretamente o cálculo do VAL), logo investimento é rentável, ou seja, o projeto gerou fundos suficientes para amortizar integralmente o valor do investimento, para remunerar-lo anualmente a uma determinada taxa previamente aceite e gerou ainda um excedente de fundos iguais ao valor do próprio VAL.

A taxa interna de rentabilidade corresponde à taxa de atualização quando o VAL equivale a zero, isto é, a taxa máxima a que o investidor pode remunerar os capitais investidos. Para a Migros, a taxa mínima para que um projeto seja aceite é de 7%.

Neste projeto, por exemplo a taxa foi de (calculado diretamente com as fórmulas no ficheiro Excel):

IRR (Internal Rate of Return) 7.52%

Este cálculo foi efetuado em relação ao valor dos Cash Flow, sendo a TIR superior a taxa de atualização implica que:

TIR>TA (implica que o VAL>0): o projeto consegue gerar uma taxa de rentabilidade superior ao custo de oportunidade do capital, logo estamos perante um projeto viável.

O período de recuperação para recuperar o investimento está fixado na *Migros* a um máximo de quinze anos, neste projeto o período de recuperação é de 13,6 anos, como podemos ver na figura 30, do ano de 2030 a 2031 é quando a VAL passa a positiva.

3 CAPÍTULO – OS QUESTIONÁRIOS EFETUADOS

Para se perceber as lacunas existentes na empresa em relação aos investimentos, decidiu-se efetuar várias entrevistas com questionários adaptados a cada um dos departamentos, que se veem confrontados com os investimentos.

3.1 Os questionários

Os questionários foram realizados de forma metódica e analisando pontos específicos. Para poder englobar o maior número de respostas, fizemos questão de efetuar questionários adaptados a cada situação, isto é:

1. O primeiro questionário foi elaborado para o serviço de construção e suporte, que trata por si só dos grandes investimentos, os chamados investimentos *EXPAKO*, que são superiores a CHF 1.000.000;
2. O segundo questionário foi elaborado a pensar nos pequenos investimentos, os chamados *Mono-Investimentos* que são inferiores a CHF 1.000.000. No entanto, sabe-se que os serviços, que utilizam este tipo de investimentos, podem vir a ser chamados para integrar os “grandes investimentos” e, por isso, decidiu-se integrar algumas questões relativamente ao modo como são abordados pelo serviço de construção e suporte;
3. O terceiro questionário foi elaborado para o serviço de controlo de gestão, com o intuito de perceber como é que eram realizados os orçamentos e a análise de rentabilidade;
4. Por fim, realizou-se um questionário para o serviço comercial, para poder perceber como é tomada a decisão de construir uma nova loja ou de simplesmente renová-la.

3.1.1 Questionário para projetos *Expako*

O primeiro questionário foi realizado então para o serviço de construção e suporte. Este questionário foi dividido em três partes, para que seja mais compreensível, decidi reagrupar as questões em várias subpartes:

- 1.1 O porquê do projeto;
- 1.2 O acompanhamento do projeto;
- 1.3 O fim do projeto.

A primeira parte foi dividida em onze subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

- 1.1.1 De onde vem a ideia do projeto?
- 1.1.2 Para cada tipo de investimento, quais as medidas a ter em consideração?
- 1.1.3 Como é feita a escolha do projeto (investimento)?
- 1.1.4 Quais as fases de um projeto?
- 1.1.5 Como é elaborada a descrição do projeto?
- 1.1.6 Quais os objetivos do projeto?
- 1.1.7 Quais os riscos/as complexidades do projeto?
- 1.1.8 Como é elaborado o plano operacional?
- 1.1.9 Como é elaborado o estudo financeiro?
- 1.1.10 Qual é a explicação do projeto?
- 1.1.11 Como é feita a validação do projeto?

A segunda parte foi dividida em sete subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

- 1.2.1 Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?
- 1.2.2 Como é feito o acompanhamento e o controlo que é feito para o custo provável do investimento?
- 1.2.3 Qual é o acompanhamento e o controlo que é feito para o planeamento do avanço das obras?
- 1.2.4 Qual é o acompanhamento e o controlo que é feito em relação aos compromissos dos nossos mandatários externos?
- 1.2.5 Qual é o acompanhamento e o controlo que é feito em relação aos compromissos dos nossos fornecedores?
- 1.2.6 Como é feito o acompanhamento e o controlo em relação às faturas recebidas?
- 1.2.7 Como é feito o acompanhamento e o controlo no local das obras?

A terceira e última parte desse questionário, foi também ela subdividida em quatro subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

- 1.3.1 Em que altura podemos ativar o projeto?
- 1.3.2 É efetuada alguma análise do projeto com os dados atualizados no momento da ativação?
- 1.3.3 Como é elaborado o apuramento final dos custos do investimento?
- 1.3.4 De que forma é feita a análise de rentabilidade após os 1º, 3º e 5º anos?

Este questionário foi efetuado por quatro pessoas desse serviço. A primeira pessoa a ser entrevistada foi o chefe de serviço e, de seguida, os três chefes de projetos. Quisemos, na amplitude de amostra, obter respostas de pessoas com mais e menos anos na empresa. Para tal, escolhemos uma pessoa com 28 anos de serviço, o chefe de serviço com 9 anos de serviço, outra com dois anos e uma com alguns meses. Assim, tivemos a oportunidade de perceber se cada uma delas tinha a noção de como funcionam os investimentos e de perceber quais as lacunas existentes quando se é um novo colaborador.

Como já foi referido, o questionário foi avaliado em várias partes. Irei, de seguida, apresentar os resultados e perceber onde existem respostas divergentes. No quadro abaixo, encontraremos as respostas globais de todos os questionados, sendo que algumas delas serão explicadas mais aprofundadamente no fim do quadro.

Tabela 12: Respostas ao Questionário Projetos Expako

Perguntas	Respostas semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
De onde vem a ideia do projeto?	3/4	1/4	Em relação a este tópico, todos responderam que a ideia de criar, por exemplo, uma nova loja vinha de sítios que não estavam completamente explorados pela <i>Migros</i> , como novos bairros. Referiram igualmente que o avanço tecnológico e as exigências legais tinham alguma influência sobre alguns investimentos. No entanto, mencionaram que o pedido dos clientes não tinha nenhum impacto para os investimentos.

Perguntas	Respostas semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Para cada tipo de investimento, quais as medidas a ter em consideração?	4/4		Para os investimentos de expansão, todos estão de acordo relativamente a uma das medidas principais a ter em conta: se adquirimos ou arrendamos uma superfície. Em relação à modernização, a medida a ter em consideração é a de efetuar também um estudo prévio sobre todas as instalações para verificar que tipo de transformação se deve efetuar: uma mais simples ou uma mais complexa. Na otimização de custos, deve-se fazer corresponder o gasto ao respetivo retorno. Se o retorno for mínimo, temos de ponderar se é mesmo necessária essa otimização de custos.
Como é feita a escolha do projeto (investimento)?		4/4	A resposta a esta questão foi unânime: o retorno sobre o investimento. No entanto, em relação às questões alusivas às fases para saber se escolhemos o projeto ideal e se recebemos várias propostas de projetos similares, obtivemos diversas respostas Este ponto será abordado de seguida.
Quais as fases de um projeto?	4/4		Todos têm noção, em regra geral, das fases de um projeto, em relação aquilo que é apresentado no ponto 2.2.2 O processo de um investimento Expako, definido pelo serviço construção e suporte.
Como é elaborada a descrição do projeto?	4/4		Todos responderam que os elementos-chave para a descrição do projeto são os seguintes: 1. O sítio;2. Os custos; 3. O tempo que durarão as obras; 4. O retorno sobre investimentos. Esta resposta está correta, visto que, em todos os documentos apresentados à Direção e ao Conselho de Administração, estes elementos estão presentes. Falta somente a parte referente à explicação histórica, isto é, se já tínhamos alguma loja ou se não estávamos presentes no lugar escolhido.
Quais os objetivos do projeto?	2/4	2/4	Claramente, eles são definidos em relação ao retorno sobre investimentos. No entanto, houve dúvidas por parte dos colaboradores mais recentes sobre de que forma é que eles são apresentados no dossier que é transmitido à Direção, visto que eles não têm, previamente, acesso ao dossier apresentado.
Quais os riscos/as complexidades do projeto?	2/4	2/4	Para os chefes de projeto (obra), o risco associado aos investimentos é o risco de obra propriamente dito, como por exemplo, no momento de uma transformação profunda, existirem problemas “escondidos” da época da sua construção e existirem vestígios de amianto. Para o chefe de serviço, este risco existe, mas ele tem uma visão mais alargada, porque tem a noção dos riscos financeiros (previsão errada dos custos ou do volume de vendas). Ver ponto Riscos.
Como é elaborado o plano operacional?	1/4	3/4	Neste ponto, detetaram-se algumas falhas em relação a todas as respostas. Eles não sabem de que maneira é efetuado o plano operacional. O conjunto de perguntas relacionadas com este tema foram desenvolvidas no fim deste quadro.

Perguntas	Respostas semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Como é elaborado o estudo financeiro?	3/4	1/4	Nesta pergunta e nas questões relacionadas com este tema, os colaboradores mais antigos sabem que é o serviço de Controlo de Gestão que o elabora. No entanto o colaborador, que está na empresa há menos de um ano, não tem conhecimento de como é elaborado o estudo financeiro. Este tema será desenvolvido posteriormente para podermos compreender possíveis falhas.
Qual é a explicação do projeto?	Neste tópico, foram elaboradas várias perguntas que irei desenvolver posteriormente, visto que são importantes para compreender certas decisões.		Este tema será desenvolvido subsequentemente.
Como é a validação do projeto?	3/4	1/4	O novo colaborador não soube responder a nenhuma das questões que lhe foram colocadas neste tópico. No entanto, os outros colaboradores têm noção do momento em que o projeto tem de ser apresentado ao Conselho de Administração, isto é, a partir do momento em que o projeto for aceite em Direção. O <i>dossier</i> de apresentação tem que estar completo com as seguintes informações e documentos apresentados, sendo eles: 1. A descrição do projeto; 2. Um plano; 3. O valor dos investimentos; 4. O valor da renda (no caso de arrendarmos superfícies); 5. Cálculo de rentabilidade. Este <i>dossier</i> é elaborado pelo serviço de controlo de gestão. No entanto, quando um projeto é transmitido ao Conselho de Administração para aprovação, sabemos de antemão que este projeto será aceite, visto que se houver correções a serem efetuadas, a Direção não o deixa ir para apresentação.
Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?	4/4		Todos os custos são acompanhados e controlados em relação ao valor que foi orçamentado. Este controlo é feito por três pessoas distintas (visto que cada uma delas recebe a fatura, assina e envia à pessoa seguinte para controlo): o arquiteto; o chefe de obras e o chefe de serviço.

Perguntas	Respostas semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Como é feito o acompanhamento e o controlo que é feito para o custo provável do investimento?	3/4	1/4	Existe um acompanhamento constante no custo provável apresentado ao Conselho de Administração. Este acompanhamento e controlo são, uma vez mais, efetuados pelo arquiteto, pelo chefe de obras e pelo chefe de serviço. Todos os meses, esse custo é apresentado em reunião de Comex, onde está presente o Diretor da cooperativa. O novo colaborador não tinha noção de como, quando e por quem este acompanhamento era feito e apresentado.
Qual é o acompanhamento e o controlo que é feito para o planeamento do avanço das obras?	4/4		O chefe de projeto desloca-se, no mínimo, uma vez por semana ao local das obras, para ter uma reunião com o arquiteto e com o responsável pelas empresas que estão a trabalhar no local. Assim, consegue-se ter uma noção se o calendário é respeitado. Em caso de atraso ¹² , é encontrada uma solução para respeitar sempre a data de abertura dada pelo serviço comercial.
Qual é o acompanhamento e o controlo que é feito em relação aos compromissos dos nossos mandatários externos?	4/4		Os mandatários são acompanhados/controlados em relação à qualidade do projeto, uma vez que o chefe de obra e o chefe de serviço têm sempre uma noção do avanço que as obras têm de ter num determinado momento, bem como o montante das suas prestações. Se os compromissos não forem respeitados, os mandatários são uma primeira vez avisados e se nada mudar, temos que alterar o mandatário. O que se pode tornar num processo complicado, uma vez que podemos perder as garantias sobre o trabalho efetuado até a data de hoje.
Qual é o acompanhamento e o controlo que é feito em relação aos compromissos dos nossos fornecedores?	4/4		O acompanhamento dos compromissos dos fornecedores é feito de maneira espontânea e direta pelo arquiteto/ou chefe de obras, pois verifica-se, dessa forma, que eles não estão atrasados em relação ao trabalho e/ou à entrega de materiais. A qualidade/preço dos materiais e do trabalho executado devem respeitar o contrato assinado por ambas as partes.

¹² As empresas que trabalham nas obras da *Migros* assinam um contrato, onde está estipulada uma cláusula, em que cada dia de atraso corresponde a uma coima de CHF 1.000.

Perguntas	Respostas semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Como é feito o acompanhamento e o controlo em relação às faturas recebidas?	4/4		Todos os inquiridos conhecem perfeitamente o processo pelo qual as faturas têm de passar para serem aceites pelas normas da empresa. A fatura tem de ser assinada pelo arquiteto, pelo chefe de obras, pelo chefe de serviço e se o valor for superior a um montante específico, tem de ser assinada pelo chefe de departamento.
Como é feito o acompanhamento e o controlo no local das obras?	4/4		Todos afirmaram que o chefe de projeto (obra) se desloca uma vez por semana à obra, para ter uma reunião com o arquiteto e perceber de que forma é que o projeto está a avançar, tal como ser informado dos possíveis problemas encontrados durante a execução. Pode-se então concluir que este controlo é feito na totalidade. A partir do momento em que uma parte da obra está concluída, por exemplo a instalação elétrica, é preenchido um formulário, chamado de Receção da obra, como se pode ver no anexo 9.
Em que altura podemos ativar o projeto?	4/4		A data de ativação do projeto corresponde à data de abertura dada pelo serviço comercial e existe um inventário do mobiliário instalado consoante o seu recebimento. As provisões, isto é, a diferença entre o total das faturas recebidas até ao momento de abertura da loja e o seu custo provável, são “ativadas” no mesmo momento que a abertura. Assim sendo, a loja terá a partir do momento da sua abertura, depreciações constantes e não alterações regulares nas suas depreciações.
É efetuada alguma análise ao projeto com os dados atualizados no momento da ativação?	4/4		Verifica-se que não há nenhuma análise efetuada no momento da ativação do projeto. Caso houvesse algum excedente importante em relação ao custo do investimento, este já seria conhecido por todos, visto que existe um controlo todos os meses dos custos reais com os orçamentados. Este controlo é anunciado todos os meses em reunião da Comex.
Como é elaborado o apuramento final dos custos do investimento?	3/4	1/4	Hoje em dia, não existe nenhum limite de tempo para o apuramento final dos custos, nem se sabe muito bem em que momento ele tem de ser elaborado e apresentado. Em relação às provisões elas são acompanhadas pelo serviço da contabilidade que tem como responsabilidade avisar o chefe de projeto a partir do momento que as provisões chegam ao fim.

Perguntas	Respostas semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
De que forma é feita a análise de rentabilidade após 1º, 3º e 5º anos?	4/4		Todos têm conhecimento de que são feitas análises de rentabilidade após os 1º, 3º e 5º ano, mas não sabem quais as análises efetuadas. No entanto, sabem que é o serviço de controlo de gestão que tem essa responsabilidade.

Fonte: elaboração própria

Desenvolvimento de algumas perguntas:

Decidimos desenvolver algumas questões, porque, no quadro, só está uma síntese das respostas às várias perguntas e algumas delas merecem desenvolvimento.

Na categoria de como é escolhido o projeto de investimento, foi questionado a todos os inquiridos se havia a possibilidade de obter várias propostas em projetos similares. Nesta pergunta, foi possível observar que, quando existe uma possibilidade de investimento, raramente se elaboram cenários diferentes. Também percebemos que algumas vezes se fazem pedidos de investimentos (vários Mono-Investimentos e/ou um *Expako*) para a mesma loja no mesmo ano ou em anos muito próximos. No encontro com o chefe de serviço, conclui-se que deve existir mais comunicação entre os serviços para poderem, por exemplo, efetuar um único pedido de investimento e assim haver reflexões mais aprofundadas. Sem dúvida que uma das reflexões a fazer é se uma loja tem de ser alvo de várias obras ou se não seria mais adequado fazer uma transformação profunda e assim poder fazer algo mais apelativo.

No ponto 2.2.1- *Os riscos associados a investimento Expako*, um dos pontos abordados foi haver uma falha na estimativa dos custos. Para perceber de que forma é que os custos são calculados, efetuou-se a seguinte pergunta na categoria plano operacional: com que base elaboramos o nosso orçamento global? Consegue-se então perceber que, muitas vezes, os orçamentos apresentados dependem somente do conhecimento dos chefes de projetos, dado que, numa primeira fase, o projeto tem de ser apresentado rapidamente, por haver necessidade de a empresa se posicionar antes dos nossos concorrentes.

Relativamente à pergunta sobre o plano operacional, esta estava dividida em várias subperguntas. Todos informaram que o cronograma era feito pelo arquiteto conjuntamente com o serviço de ordenamento da loja, visto que são eles que sabem quanto tempo é

preciso para preparar a loja com o mobiliário e os equipamentos necessários para a sua abertura. No que concerne o orçamento, como foi referido no ponto anterior, ele é elaborado com base nos conhecimentos. Se o tempo não permitir obter respostas sobre os custos, o orçamento, que vai ser apresentado nesse momento, terá uma margem de erro de mais ou menos 15%. Contudo, se existir tempo suficiente entre a elaboração do orçamento e a sua apresentação à Direção, são então efetuados pedidos de orçamentos a várias empresas, para que se possa apresentar algo com uma margem de mais ou menos 5%. No entanto, há divergências maiores na parte dos gastos gerais e no valor residual dos bens descartados, onde o serviço de construção não sabe se essa parte está no *dossier* de apresentação. Realmente, esses valores estão inseridos na apresentação, mas como o *dossier*, uma vez finalizado com as informações dos vários serviços, não lhes é transmitido, eles desconhecem o seu conteúdo.

Quando foram feitas as perguntas referentes ao estudo financeiro, a maioria foi capaz de dizer que era o serviço de controlo de gestão que o elaborava. No entanto, a dúvida maior foi na pergunta em relação à conta 15602040, que é a conta onde são inseridos todos os gastos anteprojecto, isto é são gastos que obtivemos com desenvolvimentos de estudos e/ou de planos de arquitetos por exemplo. Estes gastos não aparecem de maneira explícita em nenhuma parte do *dossier*. Estes gastos deviam ser conhecidos pela Direção, para que esta se pudesse pronunciar aquando da aceitação ou da recusa de um investimento. Devia ser estabelecido um montante máximo para estes custos, visto que um projeto pode, posteriormente, ser abandonado e já termos despendido uma quantia significativa nele. Este ponto será desenvolvido no ponto 3.2 *Melhorias*.

No nosso entendimento é necessário desenvolver as questões que estão relacionadas com a explicação do projeto, visto que, nalgumas sub-perguntas, abordámos um dos temas que incluí na parte dos riscos (2.2.1-*Riscos*). Neste tema, é possível perceber que existe a necessidade de pedir um alvará, desde que sejam efetuadas obras na parte envolvente da superfície. Para obter este alvará, é necessário preencher documentos, como por exemplo, uma justificação energética, identificar as medidas a pôr em prática contra os incêndios, entre outros. A partir do momento em que o pedido entra na Câmara, existe um período de trinta dias para as pessoas apresentarem as suas oposições. Se existirem oposições é necessário fazer um estudo para perceber qual o tipo e tentar encontrar soluções para que o projeto seja aceite. Normalmente, quando é

feito o pedido de alvará, a empresa sabe que as possibilidades de haver oposições que ferrão desistir de completo o projeto são mínimas. Quando se pergunta se era fácil identificar os bens descartados em relação ao documento que os chefes de projeto recebem da parte da contabilidade, as respostas obtidas foram que o ficheiro era demasiado complexo. Referiram que a maneira como eram descritos os ativos fixos tangíveis na nossa base, não era explícita para eles. Na parte das *Melhorias*, será explicado de que forma será possível facilitar a leitura desse documento. Como referido no ponto 2.2.2 *Processo de um investimento Expako*, todos sabem que a maioria dos serviços da empresa é chamada a participar num projeto de investimento. No entanto, todos afirmaram que algumas vezes existem problemas de comunicação entre os serviços e que as informações nem sempre circulam da melhor forma. A necessidade de trabalhar com mandatários externos tem a ver com os recursos que existem internamente na empresa. Dado que não é necessário haver esses recursos a nível interno, é mais favorável recorrer às empresas externas. Um dos riscos associados é de recorrer sempre às mesmas empresas, por exemplo, de arquitetos, visto poderem existir algumas afinidades. No entanto, esta situação não ocorre, porque se analisarmos os projetos efetuados nos últimos três anos (os mesmos projetos que foram analisados no ponto 2.2 *Investimentos Expako*) podemos concluir o seguinte: houve quatro empresas diferentes que trabalharam sobre os projetos, isto é, se analisarmos o ano de 2014, tivemos as seguintes empresas em cada investimento:

Tabela 13: Mandatários Responsáveis dos projetos

Projeto	Mandatário responsável pelo projeto
<i>Crissier</i>	<i>Pensercy</i>
<i>La Harpe</i>	<i>Arcopro</i>
<i>Noville</i>	<i>Processus Humot</i>
<i>Rolle</i>	<i>Fehlmann</i>

Fonte: elaboração própria

Para cada mandatário escolhido, existe também um formulário, onde está inscrito o mandatário, com o qual a empresa deseja trabalhar para o projeto X, bem como quais as motivações para escolher esse mandatário. Além disso, esse formulário tem de ser assinado pelo chefe do serviço, construção e suporte, pelo chefe de departamento bem como pelo diretor da *Migros* (ver anexo 7). Assim sendo, existe uma proteção na

escolha do mandatário, evitando que esta seja feita por “amizades” ou que haja algum dinheiro extraviado por causa da relação que existe entre o chefe de projeto e o mandatário.

As vantagens de trabalhar com este tipo de empresas são:

- Elas têm a responsabilidade de garantir que o projeto se concretize da melhor maneira possível, ficando assim o nome da *Migros* sempre protegido;
- Uma equipa mais ligeira a nível interno, senão há necessidade de fazer contratos a termo para as alturas em que há mais trabalho e depois despedir, porque já não existe necessidade de ter uma equipa tão grande;
- Trabalhar, simultaneamente, em diversos projetos e não ter uma equipa inteira empenhada num único projeto;
- Redução de custos.

Os inconvenientes podem ser os seguintes:

- A perda do controlo total sobre o projeto;
- O risco de uma má experiência com um mandatário e, conseqüentemente, existir um aumento de custos, porque será necessário arranjar outra empresa e claro perder-se-á todas as garantias sobre o trabalho efetuado.

Em relação aos fornecedores, o processo é o seguinte: são efetuados vários pedidos de orçamentos a vários fornecedores. No entanto, a escolha será influenciada nos fornecedores que estejam o mais perto possível da obra e com os quais se teve uma boa experiência nas obras já realizadas. De seguida, os orçamentos recebidos são expostos num quadro comparativo (ver anexo 8), onde é possível comparar os preços de cada fornecedor. No quadro previsto para o efeito, é inserida, por parte do arquiteto, a sua escolha, de seguida a escolha do chefe de serviço de construção e suporte e, por fim, a escolha do Diretor da *Migros*. Sendo assim, também é posto de parte o risco de escolhermos fornecedores por “cunhas”.

Em relação aos questionários efetuados, conclui-se que os potenciais riscos são controlados ou mesmo eliminados. Na verdade, neste tipo de projetos, poder-se-iam celebrar contratos de tipo “cunhas”. Porém, como já foi explicado, qualquer contrato feito com fornecedores ou mandatários carece da aprovação de, pelo menos, três pessoas distintas, sendo a decisão final tomada pelo Diretor. Em relação às obras,

também vimos que cada chefe de projeto se desloca no mínimo uma vez por semana, logo quaisquer atrasos ou mesmo quaisquer não conformidades com os contratos assinados (sobre, por exemplo, o material aplicado) seriam detetados oportunamente.

Com efeito, ao longo da realização dos questionários, apercebemo-nos de algumas lacunas: em primeiro lugar, o novo colaborador desconhece ainda como tudo é tratado e efetuado na empresa; em segundo lugar, existe uma lacuna na parte da comunicação entre os serviços e entre as informações necessárias para cada um; em terceiro, verifica-se que não se faz uma análise no momento da abertura da loja para avaliar a sua rentabilidade, optando eles por esperar um ano até obterem respostas. Esta análise também poderia ser efetuada a meio do projeto, quando os projetos demoram mais de um ano para serem concluídos, visto que, pode acontecer que entre o momento do início da obra e o momento da abertura da loja, haja comércios que se tenham instalado. Por exemplo, se estamos a construir/renovar uma loja na qual não tínhamos pensado em por o *layout Dayli* (novo conceito que consiste em ter produtos confeccionados para a hora de almoço, sejam eles sandes, saladas ou outros) e que na mesma altura sejam construídos escritórios ou mesmo escolas num raio próximo da nova loja, deveríamos repensar a disposição da loja mesmo antes de ela abrir. Atualmente não há nenhum acompanhamento, somente no fim de um ano de atividade. Por fim, foi relatado por todos as suas dificuldades em perceber a lista enviada pelo serviço da contabilidade para a identificação dos ativos fixos tangíveis. Alguns destes pontos serão abordados no ponto 3.2 *Melhorias propostas*.

De seguida, será abordado o questionário que foi elaborado para os Mono-Investimentos.

3.1.2 Questionário para Mono-Investimento

O questionário para os Mono-Investimentos foi realizado a cinco pessoas de vários departamentos. Duas delas fazem, muitas vezes, pedidos para este tipo de investimento. Tendo em conta que estes pedidos fazem parte do serviço de ordenamento de loja, solicitou-se o chefe de serviço e a um dos seus colaboradores um encontro para poder responder as perguntas deste questionário. A terceira pessoa a quem efetuamos o questionário foi o chefe de serviço técnico e energético. A quarta pessoa a ser

entrevistada foi o chefe de serviço informático e por fim, o chefe de serviços técnicos da central.

O questionário foi dividido em três partes, sendo elas as seguintes:

- 1.1 Pedidos de Investimento inferiores a CHF 25.000;
- 1.2 Pedidos de Investimentos superiores a CHF 25.000;
- 1.3 Projetos *Expako*.

A primeira parte foi dividida em dezassete subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

- 1.1.1 De onde vem a ideia do projeto?
- 1.1.2 Para cada tipo de investimento, quais as medidas a ter em consideração?
- 1.1.3 Como é feita a escolha do projeto (investimento)?
- 1.1.4 Quais as fases de um projeto?
- 1.1.5 Como é elaborada a descrição do projeto?
- 1.1.6 Quais os objetivos do projeto?
- 1.1.7 Quais os riscos/as complexidades do projeto?
- 1.1.8 Como é efetuado o pedido de investimento?
- 1.1.9 Como é feita a explicação do projeto?
- 1.1.10 Como é feita a validação do projeto?
- 1.1.11 Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?
- 1.1.12 Qual é o acompanhamento e que controlo é feito para o planeamento do avanço das obras?
- 1.1.13 Qual é o acompanhamento e que controlo é feito em relação aos compromissos dos nossos fornecedores?
- 1.1.14 Como é feito o acompanhamento e o controlo em relação às faturas recebidas?
- 1.1.15 Como é feito o acompanhamento e o controlo no local das obras?
- 1.1.16 Em que altura podemos ativar o projeto?
- 1.1.17 É efetuada alguma análise no projeto com os dados atualizados no momento da ativação?

A segunda parte foi dividida em dezanove subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

- 1.2.1 De onde vem a ideia do projeto?
- 1.2.2 Para cada tipo de investimento, quais as medidas a ter em consideração?
- 1.2.3 Como é feita a escolha do projeto (investimento)?
- 1.2.4 Quais as fases de um projeto?
- 1.2.5 Como é elaborada a descrição do projeto?
- 1.2.6 Quais os objetivos do projeto?
- 1.2.7 Quais os riscos/as complexidades do projeto?
- 1.2.8 Como é elaborado o plano operacional?
- 1.2.9 Como é elaborado o estudo financeiro?
- 1.2.10 Qual é a explicação do projeto?
- 1.2.11 Como é feita a validação do projeto?
- 1.2.12 Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?
- 1.2.13 Qual é o acompanhamento e que controlo é feito para o planeamento do avanço das obras?
- 1.2.14 Qual é o acompanhamento e que controlo é feito em relação aos compromissos dos nossos mandatários externos?
- 1.2.15 Qual é o acompanhamento e que controlo é feito em relação aos compromissos dos nossos fornecedores?
- 1.2.16 Como é feito o acompanhamento e o controlo em relação às faturas recebidas?
- 1.2.17 Como é feito o acompanhamento e o controlo no local das obras?
- 1.2.18 Em que altura podemos ativar o projeto?
- 1.2.19 É efetuada alguma análise no projeto com os dados atualizados no momento da ativação?

Por último, a terceira parte foi dividida em três subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

- 1.3.1 Quais as informações recebidas do serviço de construção e suporte?
- 1.3.2 Como é efetuado a projeção do orçamento?
- 1.3.3 Como são determinados os fornecedores?

Tal como o questionário anterior, será feita uma análise das respostas de uma maneira sistematizada.

Tabela 14: Questionário Mono-Investimentos

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
1ª Parte-Investimentos inferiores a CHF 25.000CHF			
De onde vem a ideia do projeto?	4/5	1/5	Esta questão estava subdividida em duas. A primeira foi feita para perceber se os entrevistados sabiam distinguir o que era um investimento inferior a CHF 25.000. Posto isto, todos eles me disseram que tinham dificuldades em perceber o que era considerado um investimento e que muitas vezes era necessário recorrer ao serviço da Contabilidade para perceber se o equipamento X devia ser considerado investimento ou um gasto “normal”. A segunda questão era em relação aos orçamentos acordados para cada setor. Esta questão está analisada no fim deste quadro.
Para cada tipo de investimento, quais as medidas a ter em consideração?	3/5	2/5	Neste tópico, quisemos perceber se eles, no momento da aquisição de produtos, decidiam comprar só uma unidade ou várias unidades e guardá-las em stock. Dois dos entrevistados disseram que não tinha qualquer influência, visto que o grupo <i>Migros</i> tem contratos com alguns fornecedores onde o preço já foi negociado. No entanto, os três outros entrevistados demonstraram uma medida que para eles era necessário ter em conta como desenvolvido no fim deste quadro.
Como é feita a escolha do projeto (investimento)?	5/5		Para qualquer investimento, a escolha é sempre feita em relação ao seu retorno sobre investimento. Quanto maior o retorno ou a economia proporcionada maior probabilidade que o investimento seja escolhido.
Quais as fases de um projeto?	5/5		As fases para um projeto são: receber a informação do equipamento a instalar ou da instalação que tem que ser feita; efetuar um orçamento; preparar o documento para o pedido de investimento; efetuar a encomenda; receber o equipamento; receber a fatura; imputar a fatura com o número de investimento acordado pela contabilidade e por fim pagar a fatura.

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Como é elaborada a descrição do projeto?	5/5		Para os projetos inferiores a CHF 25.000 não existe nenhuma descrição do projeto. A maioria destes investimentos são para equipamentos correntes.
Quais os objetivos do projeto?	5/5		Não existe nenhum objetivo do projeto propriamente dito. No entanto, o objetivo será sempre que o pedido de investimento seja de um valor próximo em relação a fatura recebida.
Quais os riscos/as complexidades do projeto?	4/5	1/5	Para 75% dos inquiridos existe sempre um risco sobre o que foi encomendado e o material que é recebido. Outro dos riscos apontados pelas duas pessoas que trabalham no serviço de ordenamento de loja é que o serviço comercial mude de opinião em relação ao discutido inicialmente. Para a pessoa responsável dos serviços técnicos e energéticos, não existe nenhum risco associado a este tipo de investimento.
Como é efetuado o pedido de investimento?	5/5		Para efetuar o pedido de investimento os inquiridos utilizam duas maneiras diferentes, isto é, se for um equipamento conhecido não são feitos pedidos de oferta aos fornecedores, visto que já são conhecidos o preço e qual o fornecedor que efetua os melhores preços. Existe também lojas “tipo”, nas quais são conhecidos o custo da instalação e os equipamentos. A segunda maneira é então quando se trata de equipamentos novos, aí são efetuados pedidos de orçamentos aos vários fornecedores.

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Como é feita a explicação do projeto?	5/5		Nesta pergunta, existiam três subperguntas, a primeira era para perceber de que maneira eram distinguidos os equipamentos que serão inutilizados, perceber se alguma equipa interna era constituída e de que forma eram escolhidos os fornecedores. Portanto as respostas foram todas muito semelhantes, visto que para a eles é difícil de perceber a descrição com a lista enviada por parte da contabilidade, que não existe nenhuma equipa interna que é criada e que os fornecedores são escolhidos ou pelos “contratos preferenciais” que existem ou por comparação dos orçamentos. Hoje em dia as garantias dadas pelos fornecedores não têm nenhum impacto, uma vez que elas são todas muito semelhantes e que existe uma norma para as garantias.
Como é feita a validação do projeto?	5/5		O acordo do projeto tem que ser efetuado pelo chefe de departamento. No momento da assinatura do pedido de investimento o (s) documento (s) a serem apresentados são os <i>emails</i> e os vários pedidos de oferta que recebemos. Entre o momento que o projeto é acordado e o início dos trabalhos pode durar entre 5-10 semanas. Um projeto pode ser abandonado, no entanto muito raramente isso acontece. O que pode acontecer com mais frequência é que o investimento não se execute logo no momento desejado, porque é necessário efetuar outros investimentos que sejam mais prioritários.
Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?	4/5	1/5	O acompanhamento dos custos é efetuado no momento do recebimento da fatura. Esta é comparada com o valor do orçamento e do pedido de investimento. A maioria dos fornecedores têm conhecimento que se existir um acréscimo dos custos, eles têm que comunicar com a pessoa que lhes fez a encomenda para saber se existe acordo para este aumento de custo. Normalmente esta situação raramente acontece nos investimentos de menos de CHF 25.000. O responsável dos serviços ordenamento de loja desconhecia ainda a maneira que a sua equipa utiliza para controlar os custos.

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Qual é o acompanhamento e que controlo é feito para o planeamento do avanço das obras?	2/5	3/5	O responsável do serviço técnico e energia e o responsável do serviço de ordenamento de loja responderam que para este tipo de investimento existe um planeamento que é feito no início do ano, para aqueles que são conhecidos. E durante o ano, esse plano é completado pelos seus colaboradores com os novos investimentos. Para o responsável do serviço informático, não existe nenhum plano. Para o responsável dos serviços técnicos centrais o planeamento que ele tem é no momento em que ele encomenda o equipamento, insere num quadro Excel à data prevista do seu recebimento.
Qual é o acompanhamento e que controlo é feito em relação aos compromissos dos nossos fornecedores?	5/5		Não é efetuado nenhum controlo específico. Todos os inqueridos verificam o valor da fatura com o valor orçamentado. No entanto, para eles existe uma falha de um documento para poderem efetuar as encomendas, uma vez que hoje em dia as encomendas são feitas por um simples <i>email</i> .
Como é feito o acompanhamento e o controlo em relação às faturas recebidas?	5/5		Não há nenhum acompanhamento específico, só é verificado o valor da fatura com o valor orçamentado. No entanto todos eles fazem isso por ficheiros Excel quando eles têm todas as informações no programa utilizado para registar as faturas como podemos ver as explicações no fim deste quadro.
Como é feito o acompanhamento e o controlo no local das obras?	5/5		Todos eles estão presentes no momento da instalação do equipamento ou então quando a instalação for terminada.

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Em que altura podemos ativar o projeto?	4/5	1/5	Nesta pergunta tínhamos três subtipos de perguntas, a primeira era: “qual o momento que podemos considerar que o projeto está terminado?”, onde a resposta foi unanime: “quando a última fatura for recebida e paga.” A segunda era em relação ao nome dado pela contabilidade ao ativo fixo quando esse é registado na nossa base de dados. Nesta pergunta todos disseram que quando recebem o ficheiro da parte do serviço da contabilidade é difícil perceber a designação dada. O responsável do serviço de ordenamento de loja não soube responder a nenhuma destas perguntas visto que está recentemente na empresa. Por último, não está definido um período máximo para que o projeto seja dado como terminado. O que acontece hoje é que existem pedidos de investimentos efetuados em 2015 e, que ainda esta a receber faturas em 2017.
É efetuada alguma análise ao projeto com os dados atualizados no momento da ativação?	5/5		Hoje, não existe nenhuma (ou muito raramente) análise para perceber se o projeto continua a ser rentável no momento da sua ativação.
2.ª parte-Investimentos superiores a CHF 25.000			
De onde vem a ideia do projeto?	4/5	1/5	A ideia de um projeto maior de CHF 25.000 existe a partir do momento em que algum equipamento técnico é substituído por uma nova com novas tecnologias ou outro. No entanto, para o responsável do serviço técnico e energia, existe ainda uma grande distância entre o serviço comercial e o serviço imobiliário, visto que muitas das vezes é feito um pedido de investimento porque os equipamentos do frio começam a ficar usados e seis meses depois ou um ano existe um investimento <i>Expako</i> que vai ser efetuado nessa loja. Portanto, existe aqui um real problema de comunicação entre serviços.
Para cada tipo de investimento, quais as medidas a ter em consideração?	5/5		Para cada tipo de investimento, seja ele mono, otimização de custos ou pedidos específicos de outros serviços é sempre analisado o equipamento existente e se haverá alguma economia real sobre aquilo que vamos instalar. Esta economia pode traduzir-se numa diminuição de custos sejam eles de reparação ou simplesmente de economia de energia por exemplo.

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Como é feita a escolha do projeto (investimento)?	4/5	1/5	A resposta é igual aos investimentos inferiores de CHF 25.000, isto é, o que é analisado é sempre o retorno sobre investimento. Para a informática, também é muito importante saber se aquilo que queremos pôr em prática tem uma boa assistência, visto ser um domínio muito vasto.
Quais as fases de um projeto?	5/5		As fases de um projeto são idênticas a um projeto menor de CHF 25.000, mas por vezes é necessário pedir mais orçamentos e efetuar contratos com os fornecedores, isso quando falamos de investimentos em ordem dos CHF 200.000 ou mais (até um milhão).
Como é elaborada a descrição do projeto?	3/5	2/5	Para uma boa descrição do projeto, visto ser algo que vai ser apresentado em Direção são necessários os seguintes elementos: 1. O contexto (explicação daquilo que existe hoje na empresa); 2. Os objetivos do projeto;3. O preço; 4. A solução que o projeto traz para a empresa;5. A planificação do projeto. No entanto, para o serviço de ordenamento de loja não são eles diretamente que elaboram a descrição do projeto, eles são um serviço intermédio entre o serviço que faz o pedido e a loja no qual será instalado o equipamento.
Quais os objetivos do projeto?	5/5		Nesta pergunta não obtive uma resposta sucinta, não sabem muito bem como é descrito o objetivo no <i>dossier</i> de apresentação. No entanto, todos responderam que o objetivo final era a redução de custos.
Quais os riscos/as complexidades do projeto?	3/5	2/5	Os riscos existentes são, por exemplo, existirem problemas entre o que foi encomendado e aquilo que foi entregue, e/ou existirem imprevistos que não estavam orçamentados, o que implica que o orçamento que foi apresentado não esteja correto.
Como é elaborado o plano operacional?	5/5		Todos fazem pedidos para perceber qual vai ser o orçamento que será necessário a visto do pedido de investimento. Todos utilizam um gráfico de <i>gant</i> para poder planificar as suas obras a partir do momento em que existe acordo por parte da Direção.
Qual é a explicação do projeto?	5/5		As respostas foram semelhantes a mesma pergunta para os investimentos inferiores a CHF 25.000.

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Como é feita a validação do projeto?	3/5	2/5	A validação do projeto é feita, uma vez que o <i>dossier</i> para a apresentação em Direção esteja terminado e possa ser apresentado.
Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?	5/5		Os custos totais do projeto são acompanhados, a maioria das vezes são controladas as faturas com o orçamento que foi apresentado em Direção.
Qual é o acompanhamento e que controlo é feito para o planeamento do avanço das obras?	2/5	3/5	Uns acompanham o projeto da seguinte maneira: Eles tem uma data de encomenda, sabem qual será a data de entrega e assim conseguem acompanhar o projeto. Noutros casos, o serviço informático, organiza todas as semanas uma reunião com o chefe de projeto para saber qual o avanço do projeto, isto é efetuado quando se trata de um investimento longo e de valor significativo. Para o serviço técnico e energético, o mandatário tem a responsabilidade de avisar o responsável do serviço em relação ao avanço do projeto. O responsável do serviço de ordenamento de loja não sabe ainda quais os controlos que são efetuados,
Qual é o acompanhamento e que controlo é feito em relação aos compromissos dos nossos mandatários externos?	2/5	3/5	Para os serviços que precisam de mandatários externos os controlos efetuados são os seguintes: 1. O trabalho é efetuado no tempo que era previsto; 2. As faturas recebidas correspondem ao orçamento estabelecido; 3. Os materiais/equipamentos utilizados são aqueles para os quais o acordo foi estabelecido.
Qual é o acompanhamento e que controlo é feito em relação aos compromissos dos nossos fornecedores?	5/5		O controlo entre o encomendado e o recebido, conjuntamente com a fatura.
Como é feito o acompanhamento e o controlo em relação às faturas recebidas?	5/5		Neste ponto, encontramos exatamente os mesmos problemas que para os investimentos de um valor inferior aos CHF 25.000, alguns utilizam ficheiros <i>excel</i> para controlar o valor do pedido de investimento com as faturas recebidas, no entanto estas informações estão todas disponíveis de uma maneira rápida e fácil sem precisar de ter um ficheiro aparte.

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Como é feito o acompanhamento e o controlo no local das obras?	4/5	1/5	Todos fazem um acompanhamento no local das obras, menos o serviço informático, visto que trabalham com uma empresa externa que efetua prestações diretamente para a <i>Migros</i> .
Em que altura podemos ativar o projeto?	4/5	1/5	As respostas foram idênticas às respostas dadas para os investimentos inferiores a CHF 25.000.
É efetuada alguma análise ao projeto com os dados atualizados no momento da ativação?	5/5		Nenhuma análise é efetuada antes, no momento ou depois da ativação do projeto. Não existe por parte da Direção um pedido específico para demonstrar que o suposto ganho ou diminuição de custos apresentado no <i>dossier</i> foi cumprido.
3ª parte Projetos <i>Expako</i>.			
Quais as informações recebidas do serviço de construção e suporte?	2/5	3/5	Existem dois casos para a maneira como os serviços recebem a informação. O primeiro é na altura do chamado “ <i>fil rouge</i> ”, onde todos os serviços são informados do projeto e de todas as suas especificidades. O segundo caso é quando por exemplo, o serviço de ordenamento de loja é diretamente informado pelo serviço comercial (antes de o projeto ser apresentado em Direção) para desenvolver um <i>layout</i> e assim saber quais irão ser os gastos. Portanto temos aqui o exemplo que todos os serviços não são informados na mesma altura.
Como é efetuado a projeção do orçamento?	3/5	2/5	Para alguns equipamentos, o serviço de ordenamento de loja conhece os preços e então no momento de orçamentar não se informa diretamente com o responsável do serviço. Por exemplo, se for preciso 3 porta-paletes para a loja, eles não vão pedir um orçamento ao serviço técnico visto que eles conhecem o preço desses equipamentos.

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Como são determinados os fornecedores?	5/5		No entanto, a determinação dos fornecedores é feita pelo responsável. Se pegarmos no mesmo exemplo que a pergunta acima, o serviço ordenamento de loja irá pedir ao serviço técnico para efetuar a encomenda para os três porta-paletes. A determinação dos fornecedores faz-se de duas maneiras: se for um equipamento conhecido e no qual tem então os ditos “contratos preferenciais” não é necessário efetuar uma comparação de ofertas, noutros casos é necessário pedir pelo menos duas ou três ofertas para saber qual o fornecedor com os melhores preços.

Fonte: elaboração própria

Desenvolvamos agora algumas respostas.

Quisemos desenvolver a pergunta que está relacionada com o orçamento acordado (ver 1ª pergunta da 1ª parte), porque é possível aperceber-se que todos (exceto o colaborador mais recente) sabiam qual o valor acordado para cada setor, visto que a maioria dos entrevistados prepara o orçamento para os anos seguintes. No entanto, só um colaborador nos explicou que sempre que fazia um pedido de investimento (com o ficheiro explicado no ponto 2.1.3-*O pedido de investimento*), ia ver qual o orçamento disponível. Esta informação encontra-se na segunda aba do ficheiro *excel*-pedido de investimento. No entanto, após a consulta dessa segunda aba, apercebemo-nos que o ficheiro não estava atualizado, ou seja, conforme com as informações apresentadas. Perante esta situação, surge o risco de que se venha a ultrapassar o orçamento, visto que cada pessoa que o consulte terá a informação errada. Na nossa opinião, este ponto é um aspeto a melhorar.

Em relação às medidas a ter em conta no momento dos mono-investimentos, três dos entrevistados falaram da problemática seguinte: todos os anos é necessário comprar, por exemplo, cestos de compras para várias lojas. Assim, não seria mais ajustado realizar um único pedido de investimento com um valor x, e que cada vez que se faz uma encomenda para uma loja, diminuir desse “envelope” de investimento? Cada vez que se encomenda cestos, existe a necessidade de fazer um pedido de investimento com todo o processo que lhe está envolvido, o que faz perder imenso tempo para algo que é comum todos os anos. Aqui, tipicamente, é notória a existência de uma falha na comunicação

visto que alguns serviços já utilizam esta técnica de fazer um pedido de investimento global para um equipamento x e depois cada vez que recebem uma fatura, esta é imputada com o número de investimento deste envelope global.

Para o controlo dos custos entre as faturas e os pedidos de investimento ou mesmo as faturas e os orçamentos acordados, pudemos aperceber-nos que algumas pessoas tinham ficheiros *excel* para controlar estes custos e que, a partir do momento que as faturas são recebidas é então necessário abrir os *emails* recebidos pela contabilidade para saber qual o número de investimento que lhes foi acordado. Existe aqui uma verdadeira lacuna, visto que estas informações estão disponíveis no programa *Messerli* que é utilizado para registar as faturas. O processo das faturas para os mono investimentos foi descrito no ponto 2.1.4, aqui podemos ver que o serviço de contabilidade regista a fatura recebida sobre o investimento adequado, o que permite a qualquer momento saber se estamos de acordo com o pedido de investimento. Também é possível saber qual o número de investimento acordado sem ter que recorrer aos *emails* recebidos.

Por exemplo, se analisarmos o pedido de investimento com o número 17020 do setor 52.

Figura 23: Pedido de Investimento

ca. 20.03.17 2

MIGROS

Demande d'investissement MONO
N° 20170306-152135

Etabli par L.Juon
Département DS

Destinataire Marc Schaefer
Lieu/Date Ecublens, le 06.03.2017

Secteur			Section		CFC	Désignation	Montant HT en CHF	Budget disponible en CHF	Commentaires
n°	libellé	Objet	n°	libellé					
52	Réseau de vente SMVM	17020	4350	Moudon	333.03	Electricité	2'000.00	9'208'000.00	
					935.03	Meuble de vente	10'000.00		
					935.03	Grill à poulet	20'000.00		
Total de la demande en CHF							32'000.00		

Remplacement du matériel existant NON

Demandé par : L.Juon	SDD du: 27/3/2017
Visa :	Validation Finances par :
Accordé par : Anton Ghetselar	Transfert au demandeur le: 12-4-2017
Visa :	Visa :
Validé par : Marc Schaefer	Commandé par : L.Juon
Visa :	Date de commande :
Documents joints :	

Fonte: Intranet-site Public- Investissement-Demande d'investissement-Secteur 52

Temos então aqui os valores por CFC e o número do investimento (17020), que são informações registadas no programa *messerli*:

Figura 24: Número do pedido de investimento com a sua designação

Abréviation	Désignation
PG	Projet global
17001	3680-MOBILIER PAIN
17002	4570-MOBILIER PAIN + PLATEAUX
17003	4290-VITRINE REFRIGEREE
17004	3610-MOBILIER PAIN
17005	4340-TETE DE GONDOLE
17006	4970-200 PANIERS D'ACHATS A ROULETTES
17007	4410-50 CHARIOTS D'ACHATS TANGO
17008	3640-3710-3740-3980 ELECTICITE P/BALANCES
17009	5100-100 POUSSETTES
17010	4970-TABLES VENTE PAIN
17011	4590-TABLES ACTIONS
17012	4590-CHARIOTS D'ACHATS
17013	3810-1X TABLES DE PRESENTATION LDF
17014	3630-10X CASIERS ADS
17015	3635-RACK A PALETTE, PLONGE INOX, ELECTRICITE "FAIT MAISON"
17016	4290-15 CHARIOTS DE MANUTENTION
17017	4600-COUCHE MEULE FROMAGE
17018	5280-REHAUSEMENT DE L'AGENCEMENT
17019	3750-CAISSE EXPRESS
17020	4350-GRILL A POULETS + MEUBLE DE VENTE
17021	5000-TABLE DE PRESENTATION REFRIGEREE

Fonte: Messerli

Logo, na imagem em supra, as pessoas que fizeram o pedido de investimento e que mais tarde têm a necessidade de imputar manualmente as faturas, podem ver qual o número do pedido de investimento, sem ter que ir abrir os *emails* enviados pela contabilidade. Se quiserem ver qual o montante que foi orçamento e qual foi o CFC também tem esta disponibilidade no mesmo programa:

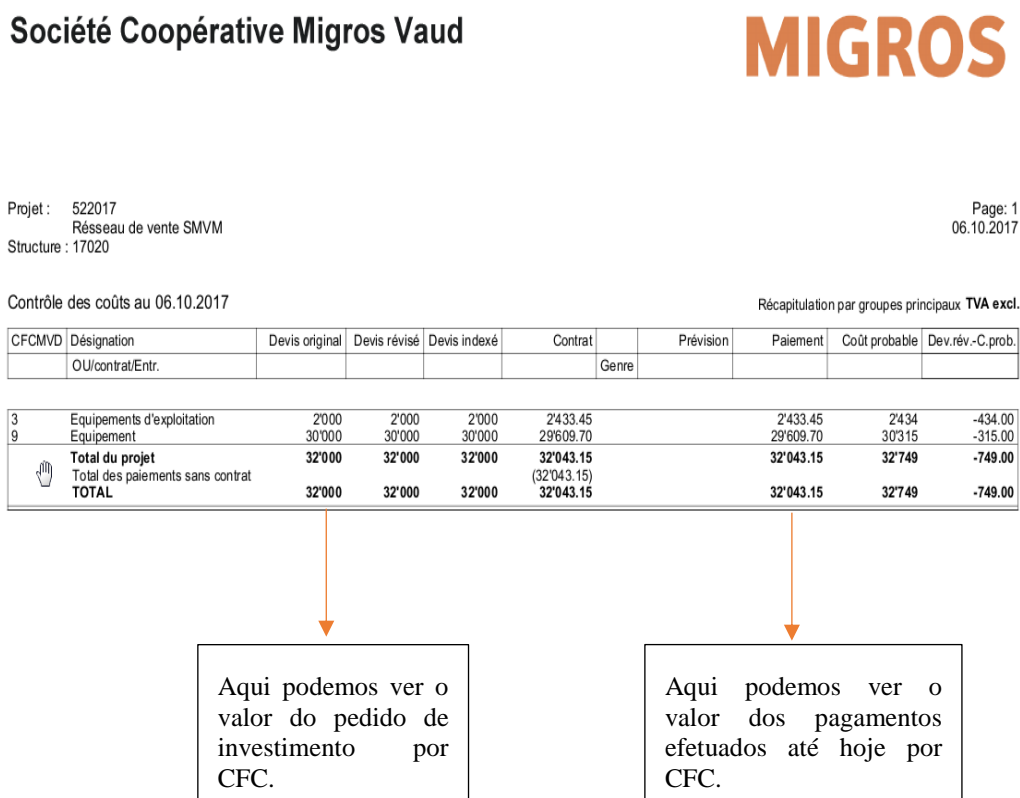
Figura 25: Orçamento por CFC

CFCM...	Désignation	Devis original	C	T	TVA %	TVA CHF	%/GP	%/OG	CHF/m2	CHF/m3
0	Terrain									
1	Travaux préparatoires									
2	Bâtiment									
3	Equipements d'exploitation	2'000					100.0	6.3		
4	Amenagements extérieurs									
5	Frais secondaires et comptes d'attente									
6	Réserve									
7	Réserve									
8	Réserve									
9	Equipement	30'000					100.0	93.8		
	Total CHF	32'000					100.0	100.0		

Fonte: Messerli

E, por fim, ter uma visão do custo, por CFC e por fornecedores, o que permite ter um acompanhamento dos custos com rapidez e clareza.

Figura 26: Messerli Valor por CFC



Fonte: Messerli

Figura 27: Messerli Valor por fornecedores e CFC

Projet : 522017
Réseau de vente SMVM
Structure : 17020

Page: 3
06.10.2017

Contrôle des coûts au 06.10.2017 Impression détaillée TVA excl.

CFCMVD	Désignation	Devis original	Devis révisé	Devis indexé	Contrat	Prévision	Paiement	Coût probable	Dev.rév.-C.prob.
	OU/contrat/Entr.					Genre			
3	Equipements d'exploitation								
33	Installations électriques								
333	Lustrerie	2'000	2'000	2'000	2'433.45		2'433.45	2'434	-434.00
333.03	Lustrerie - SAM	2'000	2'000	2'000	2'433.45		2'433.45	2'434	-434.00
	55555 PAIEMENTS DIRECTS				2'433.45 D		2'433.45	2'434	
	MONNET R. & CIE S.A.						2'433.45		
9	Equipement								
93	Appareils, machines								
935	Appareils, machines du groupe								
	2et appartements	30'000	30'000	30'000	29'295.20		29'295.20	30'000	
935.03	Appareils, machines du groupe								
	2et appartements - SAM	30'000	30'000	30'000	29'295.20		29'295.20	30'000	
	55555 PAIEMENTS DIRECTS				29'295.20 D		29'295.20		
	BEER GRILL AG						29'295.20		
94	Petit inventaire								
941	Articles courants et petit matériel								
941.03	Articles courants et petit matériel				314.50		314.50	315	-315.00
	- SAM				314.50		314.50	315	-315.00
	55555 PAIEMENTS DIRECTS				314.50 D		314.50	315	
	PI TEC AG TECHNIQUE DE BOUI						314.50		
	Total du projet	32'000	32'000	32'000	32'043.15		32'043.15	32'749	-749.00
	Total des paiements sans contrat				(32'043.15)				
	TOTAL	32'000	32'000	32'000	32'043.15		32'043.15	32'749	-749.00

Fonte: Messerli

No quadro acima é então possível ver por CFC, quais as faturas recebidas por fornecedores com o montante de cada uma delas, bem como o orçamento que foi acordado.

3.1.3 Questionário Serviço do controlo de gestão

O terceiro questionário foi então realizado a duas pessoas do serviço de controlo de gestão, sendo que a primeira é responsável pelo serviço desde 2016 (estando ela na empresa desde de 2010) e a segunda está no controlo de gestão desde 2008. Este questionário foi dividido em quatro partes, sendo elas as seguintes:

- 1.1 Pedidos de Investimentos;
- 1.2 Pedidos de Investimento inferiores a CHF 25.000;
- 1.3 Pedidos de Investimentos superiores a CHF 25.000;
- 1.4 Projetos *Expako*.

Na primeira parte quisemos perceber como era feito o orçamento na sua globalidade.

A segunda parte foi dividida em sete subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

- 1.2.1 Como é feito o pedido de investimento?
- 1.2.2 Como é elaborada a descrição do projeto?
- 1.2.3 Quais os objetivos do projeto?
- 1.2.4 Como é a validação do projeto?
- 1.2.5 Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?
- 1.2.6 Em que altura podemos ativar o projeto?
- 1.2.7 Quais são as análises efetuadas no fim do projeto?

A terceira parte foi dividida em sete subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

- 1.3.1 Como é feito o pedido de investimento?
- 1.3.2 Quais as fases, a descrição e os objetivos de um Mono-Investimento?
- 1.3.3 Como é elaborado o estudo financeiro?
- 1.3.4 De que forma o projeto é apresentado em direção?
- 1.3.5 Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?
- 1.3.6 Em que altura podemos ativar o projeto?

1.3.7 Quais são as análises efetuadas no fim do projeto?

A última parte foi dividida em sete subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

- 1.4.1 Quais as informações recebidas do serviço de construção e suporte?
- 1.4.2 Como é elaborado o orçamento?
- 1.4.3 Como é elaborado o estudo financeiro?
- 1.4.4 De que forma o projeto é apresentado ao Conselho de Administração?
- 1.4.5 Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?
- 1.4.6 Quais são as análises efetuadas no fim do projeto?
- 1.4.7 Quais são as análises efetuadas no fim dos 1º, 3º e 5º ano?

Iremos, agora, analisar brevemente as questões efetuadas aos dois inquiridos.

Tabela 15: Questionário Serviço de Controlo de Gestão

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
1ª Parte: Pedidos de Investimentos			
Como é calculado o orçamento nos Mono-Investimentos?		Sim	A responsável pelo serviço não se ocupa dos Mono-Investimentos e não sabe de que forma o orçamento é acordado para cada setor. No entanto, iremos desenvolver este ponto no fim do quadro.
2ª Parte: Pedidos de Investimentos inferiores a CHF 25.000			
Como é feito o pedido de investimento?		Sim	A responsável pelo serviço desconhece qual o processo que é realizado pelo CG, a partir do momento em que é recebido o pedido de investimento. O que é efetuado é então o seguinte: A partir do momento do recebimento do pedido de investimento, o CG insere o número do pedido e o montante num quadro (quadro enviado todos os meses aos chefes de serviço onde está o pedido de investimento e o valor total das faturas até ao momento X). No entanto, não existe nenhum controlo por parte do CG, em relação ao valor das faturas e ao pedido de investimento.
Como é elaborada a descrição do projeto?		Sim	A responsável desconhece as respostas. No entanto, não existe nenhuma descrição para projetos inferiores a CHF 25.000. Não existindo também a necessidade de constituir uma equipa de trabalho para investimentos deste montante.

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Quais os objetivos do projeto?		Sim	Não há nenhuma descrição dos objetivos para investimentos deste tipo. Obtivemos uma única resposta às perguntas, visto que a responsável desconhece todo o processo envolvente nos Mono-Investimentos.
Como é a validação do projeto?		Sim	O projeto tem de ser validado pelo responsável do setor. Não há nenhum documento apresentado ao responsável, a não ser se for algum equipamento no qual não temos por hábito adquirir, onde neste caso possa existir pedidos de oferta.
Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?		Sim	O único controlo efetuado pelo CG é se no momento do recebimento do pedido de investimento este se encontra inserido no quadro enviado pelos serviços no momento de programar o orçamento dos próximos três anos.
Em que altura podemos ativar o projeto?		Sim	A partir do momento em que não se recebe mais faturas para o projeto. Para o controlo de gestão, um investimento inferior a CHF 25.000 deve terminar num ano. No entanto, não é feito nenhum controlo por parte deste serviço.
Como é feito o pedido de investimento?		Sim	Nalguns investimentos de custo mais elevado, é pedido ao CG a realização de uma análise de rentabilidade. No entanto, nem sempre acontece (quase nunca acontece). Para o pedido de investimento, é necessário a aprovação da Direção. No entanto, o CG não efetua nenhuma tarefa diferente no momento do recebimento do pedido de investimento superior ou inferior aos CHF 25.000.
Quais as fases, a descrição e os objetivos de um Mono-Investimento?		Sim	A responsável pelo serviço desconhece o processo. No entanto, para este tipo de investimentos, o processo é: 1. Consultar o orçamento disponível; 2. Pedir em certos casos um estudo de rentabilidade ao CG (muito raramente); 3. Preparar os documentos necessários para apresentar em Direção. Os objetivos e a descrição são elaborados pelo serviço que faz o pedido de investimento.
Como é elaborado o estudo financeiro?		Sim	Quando é solicitado, o serviço de controlo de gestão efetua o cálculo do período de recuperação do investimento.
De que forma o projeto é apresentado a Direção?		Sim	O projeto é apresentado em forma de <i>dossier</i> como para os projetos <i>Expako</i> , no entanto a diferença principal é que neste caso é o serviço que efetua o pedido de investimento é aquele que o apresenta em Direção.

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?		Sim	Nenhum controlo é diretamente feito pelo CG. Existe somente o ficheiro <i>Excel</i> que é enviado para os chefes de serviço com o pedido de investimento e o valor das faturas recebidas.
Em que altura podemos ativar o projeto?		Sim	Se for, por exemplo, um investimento superior a CHF 100.000, espera-se o momento em que se tenha o máximo de faturas possíveis.
Quais são as análises efetuadas no fim do projeto?	Sim		Nenhuma análise em particular.
4ª Parte: Projetos Expako			
Quais as informações recebidas do serviço de construção e suporte?		Sim	Nesta parte do questionário, a pessoa que se ocupa dos Mono-Investimentos tem muito pouca informação sobre o que se faz nos investimentos <i>Expako</i> . No entanto, da parte da chefe de serviço, obtive as informações necessárias. Sendo este ponto mais complexo, será desenvolvido mais abaixo.
Como é elaborado o orçamento?	Sim		O orçamento para os custos do investimento é diretamente transmitido por parte do serviço de construção ao controlo de gestão. Neste ponto, é possível perceber-se que o valor da conta 15602040, onde são inseridos os custos que incorridos antes de o projeto ser apresentado à Direção e ao Conselho de Administração, não são diretamente expostos no <i>dossier</i> de apresentação.
Como é elaborado o estudo financeiro?	Sim		Os indicadores utilizados para o estudo financeiro são os seguintes: O valor atual líquido; a taxa interna de rentabilidade e o período de recuperação do investimento.
De que forma o projeto é apresentado ao Conselho de Administração?	Sim		Ver anexo-10: <i>Dossier</i> de apresentação à Direção e à Administração
Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?	Sim		O controlo de gestão não faz nenhum acompanhamento especial em relação aos custos de um investimento <i>Expako</i> .

Perguntas	Respostas Semelhantes	Respostas divergentes	Explicação das respostas dadas
Quais são as análises efetuadas no fim do projeto?	Sim		No fim do projeto, não há nenhuma análise efetuada.
Quais são as análises efetuadas no fim dos 1º, 3º e 5º anos?	Sim		No fim do primeiro ano inteiro de funcionamento e no fim do terceiro ano, é feita uma análise que é apresentada à Direção e ao Conselho de Administração. A análise feita no fim do 5º ano, é somente apresentada em Direção.

Fonte: elaboração própria

Na primeira parte, quisemos perceber de que forma eram acordados e calculados os orçamentos para cada setor nos Mono-Investimentos. Como já foi referido, a responsável pelo serviço não soube responder à maioria das questões. No entanto, o segundo colaborador foi a pessoa mais indicada, dado que ele é o responsável pelos Mono-Investimentos. Portanto o que acontece é o seguinte: cada setor recebe dessa pessoa um quadro no mês de maio para obter uma primeira ideia dos investimentos que estão previstos para os próximos três anos (ver o ponto 2.1.2 *os orçamentos para cada setor*).

Por exemplo, o plano de investimento para os próximos três anos apresenta-se da seguinte forma:

Figura 28: Investimento por Setores

PLAN DES INVESTISSEMENTS SECTEURS 2018 - 2020					
Investissements secteurs	Responsable	Plan 2018 - 2020			
		2018	2019	2020	Année suiv.
51 bis) APR (Affichage prix rayon)	M. Chatelan	-	-	-	-
52) Réseau de vente SMVM	M. Chatelan	2 570	2 420	2 325	2 025
53) Réseau de vente MS	M. Chatelan	235	320	300	300
54) Ecoles-Club et Formation	M. Potterat	190	200	215	225
55) Logistique : centrales	M. Gérard	400	350	350	340
57) Mobilier (Economat)	M. Gérard	50	50	50	50
58) Vhc trsp marchandises	M. Gérard	1 310	1 310	1 330	1 330
59) Véhicules entreprise / Voitures	M. Gérard	350	350	350	350
60) Fitness Parc Malley	M. Potterat	150	150	150	150
61) Golf	M. Gérard	400	300	300	300
63) Sécurité	M. Sarazin	180	150	150	150
70) Immobilier : immeubles (Construction)	M. Potterat	2 935	1 200	1 250	1 250
71) Immobilier : immeubles (Technique)	M. Potterat	898	1 400	1 400	1 400
72) Secure coffre hors ouverture	M. Chatelan	-	-	-	-
80) Gastronomie	M. Chatelan	1 200	400	400	400
81) Logistique : technique centrales	M. Gérard	140	140	40	20
82) Immobilier : Energie magasins	M. Potterat	1 370	1 000	1 000	1 000
90) Hors budget	-	-	-	-	-
INVESTISSEMENTS SECTEURS		12 618	10 195	9 935	9 515

Fonte: Serviço de controlo de gestão

Como podemos ver neste quadro, temos os diferentes setores com o nome dos seus responsáveis bem como o valor dos investimentos para o ano 2018, 2019 e 2020 (valores em milhões de francos). Por exemplo, para o setor 71- Imobiliário (suporte técnico), os investimentos para os próximos três anos são os seguintes:

Figura 29: Investimento para o setor 71

71) Immobilier : immeubles (Technique)	M. Potterat	898	1400	1400	1400
Monte-charges		-	-	-	-
Ascenseurs		-	-	-	-
Nettoyage		80	-	-	-
Électricité		283	-	-	-
Chauffage-Ventilation-		60	-	-	-
Froid		80	-	-	-
Mesures-commandes-régulation		20	-	-	-
Mécanique		-	-	-	-
Sanitaire		175	-	-	-
Renouvellement enseignes		200	-	-	-
Enveloppe globale			1400	1400	1400

Fonte: Serviço de controlo de gestão

No entanto, o problema que aqui se encontra é a altura em que são pedidos os valores de investimentos para os três anos seguintes. Esse pedido é feito no mês de maio, o que para muitos é considerado demasiado cedo para se poder efetuar uma projeção para os próximos três anos, não existindo nenhum encontro entre os serviços para poderem discutir sobre os orçamentos para os anos futuros.

Também foi possível perceber, que os valores dos equipamentos descartados nunca são tomados em consideração ao momento de efetuar os seus orçamentos.

Relativamente à questão efetuada sobre a forma como seguiam os investimentos, obtivemos a resposta que o controlo de gestão não segue, ao pormenor, os investimentos. No entanto, todos os meses, é enviado a cada chefe de serviço um quadro recapitulativo sobre o valor restante em relação ao pedido de investimento e as faturas recebidas. Se o valor do pedido de investimento for excedido não existe nenhum aviso particular. Por fim, o valor do montante acordado para cada setor se não for utilizado no ano que foi acordado, não é adicionado para o orçamento disponível do ano seguinte.

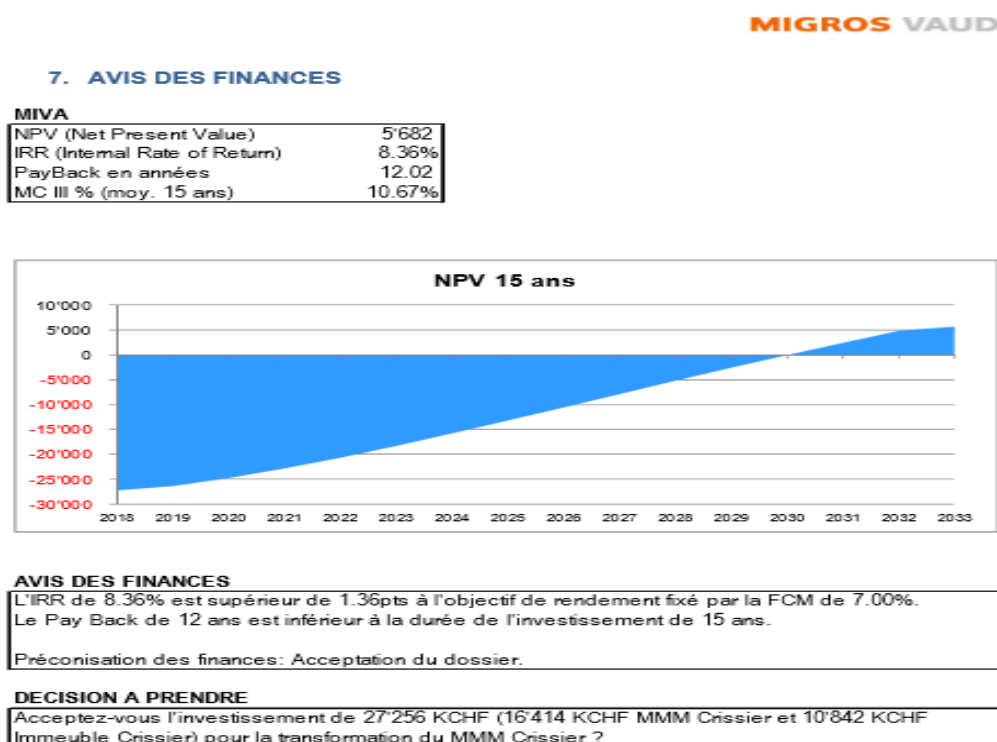
Para o projeto *Expako*, mais propriamente na pergunta “quais as informações recebidas do serviço de construção e suporte?” Foi possível perceber que a informação é transmitida da maneira seguinte:

- O controlo de gestão recebe a informação do serviço comercial ou do serviço de construção que está a ser “falado” sobre algum projeto específico;
- O CG organiza então uma reunião chamada de *Kick-off*, onde o CG se reúne com o comercial, o serviço de construção e o chefe de venda, sendo assim discutidas as primeiras informações sobre o investimento. A partir desse momento, o CG indica aos serviços as datas, em que eles deverão transmitir as informações necessárias, para poderem fazer a análise financeira e assim, prepararem o *dossier* para a apresentação à Direção e ao Conselho de Administração.

O controlo de gestão tem as suas responsabilidades antes e depois do projeto. Antes do projeto, deve organizar a chamada reunião *Kick-off* e recolher informações para a análise de rentabilidade. Depois, deve fazer a análise de rentabilidade após os 1º, 3º e 5º ano do investimento terminado.

A análise mais importante efetuada pelo controlo de gestão aquando da apresentação do projeto à Direção e à Administração é a análise dos três indicadores, sendo eles o VAL, a TIR e o PRI, que são apresentados da seguinte maneira:

Figura 30: Miva, para um projeto Expako



Fonte: Dossier de apresentação de um projeto Expako

Neste investimento, podemos então ver que o período de recuperação do investimento está em 12 anos e a duração das depreciações em relação ao investimento está fixada em 15 anos (ver figura 31), logo demonstra que iremos recuperar o investimento antes do fim de ele estar completamente depreciado. Como foi descrito no *ponto 2.3 Período de recuperação do investimento*: se o $PRI < n$: Aceitar o projeto, ou seja, permite recuperar o investimento dentro da vida útil do projeto, o que acontece com este projeto. Em relação à taxa interna de rendibilidade, as normas do grupo fixaram uma taxa mínima de 7%. Neste caso obtivemos a taxa de 8.36% que é acima da taxa mínima, logo o projeto pode ser aceite. Por fim, o valor atual líquido é superior a zero, logo como foi descrito na parte teórica: se o $VAL > 0$, o investimento é rentável, ou seja, o projeto gerou fundos suficientes para amortizar integralmente o valor do investimento, para renumerá-lo anualmente a uma determinada taxa previamente aceite e gerou ainda um excedente de fundos iguais ao valor do próprio VAL.

Figura 31: Investimento por categorias com os anos de depreciações associadas

5. INVESTISSEMENTS – LOYER – BENCHMARK

Total Projet

Investissements +/-10%

		Valeur	Tx Amort	Durée
CFC 0	Terrain	20		
CFC 1	Travaux préparatoires	675	1.89%	53 ans
CFC 2	Bâtiment autres	10'027	5.00%	20 ans
CFC 20 / 21	Excavation / Gros œuvre 1	-	1.89%	53 ans
CFC 3	Equipements d'exploitation autres	10'372	6.65%	15 ans
CFC 4	Aménagements extérieurs	20	5.00%	20 ans
CFC 5	Frais secondaires	1'133	5.00%	20 ans
CFC 9	Ameublement et décoration	5'011	10.00%	10 ans
	Investissement total	27'256	6.47%	15 ans
	Investissement 5000 DC - Crissier MMM	16'414	7.56%	13 ans
	Investissement 7750 DI - Imm. Crissier	10'842	4.82%	21 ans

Fonte: Dossier de apresentação de um projeto Expako

A análise, que é efetuada no fim do primeiro ano do investimento, tem em consideração os seguintes aspetos:

- Comentários sobre o valor do investimento exemplo:

Figura 32: Análise de um investimento após um ano

Comparaison des frais de construction – 1 an

Année 2016	Date Conseil Admin.	Date Ouverture / Transfo.	Investissements (en KCHF)				
			Réel	Projet	Ecart Projet		
Complexe FitnessParc Malley	04.02.2014	19.07.2015	5'465	5'000	465		9.31%
Complexe Outlet Roche	29.10.2014	26.08.2015	801	1'334	-533	-39.94%	
Complexe Vevey Des 2 Gares	10.10.2012	26.08.2015	12'123	12'876	-753	-5.85%	
Total			18'390	19'210	-820		

Fonte: Serviço de controlo de gestão

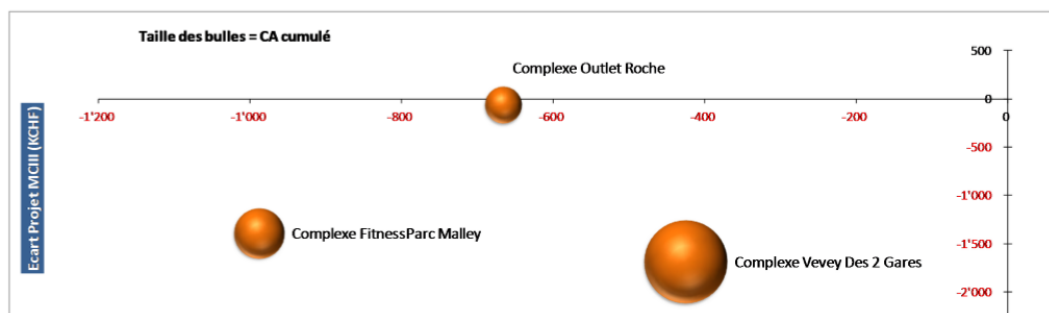
Neste quadro é comparado o investimento real com o investimento apresentado à Direção/Conselho de Administração. De seguida, é feita uma breve explicação sobre o que aconteceu para existir uma diferença entre o real e o projetado.

No primeiro ano, também é comparado o volume de negócios projetado com o volume real, bem como a margem de contribuição real vs. apresentada, como podemos ver no seguinte exemplo:

Figura 33: Comparação Real VS Projeções sobre o volume de negócio e a margem de contribuição

Comparaison Chiffre d'affaires & MC III – 1 an

Année 2016	Date Conseil Admin.	Date Ouverture / Transfo.	CA cumulé en KCHF	Ecart Projet en KCHF	Ecart Projet en %	MC III cumulée en KCHF	Ecart Projet en KCHF	Ecart Projet en %pts
Complexe Outlet Roche	29.10.2014	26.08.2015	2'834	-666	-19.04%	62	-53	-1.10
Complexe Vevey Des 2 Gares	10.10.2012	26.08.2015	14'576	-426	-2.84%	-1'737	-1'678	-11.53

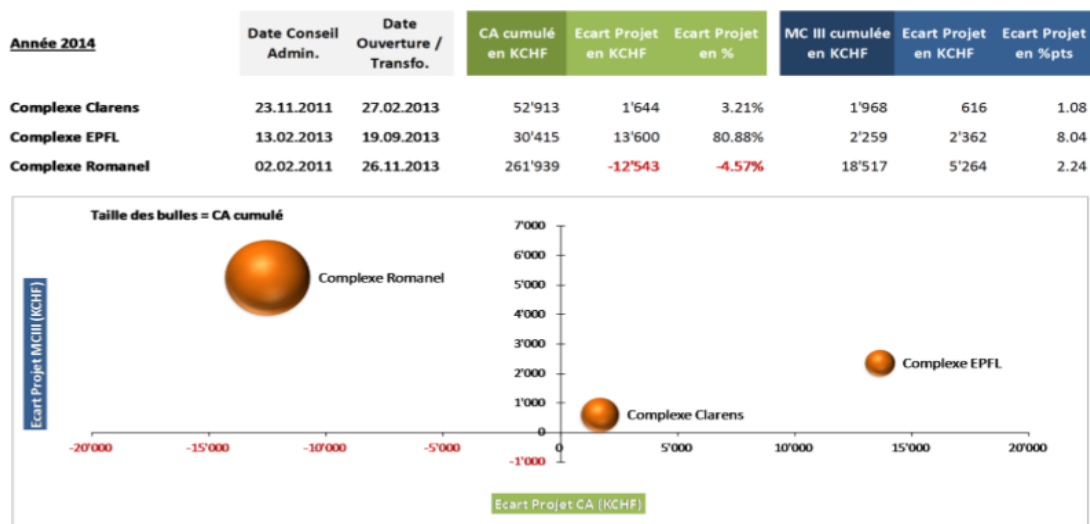


Fonte: Serviço de controlo de gestão

Na análise dos três anos, é apresentada então a data em que foi exposta a análise do primeiro ano. De seguida, é apresentado igualmente um quadro com a comparação do volume de negócios e da margem de contribuição, havendo igualmente uma explicação para as diferenças encontradas. Para os 5 anos, é efetuada exatamente a mesma análise.

Figura 34: Comparação no fim dos três anos entre o real vs projeções

Comparaison Chiffre d'affaires & MC III – 3 ans



Fonte: Serviço de controlo de gestão

No que concerne ao questionário efetuado ao serviço de controlo de gestão, conclui-se que, como a pessoa responsável assumiu o cargo de chefe há menos de um ano, não tem ainda um conhecimento sólido sobre os Mono-Investimentos, visto que ela se ocupa essencialmente dos investimentos *Expako*. Conclui-se também que não há nenhum controlo para os Mono-Investimentos e, que, muitas vezes, não é pedido que o controlo de gestão faça uma análise de rendibilidade. No entanto, esta poderá ser necessária, visto que os serviços que apresentam Mono-Investimentos elevados, não têm bem a noção de como esta análise deve ser efetuada. Para os investimentos *Expako*, poderia ser necessário que, uma vez que o controlo de gestão efetue uma reunião com os diversos serviços, incluir a Contabilidade nessa ou noutra reunião *a posteriori*, para que todos os serviços interessados tenham na mesma altura as mesmas informações.

3.1.4 Questionário Serviço comercial

Por fim foi efetuado um questionário a uma pessoa do serviço comercial, que é responsável pelo domínio das vendas. O questionário foi dividido em duas partes, sendo elas as seguintes:

1.1 Mono-Investimentos;

1.2 Investimentos *Expako*.

A primeira parte foi dividida em duas subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

1.1.1 O que é considerado um Mono-Investimento?

1.1.2 Como é elaborada a descrição do projeto?

A segunda parte foi dividida em dezasseis subpartes, cada uma delas com várias questões associadas:

1.2.1 De onde vem a ideia do projeto?

1.2.2 Para cada tipo de investimento, quais as medidas a ter em consideração?

1.2.3 Como é feita a escolha do projeto (investimento)?

1.2.4 Quais as fases de um projeto?

1.2.5 Como é elaborado o *dossier* de apresentação à Direção e ao Conselho de Administração?

1.2.6 Como é elaborado o estudo financeiro?

1.2.7 Quais os riscos/as complexidades do projeto?

1.2.8 Quais os recursos internos necessários?

1.2.9 Quais os recursos externos necessários?

1.2.10 Como é feita a escolha dos fornecedores?

1.2.11 Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?

1.2.12 Como é feito o acompanhamento e que controlo é feito para o custo provável do investimento?

1.2.13 Qual é o acompanhamento e que controlo é feito para o planeamento do avanço das obras?

1.2.14 Em que altura podemos ativar o projeto?

1.2.15 Quais as análises efetuadas, após o término do projeto?

1.2.16 De que forma é feita a análise de rentabilidade após o 1º, 3º e 5º ano?

À semelhança dos questionários anteriores, iremos agora analisar as respostas de uma forma sucinta:

Tabela 16: Respostas questionário Serviço Comercial

Perguntas	Resposta
Mono-Investimentos	
O que é considerado um mono-investimento?	Para a parte dos Mono-Investimentos, o comercial comunica ao serviço de ordenamento de loja, sendo este que efetua toda a parte administrativa. Na verdade, acontece muitas vezes que os gerentes das lojas transmitem diretamente a sua necessidade ao seu responsável de vendas e este faz imediatamente o seu pedido ao serviço competente, sejam os investimentos maiores ou menores que CHF 25.000. O serviço comercial, não efetua os pedidos de investimentos.
Como é elaborada a descrição do projeto?	Existe somente uma descrição do projeto, quando este for superior a CHF 25.000, uma vez que ele tem de ser aprovado pela Direção. Como os outros investimentos são comuns, não há necessidade de descrição. Os elementos-chave a apresentar na descrição do projeto são: 1. Qual o ganho/economia para a empresa; 2. Uma análise da situação atual; 3. A razão pela qual devemos fazer este investimento.
Expako	
De onde vem a ideia do projeto?	A ideia de abertura de uma nova loja pode advir de duas maneiras diferentes: por exemplo, pode existir “uma zona branca”, isto é, algum sítio no qual ainda não estamos implementados e onde seria necessário estar presentes ou, então, uma proposta direta do promotor. O comercial utiliza um programa, no qual consegue identificar: o potencial volume de negócios face à população existente ou que possa vir a existir; os acessos rodoviários e o canibalismo que poderá haver sobre as nossas lojas na proximidade. Não se recebe nenhum pedido dos clientes para implementar novas lojas. O avanço tecnológico e as exigências legais não influenciam muito o serviço comercial.
Para cada tipo de investimento, quais as medidas a ter em consideração?	Todas as medidas são tomadas em consideração, por exemplo quando falamos de investimentos de expansão, estuda-se sempre a possibilidade de comprar um prédio ou de arrendar. Neste momento, devido à conjuntura económica, a <i>Migros</i> está mais virada para o arrendamento de superfícies. A decisão para os investimentos de renovação é tomada quando o custo de manutenção já não se justifica.
Como é feita a escolha do projeto (investimento)?	O retorno sobre investimento é o elemento-chave para a <i>Migros</i> saber se efetua ou não o projeto.
Quais as fases de um projeto?	Para o comercial, as fases mais importantes de um projeto <i>Expako</i> são: 1. O estudo comercial (com o programa acima referido); 2. O estudo financeiro; 3. A validação da Direção e do Conselho de Administração e, por fim, a obtenção do alvará.
Como é elaborado o dossier de apresentação em Direção e Conselho de administração?	O comercial não elabora o <i>dossier</i> de apresentação, visto que é da responsabilidade do serviço de controlo de gestão. No entanto, ele transmite algumas informações para sua elaboração, como os indicadores de recursos humanos (qual será o custo do pessoal), as margens de contribuição e o volume de negócios.

Perguntas	Resposta
Como é elaborado o estudo financeiro?	Nesta parte, a pessoa entrevistada só tem conhecimento de que o serviço responsável pela elaboração do estudo financeiro é o serviço de controlo de gestão. No entanto, o serviço comercial transmite ao serviço CG os seguintes números: o volume de negócio, o “canibalismo” das lojas a proximidade e os indicadores de recursos humanos. No entanto, não sabem de que maneira é que o investimento é financiado.
Quais os riscos/as complexidades do projeto?	Para o comercial, o principal risco que existe e que é muito difícil de antecipar se algum dos nossos concorrentes se vai instalar muito próximo da nova loja e que as suas obras estejam terminadas antes das da <i>Migros</i> , visto que podemos perder potenciais clientes.
Quais os recursos internos necessários?	O serviço comercial e o serviço de construção e suporte trabalham juntos na preparação do projeto de investimento. Como já foi referido no ponto 2.2.2 <i>Processo de investimento</i> , todos os serviços têm implicações mais ou menos diretas num momento específico.
Quais os recursos externos necessários?	Os recursos externos necessários são decididos pelo serviço de construção e suporte; o comercial não tem nenhuma influência sobre o assunto.
Como é feita a escolha dos fornecedores?	Os fornecedores são escolhidos pelo serviço de construção e suporte e/ou pelo serviço de ordenamento de loja; o comercial não tem nenhuma influência sobre o assunto.
Que tipo de acompanhamento é feito e quais os custos controlados?	O comercial não acompanha nenhum custo. No entanto, ele tem conhecimento da evolução dos custos, uma vez por mês, na reunião da comissão de expansão.
Como é feito o acompanhamento e que controlo é feito para o custo provável do investimento?	A resposta é idêntica à pergunta acima referida.
Qual é o acompanhamento e que controlo é feito para o planeamento do avanço das obras?	Não há nenhum acompanhamento do planeamento, todavia, se existir algum atraso significativo, o comercial precisa de ser logo informado, visto que é ele que decide a data de abertura da loja.
Em que altura podemos ativar o projeto?	O comercial decide a data de abertura em relação ao tempo necessário para efetuar as obras. As aberturas de loja fazem-se, em regra, às quartas-feiras ou às quintas-feiras.
Quais as análises efetuadas após o término do projeto?	As análises efetuadas após a abertura da loja são a evolução do volume de negócios e, igualmente, se o sortido proposto é o mais adequado ao tipo de clientela. No entanto, essas análises não são feitas diretamente a partir da abertura. É necessário esperar alguns meses para começar a serem efetuadas.

Perguntas	Resposta
De que forma é feita a análise de rentabilidade após o 1º, 3º e 5º ano?	As análises são feitas pelo controlo de gestão.

Fonte: elaboração própria

Aquando da entrevista ao responsável, ele comunicou que, muitas vezes, o problema existente é a parte da comunicação entre serviços e que, para colmatar essa lacuna, era necessário existir uma reunião num determinado momento, com alguns serviços para perceber quais as necessidades de cada um.

Também foi possível perceber que, a partir do momento em que o comercial transmite as informações ao serviço do controlo de gestão, eles não consultam o *dossier* que é de seguida apresentado em Direção. Assim, só o comercial tem conhecimento dele nesse momento. Seria proveitoso que eles controlassem se as informações dadas são respeitadas pelo controlo de gestão.

3.1.5 Considerações finais dos questionários

Nesta subsecção abordam-se sucintamente algumas conclusões e, posteriormente, na secção seguinte sugerem-se os pontos de melhoria. Para que seja mais fácil a compreensão destas duas subsecções decidimos então dividi-las em sete partes:

1. A primeira tratará tudo o que seja definição de orçamentos e a sua elaboração, sejam ela para os mono-investimentos ou para os investimentos *Expako*;
2. A segunda parte tratará dos pedidos de investimento;
3. A terceira parte tratará da elaboração do *dossier*;
4. A quarta parte tratará dos equipamentos descartados;
5. A quinta parte tratará dos acompanhamentos dos custos e o fim do projeto;
6. A sexta parte tratará da estratégia da empresa;
7. Por fim a última parte tratará de outros aspetos relevantes.

3.1.5.1 Considerações sobre a definição de orçamentos e a sua elaboração

Foi notório que o fator tempo para os orçamentos dos próximos três anos e a falta de uma reunião presencial entre os serviços pode induzir certos erros. Como foi o caso do investimento *Subito* que um ano foi inserido no orçamento da informática e no ano

seguinte foi inserido no orçamento da rede de vendas supermercado/hipermercado, portanto aqui surge vários riscos: primeiro não existir valores concretos em relação aos investimentos futuros para cada setor, segundo o risco de desconhecimento sobre qual o setor que tem que ter em conta um investimento x. Por exemplo, para essas instalações, um ano foi o setor 52-Rede de vendas a supermercados e hipermercados que tinha esse valor no seu “envelope orçamental” e de seguida foi decidido que fosse o setor 51-Informática que devia ter este tipo de investimento. O que pode vir a acontecer é que alguém do serviço de ordenamento da loja efetue o pedido de investimento no setor 52, que seja assinada pelo responsável do setor, mas no fim de contas o CG decide (porque tinha sido decidido que esse tipo de investimento fazia parte do setor 51) mudar para o setor 51, sem que tenha havido a assinatura do responsável desse setor.

Em relação aos investimentos *Expako* foi exposto que o orçamento é calculado com uma margem de erro que pode ir de 5%, quando existe tempo para a estimativa do custo, podendo subir até 15% quando não existe muito tempo de estudo. Existindo aqui um risco sobre a estimativa dos custos, que pode levar às seguintes situações: se a estimativa for baixa pode surgir um excedente dos custos no final do projeto, se a estimativa for demasiada alta em relação ao custo final pode-se ter perdido uma oportunidade de efetuar alguma renovação ou outro tipo de investimento, visto não se terem fundos suficientes para os fazer.

Algumas vezes acontece a seguinte situação: o serviço comercial pede a construção de elaborar um orçamento para um certo tipo de loja e depois se verifica que a loja pedida fica muito dispendiosa. Então é pedido ao serviço de construção e suporte para repensar noutra tipo de loja, o que leva a efetuar novamente um orçamento e pela mesma ocasião um atraso na apresentação do *dossier* em Direção.

3.1.5.2 Considerações sobre os pedidos de investimento

As considerações que podemos aqui expor são então as seguintes: Para todos os serviços é difícil de entender de uma forma clara o que é um investimento e um gasto normal para a empresa. No entanto, seria difícil de definir uma regra, porque existem muitas exceções.

Outro aspeto a ser considerado neste ponto é o seguinte: existe uma falta de comunicação entre serviços em relação aos pedidos de investimentos, isto porque, pode

acontecer que o serviço técnico tenha necessidade de efetuar um pedido de investimento “mono” para mudar todos os frigoríficos e a instalação de frio de uma loja X, o serviço construção e suporte ou o comercial poderiam posicionar-se para efetuar uma remodelação completa da loja efetuando o pedido para um investimento “Expako”. Podendo assim, efetuar de uma vez só um investimento de maior envergadura.

3.1.5.3 Considerações sobre a elaboração do dossier

Na elaboração do *dossier*, verificou-se então que todos conhecem as fases de um projeto, contudo nenhum dos entrevistados conseguiu ordená-las. Existe igualmente uma lacuna em relação à descrição e ao objetivo do projeto. Por exemplo, em geral, todos sabem como é descrito o projeto e quais as informações que são apresentadas, mas como eles não têm acesso ao documento antes da apresentação, para os inquiridos não está claramente definido o que será apresentado. Verificou-se, igualmente que não há em nenhum *dossier* uma referência sobre os riscos que podem ser inerentes ao projeto. Por exemplo, sobre o aspeto da nova concorrência que pode vir a instalar-se antes que a *Migros* se posicione nesse lugar, ou então que a loja que está a ser renovada tenha problemas na construção base que foi efetuada há alguns atrás, por fim, que os valores apresentados nas projeções sejam se calhar demasiados elevados.

Outro ponto aqui importante a relevar é que algumas vezes é efetuado um estudo financeiro de rentabilidade para um projeto para uma nova loja num determinado momento e que este projeto seja aceite em Direção e em Conselho de Administração, mas, no entanto, ele pode ficar em *stand-by* por algum tempo, podendo assim ocorrer o risco que os dados apresentados já não estejam atualizados no momento que o projeto arranque. Por exemplo, entre a aceitação e o momento do arranque da obra tenha passado dois anos, durante esse tempo algum concorrente pode ter vindo instalar-se na mesma zona ou mesmo que tenha havido novas habitações, logo as projeções não estão de acordo com a realidade atual.

Por fim, outro risco identificado é em relação aos chamados grandes Mono-investimentos que são efetuados e apresentados em Direção. Estes *dossiers* são apresentados sem que haja um parecer prévio por parte do serviço do controlo de o que pode tornar-se num risco em relação aos valores que são apresentados.

3.1.5.4 Considerações sobre os equipamentos descartáveis

Em relação a este aspeto também existe uma consideração importante a refletir, a lista dos bens que irão ser descartados aquando do investimento e que é necessário inserir o montante no *dossier* de apresentação do projeto. Essa lista é enviada pelo serviço de controlo de gestão ao serviço de construção e suporte que tem como missão identificar os equipamentos que serão descartados no momento do projeto. Este montante será por fim inserido no *dossier* de apresentação. De seguida, quando o serviço de contabilidade recebe a informação da aceitação de um projeto em Conselho de Administração, reenvia ao responsável do projeto ou ao chefe de serviço a lista (com os valores atualizados para a data de início da obra) dos bens existentes na loja para que estes efetuem de novo o trabalho de reflexão sobre quais os equipamentos que serão descartados. Existe, portanto, aqui uma falha de coordenação entre o serviço de controlo de gestão e o serviço de contabilidade sendo que o trabalho é efetuado duas vezes. Outra falha aqui existente é que o serviço de controlo de gestão não tem propriamente um interesse na lista, visto que para eles é somente necessário um valor para integrar no *dossier*, o risco inerente a este ponto e que já aconteceu, é que o valor apresentado em Direção não seja o correto. Portanto esta tarefa deveria ser exclusivamente da responsabilidade do serviço da contabilidade. Este ponto é tratado nas melhorias propostas na seção seguinte.

3.1.5.5 Considerações sobre o acompanhamento dos custos e fim do projeto

No que concerne aos Mono-Investimentos, não existe controlo propriamente dito em relação ao pedido de investimento e às faturas recebidas, o que pode ser considerado um risco de o valor do pedido de investimento ser excedido. Acontece igualmente que um certo serviço sabe que vai ultrapassar o pedido de investimento. Por exemplo, um pedido x foi feito por um valor de CHF 250.000 em 2017, no entanto com o avanço das obras sabe-se que o valor vai ser ultrapassado por mais CHF 60.000, qual o processo? Efetua-se um novo pedido de investimento no mesmo setor? Efetua-se um novo pedido de investimento mas no setor 90 (não orçamentado)? Continua-se com o mesmo pedido de investimento mas é necessário efetuar uma explicação em Direção? Seria necessário definir qual o processo a ser adotado.

Na fase de acompanhamento dos Mono-Investimentos existe igualmente uma falha nos controlos do limite de tempo em relação ao pedido de investimento e do recebimento da fatura. Pode tornar-se num período longo (até dois anos entre o pedido de investimento e a fatura final) o que pode ser um risco de se ter a certeza que a fatura de 2017 corresponde bem ao investimento de 2015. Não existindo nenhum controlo nessa parte, pode haver por lapso que uma fatura seja imputada sobre um investimento já terminado, e que ninguém tenha reparado nesse lapso. Portanto, este ponto tem que ser melhorado e existir um controlo mais adequado.

Em relação aos projetos Expako, não são efetuados por parte dos serviços uma análise antes ou no momento da abertura da loja, seria então necessário para perceber quais os ajustamentos que seria necessário, como por exemplo em relação ao sortido que se expõe na loja. Podendo assim, adaptar-se com um sortido mais adequado.

Por fim, não está definido, de uma forma clara, uma data limite ou um período de tempo para se obter da parte do serviço de construção e suporte o apuramento final dos custos. O que pode tornar-se igualmente num risco em relação ao controlo dos custos.

3.1.5.6 Considerações sobre a estratégia da empresa

Atualmente, opta-se por uma ótica de arrendar em vez de comprar. O que está de acordo com a estratégia da empresa. Como foi possível ver, a estratégia hoje da empresa é exatamente de arrendar e não de comprar, portanto os colaboradores estão de acordo com a estratégia, limitando assim o risco de não estar em sintonia com a estratégia definida pela empresa.

Sendo que a formação dos colaboradores faz parte integrante da estratégia da empresa, pode-se constatar que existe uma falta de formação dos colaboradores dos serviços que efetuam pedidos de investimentos mono, isto porque existe uma ferramenta utilizada pela contabilidade para registar as faturas (como visto no ponto 2.1.4 *O registo das faturas para cada investimento*) e assim eles conseguem obter todos os valores que lhes são necessários sem existir necessidade de um ficheiro extra, que é aquilo que hoje em dia é feito.

Existe igualmente, uma falta de integração de maneira correta dos novos colaboradores, ou colaboradores que tenham mudado de posto. Seria necessário existir um

acompanhamento e uma explicação mais aprofundada das tarefas que são efetuadas no próprio serviço ou nos serviços com quem eles têm que trabalhar.

3.1.5.7 Outras considerações

Não existe uma documentação padrão para poder efetuar as encomendas, muitas das vezes elas são efetuadas com base num simples correio eletrónico

Um dos pontos que foi notório em todos os questionários, sejam eles para projetos *Expakos* ou para os Mono-Investimentos, ninguém sabia como se trata do financiamento para os investimentos, não sabem se é bancário, de que tipo de empréstimo efetuamos etc.

Para poder então fazer face a algumas destas considerações iremos no ponto seguinte propor algumas melhorias que poderiam ser adotadas para melhorar a performance da empresa em relação aos investimentos.

3.2 As melhorias propostas

As melhorias aqui propostas foram determinadas pelas respostas obtidas nas várias entrevistas efetuadas e igualmente pelo conhecimento do posto dos investimentos no serviço da contabilidade. Como no ponto anterior, as melhorias foram divididas por temas e ordenadas pela sua facilidade de pôr em prática.

3.2.1 Melhorias propostas em relação aos processos

1. Por em prática um documento tipo para efetuar as encomendas aos fornecedores, pois é feito sobre a base de um correio eletrónico quando não existe contrato associado;
2. Definir claramente os investimentos que fazem parte de cada setor, hoje em dia torna-se complicado entender quais os orçamentos que fazem parte de cada um dos setores;
3. Definir de uma forma clara e expor de uma forma fácil todos os processos em relação aos investimentos sejam eles Mono-Investimentos ou investimentos *Expako*, visto que hoje ninguém sabe muito bem onde encontrar as informações que precisa. Portanto torna-se necessário pô-los em dia e disponibilizar num sítio fácil de acessos;

4. Definir de uma forma clara o processo no caso de um investimento ter que ser ultrapassado em relação ao pedido de investimento inicial. Como já percebemos anteriormente nada está definido e visto que não existe nenhum controlo esse ponto nunca foi discutido. Hoje em dia e, considerando a conjuntura económica é necessário existir um controlo detalhado dos custos. Nessa medida quando um orçamento é ultrapassado será necessário ou efetuar um novo pedido de investimento no mesmo setor e que esse valor seja explicado em Direção, ou então efetuar um pedido no setor 90 (sendo neste caso, igualmente exposto em Direção). Esta lacuna hoje existente deve ser ultrapassada para que esteja claro para todos os serviços as medidas a adotar e sobretudo que haja conhecimento por parte da Direção que o projeto ficou mais dispendioso que aquilo que se pensava inicialmente;
5. Todos se queixaram da forma como os ativos fixos tangíveis eram descritos no nosso programa, será então necessário encontrar uma solução que seja fácil para todos os serviços reconhecerem depois de alguns anos os ativos fixos tangíveis existentes numa loja. Para relembrar é o serviço de contabilidade que hoje tem a responsabilidade de descrever esses ativos, será então necessário que a designação seja sempre feita de uma maneira constante e clara.

3.2.2 Melhorias propostas em relação aos orçamentos

1. O valor dos orçamentos disponíveis no ficheiro do pedido de investimento não está em dia, é necessário e importante para evitar o risco de ultrapassar esse orçamento, que o ficheiro seja constantemente atualizado;
2. A preparação dos orçamentos dos anos seguintes deverá ser efetuada com o conjunto dos serviços, isto é, existir pelo menos uma reunião onde todos os serviços seriam informados dos Mono-Investimentos para cada setor.

3.2.3 Melhorias propostas em relação aos pedidos de investimentos

1. Às pessoas que efetuam os pedidos de investimento, será necessário dar-lhes acesso e formá-las sobre o programa *Messerli*, podendo assim a qualquer momento saber qual o número do investimento que foi acordado pela contabilidade, saber qual o valor das faturas recebidas, qual o fornecedor utilizado para efetuar as encomendas. Com esta solução será possível que todos

tenham a possibilidade de efetuar um controlo rápido e eficaz do projeto. Atualmente não está a ser devidamente utilizado e as pessoas que têm necessidade de obter essas informações têm ficheiros extras. Esta melhoria estaria de acordo com a estratégia da empresa com a formação contínua dos trabalhadores para efetuarem o seu trabalho de uma maneira eficaz e eficiente;

2. Acontece, algumas vezes, que sejam efetuados pedidos de investimento em 2017, mas que não haja nenhum trabalho efetuado nem nenhuma fatura associada até meados de 2018, será necessário repensar se esse investimento não deveria ter sido feito em 2018 e não no ano anterior.

3.2.4 Melhorias propostas em relação ao *dossier* de apresentação em Direção e/ou Conselho de Administração

1. Será necessário definir um valor mínimo para que os investimentos sejam igualmente revistos pelo serviço controlo de gestão para que eles possam efetuar as suas análises de rentabilidade. Por exemplo, se for um investimento de modernização de loja, e se o valor for superior a um milhão existe um *dossier* de rentabilidade, se for inferior esse dossier existe mas não é controlado pelo serviço controlo de gestão. Será importante que estas análises sejam efetuadas;
2. Apresentar um *dossier* de rentabilidade extra se a obra não iniciar no momento em que foi apresentado a primeira vez. Por vezes, acontece que um *dossier* seja apresentado em 2014 e que as obras comecem a ser realizadas em 2017, tendo decorrido um longo período de tempo. Os riscos existentes podem ser os seguintes: existirem novos concorrentes que se tenham instalado e que não existiam na primeira análise; existir um aumento da população e que o nosso conceito de loja já não seja o mais adequado e, por fim, o risco maior é que as nossas projeções não sejam as mais reais, atendendo ao tempo decorrido;
3. Atualmente, o serviço CG envia o ficheiro com os equipamentos existentes nas lojas e que serão ou não reutilizados em relação a decisão do serviço de construção e suporte. O serviço controlo de gestão envia esse ficheiro na altura da preparação do *dossier* de apresentação para expor o valor que será descartado em equipamentos. No entanto, o serviço da contabilidade necessita desse ficheiro para efetuar o seguinte: no momento em que o projeto for aceite, que haja os alvarás e que haja um calendário de obras é necessário, se o projeto não

começar no mesmo ano, constituir uma provisão do valor dos equipamentos que vão ser descartados. Se, a obra começar no mesmo ano que é aceite, a contabilidade necessita de destruir os equipamentos com o seu valor contabilístico atual (no momento do início da obra). Portanto, a contabilidade reenvia o mesmo ficheiro ao serviço de construção e suporte, que o preenche novamente. Logo o trabalho é efetuado duas vezes. Sendo assim, deveria ser o serviço da contabilidade que deverá efetuar essa tarefa, visto ser ela que tem o conhecimento e precisa dessa informação de uma maneira mais específica;

4. Os gastos que passam na conta 15602040-estudo antes projeto deveriam ser expostos no *dossier* de rentabilidade. O que acontece é que são efetuados vários estudos pré-projeto, alguns destes gastos vão fazer parte do projeto e, portanto, estão no orçamento que é apresentado em Direção. No entanto, existem alguns gastos, que são efetuados mas que não servem para o projeto ou que foram efetuados em projetos que não vão ser apresentados em Direção. Estes gastos são diretamente contabilizados como gastos gerais. Será então necessário que a Direção e o Conselho de Administração conheçam esses valores de uma maneira clara e que haja um limite definido para este tipo de custos que serão automaticamente passados numa conta de gastos gerais;
5. Em relação aos orçamentos, como foi visto eles são efetuados com uma margem de erro entre 5 e 15%. Será então necessário apresentar por exemplo três cenários diferentes. Um primeiro cenário pessimista, com os custos mais elevados, um cenário realista, e, por fim, um cenário otimista com uma margem de erro mínima. Assim sendo, a Direção terá todos os elementos necessários para uma boa tomada de decisão.

3.2.5 Melhorias propostas em relação ao controlo dos custos

1. Existir um controlo sobre os investimentos, perceber se os pedidos de investimentos estão terminados (isto é, que recebemos todas as faturas para um investimento x) o que evitaria o risco de continuar a aceitar faturas para um investimento que supostamente já estaria terminado;
2. Existir uma apresentação dos resultados obtidos para certos Mono-Investimentos em relação aos valores estimados no fim de um ano. Detetámos investimentos nos quais foi apresentado em Direção uma determinada projeção económica não

sendo efetuadas análises para perceber se essa economia foi realizada ou se infelizmente não se atingiram os valores esperados. É importante perceber se os investimentos efetuados têm algum retorno;

3. Será, igualmente, necessário efetuar uma nova análise de rentabilidade para investimentos *Expako* antes do primeiro ano, por exemplo, no fim dos primeiros três meses, para assim efetuar se for possível, as correções necessárias e avaliar se o investimento está no caminho das projeções.

3.2.6 Melhorias propostas em relação a comunicação

1. Será necessário nos investimentos *Expako* integrar na reunião *Kick-off* organizada pelo serviço de controlo de gestão, o serviço de contabilidade para que este possa estar presente podendo assim expor as suas necessidades. Não seria obrigatoriamente nessa reunião, mas a contabilidade deverá estar ao corrente mais cedo dos investimentos que são efetuados;
2. Foi igualmente notório, que os novos colaboradores têm alguma dificuldade em saber quem são as pessoas responsáveis dos investimentos em cada um dos serviços. Logo será necessário que essa informação apareça de uma forma clara para que haja assim a possibilidade de entrar diretamente em contato com a pessoa certa;
3. Será necessário constituir um grupo de trabalho pluridisciplinar entre os serviços para que haja conhecimento atempadamente dos investimentos que serão efetuados, perceber quais as informações que os serviços necessitam e obter assim um grupo de comunicação e de interação.

Todas estas propostas podem ser colocadas em prática de uma maneira mais ou menos fácil e são necessárias para que haja um controlo dos riscos iminentes, uma melhor comunicação e transmissão de informação, para efetuar as mudanças o mais rapidamente possível e assim ser mais pró-ativos e eficientes, para evitar perdas de tempo, trabalho a dobrar e incompreensão dos serviços.

CONCLUSÃO

Como podemos ver no início deste trabalho, a Suíça atravessa, como todos os outros países uma crise económica. O volume de negócios tem diminuído nos últimos anos, devido a concorrência das lojas *discount*, a taxa de câmbio e o aparecimento das compras *online*. No entanto, a cooperativa repensou nas suas estratégias e quer ficar como primeira escolha dos clientes suíços.

Com este trabalho, em relação aos investimentos, podemos então concluir, que, atualmente não existe nenhum problema que ponha em risco os resultados da empresa. Visto que: existe um controlo a nível de todos os contratos celebrados com os fornecedores e com os mandatários, como último acordo o do Diretor da cooperativa. Existe um controlo por parte dos chefes de obra sobre o planeamento e a execução das tarefas efetuado na obra, de todos os intervenientes. As faturas são controladas no mínimo por duas pessoas.

Ao longo deste trabalho e dos questionários efetuados é possível aperceber-se que existem, algumas falhas, mas mais ao nível da comunicação entre os serviços e/ou departamentos e ao nível de alguns processos que atualmente não estão atualizados ou que devem ser revistos. As propostas de melhorias expostas neste trabalho, são na sua maioria todas possíveis de ser realizadas no curto e médio prazo, sendo também pouco ou nada dispendiosas. A cooperativa hoje tem ao seu dispor todas as ferramentas para que estas melhorias conduzam ainda mais ao sucesso da cooperativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

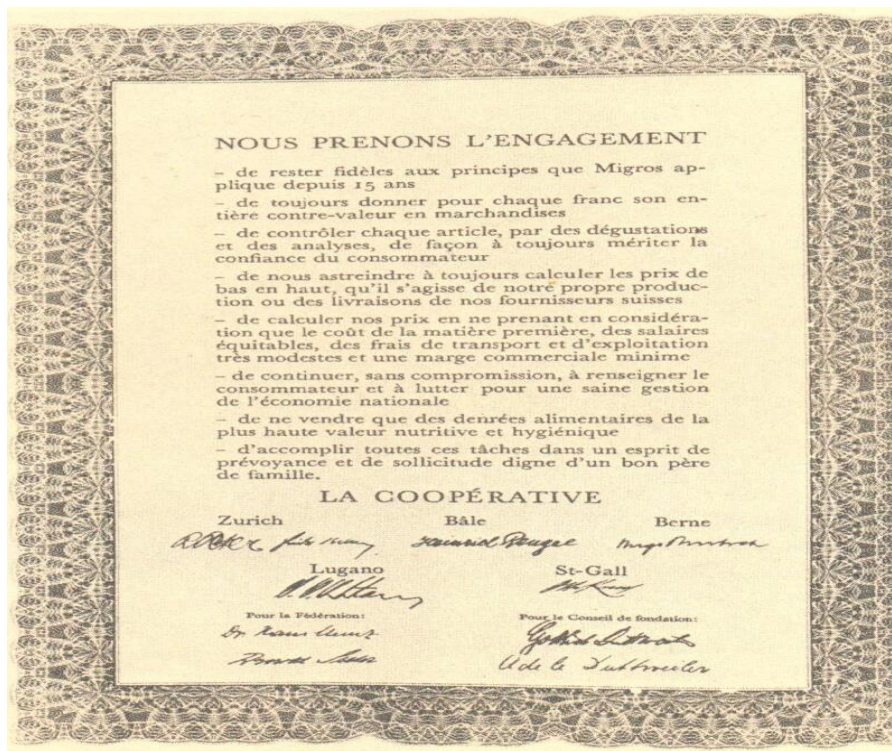
- BARROS C. (2007). *Avaliação Financeira de Projetos de Investimento*. Escolar Editora
- BREALEY, R. e MYERS, S. (2001): *Principles of Corporate Finance, 6 edition. USA*: McGraw-Hill, International Edition
- CABEDO, D. Marco, A., Moya, I. (2000) *Valoración de Proyectos de inversión*. Valência: Edi-torial U.P.V
- DEAN, J. (1951). *Capital Budgeting*, Columbia University Press, New York.
- FISHER, I (1930). *The Theory of Interest*, Macmillan Company, New York
- FRIEDRICH e Vera (1951). *The Theory of Investment of the Firm*, Princeton University Press.
- IRELAND L. CLELAND D. (2002) . *Project Managment*. Mcgray-hill, 4 edition. USA : McGraw-Hill, International Edition
- MARQUES A.(2014) *Conceção e Análise de Projetos de Investimento*. 4ª edição. Edições Sílabo
- MENEZES, Helder Caldeira (2001), *Princípios de Gestão Financeira*, 9ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.
- MIGUEL, A. (2006). *Avaliação de Projetos: Construção do Business Case*. Lisboa: FCA editora.
- MUNZ, H.(1974). *Le phénomène Migros*. 1ª edição: Ex Libris Lausanne
- RODRIGUES (2017) *SNC -Sistema de Normalização Contabilística Explicado*. 6ª Edição. Porta Editora
- SOARES J.et al.(2015) *Decisões de Investimento- Análise Financeira de Projetos*. 5ª edição. Edições Sílabo, Lda
- SOUZA (2003), Acilon Batista de. *Projetos de investimentos de capital: elaboração, análise e tomada de decisão*. São Paulo: Atlas.
- THOMMEN J. (2008). *Introduction à la gestion d'entreprise*.5ªedição Versus Zurich
- VARGAS, R.(2009) *Gerenciamento de projetos – Estabelecendo diferenciais competitivos*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Brasport.

ANEXOS

ANEXO 1- Os mandamentos da *Migros* aquando à sua mudança de uma sociedade anónima a uma cooperativa

Nos comprometemo-nos a:

- Sermos fieis aos princípios que a *Migros* aplica desde há quinze anos para cá;
- Dar sempre por cada franco a sua contrapartida em mercadoria;
- Controlar cada artigo, que seja por degustações ou análises, para poder sempre obter a confiança dos consumidores



ANEXO 2- Formulário “pedido de investimento”

MIGROS

Demande d'investissement MONO
N° 20170817-213647

Établi par
Département

Destinataire
Lieu/Date

Échéance, le

17.09.2017

n°	Secteur		Objet	n°	libellé	CFC	Description	Montant HT en CHF	Budget disponible en CHF	Commentaires
	libellé	libellé								
								0.00		
Total de la demande en CFI								0.00		

Remplacemnt du matériel existant

Demandé par :

Visa :

Accordé par :

Visa :

Validé par :

Visa :

Documents joints :

SDD de :

Validation Finances par :

Transfert au demandeur le :

Visa :

Commandé par :

Date de commande :

ANEXO 3- Questionário completo para o serviço de construção e suporte

Questionário		
Nome	do	funcionário:
data:08.05.2017		
Serviço :		
Função no serviço:		
Porquê este projeto?		
1. De onde vem a ideia do projeto		
<ul style="list-style-type: none">• Como nasce um novo projeto de construção, de arrendamento de uma superfície, de uma transformação profunda ou de um <i>lifting</i>?		
<ul style="list-style-type: none">• Necessidade da sociedade? Se sim qual? Como é que recebemos essa informação?		
<ul style="list-style-type: none">• Pedidos dos nossos clientes: de que forma obtemos esses pedidos e qual o canal de informação? Direto/índireto? Os pedidos referem-se a algo que já se faz no estrangeiro?		
<ul style="list-style-type: none">• Avanço tecnológico: os fornecedores vêm até nós diretamente para nos apresentarem novas tecnologias?		
<ul style="list-style-type: none">• Exigências legais: de que forma obtemos esses pedidos?		
2. De que tipo de investimento estamos a falar		
<ul style="list-style-type: none">• Expansão: quais as medidas que são tomadas em consideração? (Por		

exemplo: compra de um terreno+ construção do imóvel, compra de um imóvel, aluguer de um imóvel)
<ul style="list-style-type: none">• Modernização das instalações?
<ul style="list-style-type: none">• Otimização de custos? (Ex: instalação de portas nos frigoríficos)
3. A escolha do projeto (investimento)
<ul style="list-style-type: none">• Como é escolhido o projeto/o investimento? (o mais barato, a melhor localização, retorno mais rápido sobre investimento)
<ul style="list-style-type: none">• Que fases (iniciais) são elaboradas para se ter a certeza que se escolhe o projeto ideal?
<ul style="list-style-type: none">• Recebem várias propostas para projetos similares?
<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quais os critérios a ter em conta para efetuar a nossa escolha?
4. As fases de um projeto
<ul style="list-style-type: none">• Quais são as diferentes fases de um projeto?
<ul style="list-style-type: none">• As fases são as mesmas que são utilizadas para um projeto de expansão, de modernização ou de otimização de custos?
5. A descrição do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Quais os elementos-chave aquando da descrição do projeto? (para a apresentação à venda, à Direção ou à Administração)
6. Os objetivos do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Quem define os objetivos do projeto? (objetivos estratégicos : impedir a concorrência; diminuição dos custos; diminuição dos custos de manutenção)

<ul style="list-style-type: none">• Qual a base para fixar os objetivos?
<ul style="list-style-type: none">• Como são descritos os objetivos? E quem é que os valida?
7. Os riscos/ as complexidades do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Como são analisados os riscos do projeto?
<ul style="list-style-type: none">• São eles considerados para encontrar soluções para projetos futuros?
8. Plano operacional
<ul style="list-style-type: none">• Que serviços têm a função de o preparar? Como colaboram entre eles?
<ul style="list-style-type: none">○ Com que bases são eles preparados?
<ul style="list-style-type: none">○ Gráfico de Gantt (Cronograma): quem efetua este gráfico? Se não for utilizado este gráfico, quais são as ferramentas utilizadas para controlar o “tempo”?
<ul style="list-style-type: none">○ Orçamento global: Com que base efetuamos o orçamento global para um projeto de investimento? Comparámos com projetos similares?
<ul style="list-style-type: none">✓ Aquando da elaboração do orçamento global, as despesas gerais e o valor residual dos bens descartados são eles tomados em conta? Sistemáticamente?
9. O estudo financeiro
<ul style="list-style-type: none">• Que serviço (seja ele interno ou externo) tem a função de o elaborar?
<ul style="list-style-type: none">• Qual a base para a sua correta elaboração ?
<ul style="list-style-type: none">• Como é que a análise financeira é apresentada a Direção?

<ul style="list-style-type: none">• Esta análise é controlada pelo serviço de construção e suporte? Se sim, quais os elementos a que é dada maior atenção?
<ul style="list-style-type: none">• Quais os indicadores utilizados (<i>Cash Flow/Payback/VAL</i>)
<ul style="list-style-type: none">• Projeção dos custos de funcionamento? Em que circunstâncias temos esses custos? (Estudo antes projeto conta: 15602040)
<ul style="list-style-type: none">• Será elaborado um balanço previsional antes e depois do projeto de investimento?
<ul style="list-style-type: none">• O período de recuperação do investimento é calculado? Se sim, qual o tempo máximo no qual devemos recuperar o investimento?
<ul style="list-style-type: none">• Como é determinado o modo de financiamento para o investimento? (interno-externo, curto ou médio-longo prazo)?
<ul style="list-style-type: none">○ Em quanto tempo é necessário reembolsar o empréstimo?
10. Explicação do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Alvará:
<ul style="list-style-type: none">○ Quando é necessário pedir um alvará?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais são as diligências necessárias para obter uma licença de construção?
<ul style="list-style-type: none">○ No caso de o alvará nos ser recusado, o projeto é abandonado ou temos soluções para obter a dita licença?
<ul style="list-style-type: none">• A inutilização dos equipamentos:
<ul style="list-style-type: none">○ Como são identificados os equipamentos que não vão ser reaproveitados e pela mesma ocasião serão postos no lixo?

<ul style="list-style-type: none">• Descrição dos recursos necessários internos:
<ul style="list-style-type: none">○ Como é definida a equipa de trabalho para um projeto? E quem é que a define?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais os serviços que são implicados?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais as responsabilidades de cada serviço? Existe um caderno de encargos?
<ul style="list-style-type: none">○ Qual a regularidade dos encontros com os serviços implicados?
<ul style="list-style-type: none">• Descrição dos recursos necessários externos:
<ul style="list-style-type: none">○ Como é tomada a decisão de trabalhar com os mandatários externos?
<ul style="list-style-type: none">○ Como é que os escolhemos? (por conhecimento, relação qualidade do serviço e preço)
<ul style="list-style-type: none">○ Para que tipos de atividades são os mandatários escolhidos?
<ul style="list-style-type: none">○ Que tipos de responsabilidades são incumbidas aos mandatários? (acompanhamento das obras)
<ul style="list-style-type: none">○ Quais as vantagens e/ou os inconvenientes de trabalhar com pessoas externas?
<ul style="list-style-type: none">• Escolha dos fornecedores:
<ul style="list-style-type: none">○ Como são escolhidos os fornecedores?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem efetua os pedidos de orçamento dos trabalhos?
<ul style="list-style-type: none">✓ Se o projeto é completamente controlado em interno
<ul style="list-style-type: none">✓ Se o projeto é completamente controlado por elementos externos

<ul style="list-style-type: none">○ Como são comparados os orçamentos ? Com que ferramenta? Quem faz essa comparação?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais os critérios para a tomada de decisão ? Quem é que toma essa decisão ?
<ul style="list-style-type: none">○ As garantias dadas pelos fornecedores têm algum impacto na tomada de decisão?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem decide atribuir um trabalho x ao fornecedor x?
<ul style="list-style-type: none">○ É possível mudar de fornecedor uma vez que a decisão esteja tomada?
11. Validação do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Apresentação ao Conselho de Administração
<ul style="list-style-type: none">○ Como é escolhido o momento em que o projeto deve ser apresentado?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem elabora o dossier de apresentação?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem transmite as informações necessárias para a elaboração do dossier ?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais os documentos apresentados?
<ul style="list-style-type: none">○ De que forma são apresentados ao Conselho de Administração?
<ul style="list-style-type: none">○ Se o projeto for recusado, como é que o Conselho de Administração explica a sua decisão?
<ul style="list-style-type: none">○ Quanto tempo decorre entre a aceitação pelo Conselho de Administração e o início das obras?
<ul style="list-style-type: none">○ Um projeto pode ser abandonado uma vez que o Conselho de Administração deu o seu acordo?
<ul style="list-style-type: none">✓ Se sim, quais as razões?

Acompanhamento do projeto
1. O acompanhamento e o controlo dos custos :
<ul style="list-style-type: none">• Que custos são controlados?
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efectua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• O controlo dos custos é apresentado à equipa de trabalho constituída para o efeito?
<ul style="list-style-type: none">• Quando o projeto é controlado pelos mandatários é efetuado algum controlo ao nível interno?
2. O acompanhamento e o controlo do custo provável do investimento
<ul style="list-style-type: none">• Que custos são controlados?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efectua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• É feita alguma comparação com o <i>dossier</i> apresentado à administração? Quem o efetua? A que ritmo essa comparação é feita?
3. O acompanhamento e o controlo do planeamento do avanço das obras
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efectua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quantas vezes é efetuado esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• No caso de existir algum atraso, quais os ajustamentos ou consequências possíveis?

4. O acompanhamento e o controlo dos compromissos dos nossos mandatários externos
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efectua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Se os compromissos não são respeitados quais as consequências?
5. O acompanhamento e o controlo dos compromissos dos nossos fornecedores:
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
6. O acompanhamento e o controlo das faturas recebidas e pagas:
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?• (validade da fatura, controlo dos « 4 olhos », libertar a fatura para o pagamento, acompanhamento dos pagamentos adiantados, garantias)
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
7. O acompanhamento e o controlo no local das obras:
<ul style="list-style-type: none">• Quantas vezes o chefe de projeto se desloca à obra?
<ul style="list-style-type: none">• Que controlos são efetuados ? Quem efetua esse controlo? Quem receciona a obra?
Fim do projeto
1. Ativação do projeto:
<ul style="list-style-type: none">• Como é determinada a data de ativação? Por exemplo a abertura da loja


<ul style="list-style-type: none">• Como são determinadas as provisões para o projeto?
<ul style="list-style-type: none">• Como determinar o nível de reagrupamento dos equipamentos ativados?
<ul style="list-style-type: none">• Em que circunstâncias o serviço de construção e suporte precisa de obter informações da parte da Contabilidade em relação àquilo que é gravado no sistema dos imobilizados?
<ul style="list-style-type: none">• Que nível de detalhe é necessário dar ao serviço de construção e suporte para cada equipamento?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuado algum controlo/inventário sobre todo o equipamento que é instalado na obra?
2. Nova análise do projeto, com os dados atualizados no momento da ativação
<ul style="list-style-type: none">• Que análises são efetuadas?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma análise para determinar se o projeto continua a ser rentável?
<ul style="list-style-type: none">• Quando é efetuado um reconhecimento de perda de valor para o investimento?
<ul style="list-style-type: none">• Quando existe um excesso significativo em relação ao orçamento apresentado, quais as consequências?
3. O apuramento final dos custos do investimento
<ul style="list-style-type: none">• Quando é feito o apuramento final dos custos reais do investimento?
<ul style="list-style-type: none">• Quando é feito o controlo dos valores entre SAP e <i>Messerli</i>?
<ul style="list-style-type: none">• Qual é o processo para o acompanhamento das provisões?

4. Análise de rentabilidade após o 1º, 3º e 5º ano

- Que análise foram efetuadas?
- Quais as comparações efetuadas?
- Essas análises são transmitidas a Administração?

Comentário/sugestões

ANEXO 4- Questionário completo para os Mono-Investimentos

Questionário	
Nome do funcionário: data:08.05.2017	
Serviço : Função no serviço:	
Pedido de investimento Mono < CHF 25.000	
1. De onde vem a ideia do projeto	
<ul style="list-style-type: none">• O que considera ser um Mono-Investimento?	
<ul style="list-style-type: none">• Como é conhecido o orçamento disponível para cada um dos setores ? Como é acompanhado esse orçamento?	
2. De que tipo de investimento estamos a falar	
<ul style="list-style-type: none">• Mono-Investimento – Quais as medidas a ter em consideração ? (por ex. Comprar mais que uma unidade de cada vez)	
3. A escolha do projeto (investimento)?	
<ul style="list-style-type: none">• De que forma é escolhido o projeto/investimento? (o mais barato, a melhor localização, retorno mais rápido sobre investimento)	
4. As fases de um projeto	
<ul style="list-style-type: none">• Quais as diferentes fases para um Mono-Investimento? (preencher o pedido de investimento, etc.)	
5. A descrição do projeto	
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma descrição do projeto?	

<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quais são os elementos-chave a serem apresentados?
6. Os objetivos do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Para investimentos inferiores a CHF 25.000, é fixado algum objetivo?
<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quem define os objetivos?
<ul style="list-style-type: none">• Quais os critérios utilizados para fixar os objetivos?
<ul style="list-style-type: none">• Como são descritos os objetivos? Quem é que os valida?
7. Os riscos/ as complexidades do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Existem alguns riscos associados aos investimentos inferiores a CHF 25.000?
<ul style="list-style-type: none">• Como são analisados os riscos dos projetos?
<ul style="list-style-type: none">• São eles considerados para encontrar soluções para projetos futuros?
8. Pedido de investimento
<ul style="list-style-type: none">○ Sobre que base se apoiam para efetuar o pedido de investimento? Comparam os pedidos com outros projetos similares?
<ul style="list-style-type: none">○ Aquando da elaboração do orçamento global, as despesas gerais e o valor residual dos bens descartados são tomados em conta? Sistemáticamente?
9. Explicação do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Equipamentos descartados :
<ul style="list-style-type: none">○ Como são identificados os equipamentos que já não serão utilizados ? (por exemplo Inventário físico)
<ul style="list-style-type: none">• Descrição dos recursos internos necessários

<ul style="list-style-type: none">○ Como é definida a equipa de trabalho para um projeto? E quem é que a define?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais os serviços que são implicados?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais as responsabilidades de cada serviço? Existe um caderno de encargos?
<ul style="list-style-type: none">○ Qual a regularidade dos encontros com os serviços implicados?
<ul style="list-style-type: none">● Escolha dos fornecedores :
<ul style="list-style-type: none">○ Como são escolhidos os fornecedores?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem efetua os pedidos de orçamento dos trabalhos?
<ul style="list-style-type: none">✓ Se o projeto é controlado, por completo, internamente?
<ul style="list-style-type: none">○ Como são comparados os orçamentos ? Com que ferramenta? Quem faz essa comparação?
<ul style="list-style-type: none">○ As garantias dadas pelos fornecedores têm algum impacto na tomada de decisão ?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem decide atribuir um trabalho x ao fornecedor x?
<ul style="list-style-type: none">○ É possível mudar de fornecedor uma vez que a decisão esteja tomada?
10. Validação do projeto
<ul style="list-style-type: none">○ Quem tem a responsabilidade de validar o projeto?
<ul style="list-style-type: none">○ Que critérios são tidos em conta, para que o projeto seja validado?
<ul style="list-style-type: none">○ Que documentos devem ser apresentados?
<ul style="list-style-type: none">○ Quanto tempo decorre entre a aceitação do pedido de investimento e o início das obras

<ul style="list-style-type: none">○ Um projeto pode ser abandonado uma vez que houve acordo para o pedido de investimento?
✓ Se sim, quais as razões?
Acompanhamento do projeto
1. O acompanhamento e o controlo dos custos :
<ul style="list-style-type: none">• Que custos são controlados?
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Com que ferramenta são controlados esses custos? (ficheiro em Excel ou outro)
<ul style="list-style-type: none">• O controlo dos custos é apresentado à equipa de trabalho constituída para o efeito?
<ul style="list-style-type: none">• Os custos são alguma vez comparados com os custos apresentados no pedido de investimento? Se sim, quem efetua essa comparação e a que ritmo é feita?
2. O acompanhamento e o controlo do planeamento do avanço das obras
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo ?
<ul style="list-style-type: none">• Quantas vezes é efetuado esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• No caso de existir algum atraso, quais os ajustamentos ou consequências possíveis?
3. O acompanhamento e o controlo dos compromissos dos nossos fornecedores:

<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
4. Acompanhamento e controlo das faturas
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
5. O acompanhamento e o controlo no local das obras:
<ul style="list-style-type: none">• Quantas vezes o chefe de projeto se desloca à obra?
Que controlos são efetuados? Quem efetua esse controlo? Quem receciona a obra?
Fim do projeto
1. Ativação do projeto :
<ul style="list-style-type: none">• De que forma determinamos o fim do projeto?
<ul style="list-style-type: none">• Que fases determinam o fim do projeto?
<ul style="list-style-type: none">• Como determinar o nível de reagrupamento dos equipamentos ativados?
<ul style="list-style-type: none">• Em que circunstâncias o serviço de construção e suporte precisa de obter informações da parte da Contabilidade em relação àquilo que é gravado no sistema dos imobilizados?
<ul style="list-style-type: none">• Que nível de detalhe é necessário dar ao serviço de construção e suporte para cada equipamento?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuado algum controlo/inventário sobre todo o equipamento que é instalado na obra?

<ul style="list-style-type: none">• Na sua opinião, a partir de que momento não deve receber mais faturas para o investimento em questão?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuado algum comunicado ao Serviço da Contabilidade e/ou ao Serviço de controlo de gestão, para indicar o fim do projeto?
2. Nova análise do projeto, com os dados atualizados no momento da ativação
<ul style="list-style-type: none">• Que análises são efetuadas ?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma análise para determinar se o projeto continua a ser rentável?
<ul style="list-style-type: none">• Quando existe um excesso significativo em relação ao orçamento apresentado, quais as consequências?
Pedido de investimento MONO> CHF 25.000
1. De onde vem a ideia do projeto
<ul style="list-style-type: none">• O que considera ser um Mono-Investimento?
<ul style="list-style-type: none">• Como é conhecido o orçamento disponível para cada um dos setores? Como é acompanhado esse orçamento?
<ul style="list-style-type: none">• Como nasce um novo projeto de transformação de loja ou de otimização de custos?
<ul style="list-style-type: none">• Pedidos dos nossos clientes: de que forma obtemos esses pedidos e qual o canal de informação? Direto/indireto? Os pedidos referem-se a algo que já se faz no estrangeiro?
<ul style="list-style-type: none">• Avanço tecnológico: os fornecedores vêm até nós diretamente para nos apresentarem novas tecnologias?
<ul style="list-style-type: none">• Exigências legais: de que forma obtemos esses pedidos?

2.De que tipo de investimento estamos a falar
<ul style="list-style-type: none">• Mono-Investimento – Quais as medidas a ter em consideração ? (por ex: comprar mais que uma unidade de cada vez)
<ul style="list-style-type: none">• Otimização de custos? (Ex: instalação de portas nos frigoríficos)
<ul style="list-style-type: none">• Aquando da obtenção de pedidos específicos do serviço de construção e suporte ou outros serviços, quais as medidas a ter em consideração?
3.A escolha do projeto (investimento)?
<ul style="list-style-type: none">• De que forma é escolhido o projeto/investimento? (o mais barato, a melhor localização, retorno sobre investimento mais rápido)
<ul style="list-style-type: none">• Que fases (iniciais) são elaboradas para se ter a certeza que se escolhe o projeto ideal?
<ul style="list-style-type: none">• Recebem várias propostas para projetos similares?
<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quais os critérios a ter em conta para efetuar a nossa escolha?
4. As fases de um projeto
<ul style="list-style-type: none">• Quais são as diferentes fases de um projeto?
<ul style="list-style-type: none">• As fases são as mesmas que são utilizadas para um projeto de expansão, de modernização ou de otimização de custos?
5.A descrição do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Quais são os elementos-chave a serem apresentados aquando da descrição do projeto?
6. Os objetivos do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Quem define os objetivos do projeto?

<ul style="list-style-type: none">• Quais as bases para fixar os objetivos?• Como são descritos os objetivos? Quem valida esses objetivos?
7.Os riscos/ as complexidades do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Como são analisados os riscos dos projetos?
<ul style="list-style-type: none">• São eles considerados para encontrar soluções para projetos futuros?
8.Plano operacional
<ul style="list-style-type: none">• Que serviços têm a função de os preparar? Como colaboram entre eles?
<ul style="list-style-type: none">○ Com que bases são eles preparados?
<ul style="list-style-type: none">○ Gráfico de Gantt (Cronograma) : quem efetua este gráfico? Se não for utilizado este gráfico, quais são as ferramentas utilizadas para controlar o “tempo”?
<ul style="list-style-type: none">○ Orçamento global: Com que base efetuamos o orçamento global para um projeto de investimento? Comparamos com projetos similares?
<ul style="list-style-type: none">✓ Aquando da elaboração do orçamento global, as despesas gerais e o valor residual dos bens descartados são tidos em conta? Sistemáticamente?
9.O estudo financeiro
<ul style="list-style-type: none">• Que o serviço (seja ele interno ou externo) tem que o elaborar?
<ul style="list-style-type: none">• Qual a base para a sua correta elaboração?
<ul style="list-style-type: none">• Como é que a análise financeira é apresentada em direção?
<ul style="list-style-type: none">• Essa análise financeira é controlada pelo seu serviço (serviço que fez o pedido de investimento)? Se sim, quais os elementos que são controlados e como é que eles são controlados?

<ul style="list-style-type: none">• Quais os indicadores utilizados (<i>Cash Flow/Payback/VAL</i>)?
<ul style="list-style-type: none">• Projeção dos custos de funcionamento? Em que circunstâncias temos esses custos? (Estudo antes projeto conta:15602040)
<ul style="list-style-type: none">• Será elaborado um balanço previsional antes e depois do projeto de investimento?
<ul style="list-style-type: none">• O período de recuperação do investimento é calculado? Se sim, qual o tempo máximo no qual devemos recuperar o investimento?
<ul style="list-style-type: none">• Como é determinado o modo de financiamento para o investimento? (interno-externo, curto ou médio-longo prazo)?
<ul style="list-style-type: none">○ Em quanto tempo é necessário reembolsar o empréstimo?
10.Explicação do projeto :
<ul style="list-style-type: none">• Alvará :
<ul style="list-style-type: none">○ Quando é necessário pedir um alvará?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais são as diligências necessárias para obter uma licença de construção?
<ul style="list-style-type: none">○ No caso de o alvará nos ser recusado, o projeto é abandonado ou temos soluções para obter a dita licença?
<ul style="list-style-type: none">• A inutilização dos equipamentos :
<ul style="list-style-type: none">○ Como são identificados os equipamentos que não vão ser reaproveitados e pela mesma ocasião serão postos no lixo?
<ul style="list-style-type: none">• Descrição dos recursos necessários internos:
<ul style="list-style-type: none">○ Como é definida a equipa de trabalho para um projeto? E quem é que a define?

<ul style="list-style-type: none">○ Quais os serviços que são implicados?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais as responsabilidades de cada serviço? Existe algum caderno de encargos?
<ul style="list-style-type: none">○ Qual a regularidade dos encontros com os serviços implicados ?
<ul style="list-style-type: none">● Recursos necessários externos : É possível recorrer a mandatários externos para os Mono-Investimentos superiores a CHF 25.000 ?
<ul style="list-style-type: none">○ Como é tomada a decisão de trabalhar com os mandatários externos?
<ul style="list-style-type: none">○ Como é que os escolhemos? (por conhecimento, relação qualidade do serviço e preço)
<ul style="list-style-type: none">○ Para que tipos de atividades são os mandatários escolhidos?
<ul style="list-style-type: none">○ Que tipo de responsabilidades são incumbidas aos mandatários? (acompanhamento das obras)
<ul style="list-style-type: none">○ Quais as vantagens e/ou os inconvenientes de trabalhar com pessoas externas?
<ul style="list-style-type: none">● Escolha dos fornecedores :
<ul style="list-style-type: none">○ Como são escolhidos os fornecedores?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem efetua os pedidos de orçamento dos trabalhos?
<ul style="list-style-type: none">✓ Se o projeto é controlado, por completo, internamente?
<ul style="list-style-type: none">✓ Se o projeto é controlado, por completo, por elementos externos?
<ul style="list-style-type: none">○ Como são comparados os orçamentos? Com que ferramenta? Quem faz essa comparação?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais os critérios para a tomada de decisão? Quem é que toma essa decisão?

<ul style="list-style-type: none">○ As garantias dadas pelos fornecedores têm algum impacto na tomada de decisão ?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem decide atribuir um trabalho x ao fornecedor x?
<ul style="list-style-type: none">○ É possível mudar de fornecedor, uma vez que a decisão esteja tomada?
11. Validação do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Apresentação à Direção
<ul style="list-style-type: none">○ Como é escolhido o momento em que o projeto deve ser apresentado?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem elabora o <i>dossier</i> de apresentação?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem transmite as informações necessárias para a elaboração do dossier ?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais os documentos apresentados ?
<ul style="list-style-type: none">○ Sobre que forma o <i>dossier</i> é apresentado em Direção?
<ul style="list-style-type: none">○ Se o projeto for recusado, a Direção explica a razão da sua decisão? Se sim, a quem?
<ul style="list-style-type: none">○ Quanto tempo decorre entre a aceitação pelo Conselho de Administração e o início das obras?
<ul style="list-style-type: none">○ Um projeto pode ser abandonado uma vez que a Direção deu o seu acordo?
<ul style="list-style-type: none">✓ Se sim, quais as razões?
Acompanhamento do projeto
1.0 acompanhamento e o controlo dos custos :
<ul style="list-style-type: none">• Que custos são controlados?

<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• O controlo dos custos é apresentado à equipa de trabalho constituída para o efeito?
<ul style="list-style-type: none">• Quando o projeto é completamente efetuado por pessoas externas à empresa, há algum controlo feito internamente?
<ul style="list-style-type: none">• Os custos são alguma vez comparados com os custos apresentados no pedido de investimento ? Se sim, quem efetua essa comparação e a que ritmo é feita?
2. O acompanhamento e o controlo do planeamento do avanço das obras
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quantas vezes é efetuado esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• No caso de existir algum atraso, quais os ajustamentos ou consequências possíveis?
3.O acompanhamento e o controlo dos compromissos dos nossos mandatários externos
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo ?
<ul style="list-style-type: none">• Se os compromissos não são respeitados quais as consequências ?
4.O acompanhamento e o controlo dos compromissos dos nossos fornecedores:
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?

<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
6. Acompanhamento e controlo das faturas
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
7. O acompanhamento e o controlo no local das obras:
<ul style="list-style-type: none">• Quantas vezes o chefe de projeto se desloca à obra?
<ul style="list-style-type: none">• Que controlos são efetuados ? Quem efetua esse controlo? Quem receciona a obra?
Fim do projeto
1. Ativação do projeto:
<ul style="list-style-type: none">• De que forma determinamos o fim do projeto?
<ul style="list-style-type: none">• Como determinar o nível de reagrupamento dos equipamentos ativados?
<ul style="list-style-type: none">• Em que circunstâncias o serviço de construção e suporte precisa de obter informações da parte da Contabilidade em relação àquilo que é gravado no sistema dos imobilizados?
<ul style="list-style-type: none">• Que nível de detalhe é necessário dar ao serviço de construção e suporte para cada equipamento?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuado algum controlo/inventário sobre todo o equipamento que é instalado na obra?
<ul style="list-style-type: none">• Na sua opinião, a partir de que momento não se deve receber mais faturas para o investimento em questão?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuado algum comunicado ao Serviço da Contabilidade e/ou ao Serviço

de controlo de gestão para indicar o fim do projeto?
2. Nova análise do projeto, com os dados atualizados no momento da ativação
<ul style="list-style-type: none">• Que análises são efetuadas?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma análise para determinar se o projeto continua a ser rentável?
Quando o orçamento é ultrapassado significativamente, quais as consequências?
Projetos integrados no serviço de construção e suporte
<ul style="list-style-type: none">• Como é que o Serviço de construção e suporte se coordena para os projetos <i>Expako</i>? Quais são os pedidos que lhe são feitos?
<ul style="list-style-type: none">• Que fases são da sua responsabilidade, a partir do momento em que entra no processo de um investimento <i>Expako</i>? Antes, durante e depois do projeto.
<ul style="list-style-type: none">• Como é efetuado o plano (cronograma)? Quem o efetua?
<ul style="list-style-type: none">• Como é que esse plano é integrado no plano dos mandatários (sejam eles arquitetos ou outros)? O seu serviço obtém pedidos especiais da parte da equipa externa que trabalha no projeto?
<ul style="list-style-type: none">• Orçamento global
<ul style="list-style-type: none">• Como é elaborado o orçamento global?
<ul style="list-style-type: none">• Como é que o orçamento, que o seu serviço efetua para um determinado projeto <i>Expako</i>, é integrado no <i>dossier</i> que será apresentado Direção ou ao Conselho de Administração?
<ul style="list-style-type: none">✓ Aquando da elaboração do orçamento global, as despesas gerais e o valor residual dos bens descartados são tidos em conta? Sistemáticamente?

<ul style="list-style-type: none">• Como são as trocas de comunicação entre o seu serviço e os mandatários?
<ul style="list-style-type: none">• Escolha dos fornecedores :
<ul style="list-style-type: none">○ Como são escolhidos os fornecedores?
<ul style="list-style-type: none">• Quem faz os pedidos de orçamento?
<ul style="list-style-type: none">• De que modo são tratadas as faturas?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuado algum controlo/inventário sobre todo o equipamento que é instalado na obra?
Comentário/sugestões

ANEXO 5- Questionário completo para o serviço controlo de gestão

Questionário	
Nome	do
funcionário:	data:08.05.2017
Serviço :	
Função no serviço:	
1. Orçamento	
• Como é calculado o orçamento para cada setor?	
• Quem decide atribuir o orçamento para cada setor?	
○ Como são identificados os equipamentos que não vão ser reaproveitados e pela mesma ocasião serão postos no lixo?	
• Qual o processo a pôr em prática de acordo com o orçamento?	
• É efetuada alguma comparação com os orçamentos atribuídos em anos anteriores?	
• Qual o acompanhamento feito pelo controlo de gestão em relação ao orçamento atribuído para cada setor?	
• Se o orçamento for excedido, quais são as medidas que são postas em prática ?	
• Aquando da chegada do fim do ano, se o orçamento para o setor x não for completamente utilizado, o que acontece?	
• Existem alguns encontros com os serviços para poderem falar sobre o orçamento do ano seguinte?	

Pedido de investimento Mono < CHF 25.000
1. Pedido de investimento
<ul style="list-style-type: none">• Qual o processo efetuado pelo controlo de gestão aquando da receção do pedido de investimento da parte da Contabilidade?
<ul style="list-style-type: none">• Há algum acompanhamento entre as faturas recebidas para o investimento x e o seu pedido de investimento?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma reunião com o serviço que faz o pedido de investimento e o controlo de gestão?
2. Descrição do projeto
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma descrição do projeto ?
<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quais são os elementos-chave a serem apresentados?
<ul style="list-style-type: none">• É constituída alguma equipa de trabalho a nível interno?
3. Objetivos do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Para investimentos inferiores a CHF 25.000, é fixado algum objetivo?
<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quem define os objetivos?
<ul style="list-style-type: none">• Quais os critérios utilizados para fixar os objetivos?
<ul style="list-style-type: none">• Como são descritos os objetivos? Por quem são por fim validados?
4. Validação do projeto
<ul style="list-style-type: none">○ Quem tem a responsabilidade de validar o projeto?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais as bases para que o projeto seja validado?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais os documentos a serem apresentados ?

<ul style="list-style-type: none">○ Um projeto pode ser abandonado, depois de o pedido de investimento ter sido acordado?
<ul style="list-style-type: none">✓ Se sim, o controlo de gestão obtém esse conhecimento? Quais as fases que se seguem a esse abandono? (atualizar o ficheiro de orçamento)
Acompanhamento do projeto
1. Acompanhamento e controlo dos custos :
<ul style="list-style-type: none">• Que custos são controlados?
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Com que ferramenta são controlados esses custos? (ficheiro em Excel ou outro)
<ul style="list-style-type: none">• Os custos são alguma vez comparados com os custos apresentados no pedido de investimento? Se sim, quem efetua essa comparação e a que ritmo é feita?
Fim do projeto
1. Ativação do projeto :
<ul style="list-style-type: none">• De que forma determinamos o fim do projeto?
<ul style="list-style-type: none">• Que tarefas são pedidas aos diferentes serviços, depois de o projeto ter sido concluído?
<ul style="list-style-type: none">• Na sua opinião, a partir de que momento, não se deve receber mais faturas para o investimento em questão?
<ul style="list-style-type: none">• O controlo de gestão recebe alguma comunicação da parte dos serviços para nos indicar que o investimento está terminado?

2. Nova análise do projeto, com os dados atualizados no momento da ativação
<ul style="list-style-type: none">• Que análises que são efetuadas?
Pedido de investimento MONO> CHF 25.000
1. Pedido de investimento
<ul style="list-style-type: none">• O controlo de gestão é algumas vezes solicitado para efetuar comparações entre dois projetos similares, antes de receber qualquer pedido de investimento?
<ul style="list-style-type: none">○ Se sim, quais os cálculos efetuados?
<ul style="list-style-type: none">• Qual o processo efetuado pelo controlo de gestão aquando da receção do pedido de investimento da parte da Contabilidade?
<ul style="list-style-type: none">• Há algum acompanhamento entre as faturas recebidas para o investimento x e o seu pedido de investimento?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma reunião com o serviço que faz o pedido de investimento e o controlo de gestão?
2. Fases/descrição e objetivos de um Mono-Investimento
<ul style="list-style-type: none">• Quais são as diferentes fases, quando se faz um grande Mono-Investimento (superior a CHF 25.000) ?
<ul style="list-style-type: none">• As fases são as mesmas que são utilizadas para um projeto de expansão, de modernização ou de otimização de custos?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma descrição do projeto?
<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quais são os elementos-chave a serem apresentados?
<ul style="list-style-type: none">○ Como é definida a equipa de trabalho interna para um projeto? E quem é que a define?

<ul style="list-style-type: none">• Quem define os objetivos do projeto? (objetivos estratégicos : impedir a concorrência; diminuição dos custos e diminuição dos custos de manutenção)
3.Estudo financeiro :
<ul style="list-style-type: none">• Como é elaborado o estudo financeiro de um projeto?
<ul style="list-style-type: none">○ De que forma é apresentado em Direção?
<ul style="list-style-type: none">• Quais os raios utilizados (<i>Cash Flow/Payback/VAL</i>)?
<ul style="list-style-type: none">○ De que forma são eles calculados?
<ul style="list-style-type: none">• Será elaborado um balanço previsional antes e depois do projeto de investimento?
<ul style="list-style-type: none">• Como é determinado o modo de financiamento para o investimento? (interno-externo, curto ou médio-longo prazo)?
<ul style="list-style-type: none">○ Como é calculada a necessidade de fundo de maneiio?
<ul style="list-style-type: none">○ Em quanto tempo é necessário reembolsar o empréstimo?
3. Apresentação a Direção
<ul style="list-style-type: none">○ Quem elabora o <i>dossier</i> de apresentação?
<ul style="list-style-type: none">○ Quem transmite as informações necessárias para a elaboração do <i>dossier</i> ?
<ul style="list-style-type: none">○ Que documentos se deve apresentar?
<ul style="list-style-type: none">○ Sobre que forma o <i>dossier</i> é apresentado em Direção?
Acompanhamento do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Há algum acompanhamento dos gastos pelo controlo de gestão ?

<ul style="list-style-type: none">○ Se sim, quais os custos controlados?
Quais os controlos efetuados?
<ul style="list-style-type: none">○ A quem são transmitidos esses controlos?
fim do projeto
1. Ativação do projeto :
<ul style="list-style-type: none">• De que forma determinamos o fim do projeto ?
<ul style="list-style-type: none">• Que tarefas são pedidas aos diferentes serviços, depois de o projeto estar concluído?
<ul style="list-style-type: none">• Na sua opinião, a partir de que momento não se deve receber mais faturas para o investimento em questão?
<ul style="list-style-type: none">• O controlo de gestão recebe alguma comunicação da parte dos serviços a indicar que o investimento está terminado?
2. Nova análise do projeto, com os dados atualizados no momento da ativação
<ul style="list-style-type: none">• Que análises são efetuadas?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma análise para determinar se o projeto continua a ser rentável?
<ul style="list-style-type: none">• Quando o orçamento é ultrapassado significativamente, quais as consequências?
PROJETO ENTEGRADOS COM O SERVIÇO DE CONSTRUÇÃO E SUPORTE
<ul style="list-style-type: none">• Como é que o serviço de construção e suporte entra em relação com O serviço CG para os projetos <i>Expako</i>? Quais são os pedidos que lhe são feitos?

<ul style="list-style-type: none">• Quais as fases que são da sua responsabilidade uma vez que entra no processo de um investimento <i>Expako</i>? Antes, durante e depois do projeto.
<ul style="list-style-type: none">• Efetuamos varias análises com cenários diferentes?
2. Orçamento
<ul style="list-style-type: none">• Como é elaborado o orçamento global ?
<ul style="list-style-type: none">✓ Aquando a elaboração do orçamento global, as despesas gerais e o valor residual dos bens descartados são eles tomados em conta? Sistemáticamente?
<ul style="list-style-type: none">• Para a elaboração do <i>dossier</i> de apresentação, os gastos incluídos na conta 15602040 são eles apresententados?
3. Estudos financeiros
<ul style="list-style-type: none">• Como é elaborada a análise financeira?
<ul style="list-style-type: none">• Como é que a análise financeira é apresentada em direção?
<ul style="list-style-type: none">• Quais os ratios utilizados (<i>Cash Flow/Payback/VAL</i>)?
<ul style="list-style-type: none">○ De que forma são eles calculados?
<ul style="list-style-type: none">• Será elaborado um balanço previsional antes e depois de o projeto de investimento?
<ul style="list-style-type: none">• O período de recuperação do investimento é calculado? Se sim, qual o tempo máximo no qual devemos recuperar o investimento?
<ul style="list-style-type: none">• Como é determinado o modo de financiamento para o investimento? (interno-externo, curto ou médio-longo prazo)?
<ul style="list-style-type: none">○ Em quanto tempo é necessário reembolsar o empréstimo?

4. Apresentação ao Conselho de Administração
<ul style="list-style-type: none">• De que forma é elaborado o <i>dossier</i> de apresentação à direção e ao Conselho de administração?
<ul style="list-style-type: none">• Quem transmite as informações necessárias?
<ul style="list-style-type: none">• Quais os documentos apresentados?
<ul style="list-style-type: none">• De que forma é que o <i>dossier</i> é apresentado ao CA?
5. Acompanhamento dos custos
<ul style="list-style-type: none">• É efetuado algum acompanhamento dos custos?
<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quais os acompanhamentos que são efetuados e quais os custos controlados?
<ul style="list-style-type: none">• A informação obtida com o controlo dos custos é apresentada a alguém em particular?
6. Nova análise do projeto, com os dados atualizados no momento da ativação
<ul style="list-style-type: none">• Quais as análises que são efetuadas?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma análise para determinar se o projeto continua a ser rentável?
<ul style="list-style-type: none">• Quando existe um excesso significativo em relação ao orçamento apresentado, quais as consequências?
7. Análise de rentabilidade após o 1º, 3º e 5º ano
<ul style="list-style-type: none">• Que análises são efetuadas?
<ul style="list-style-type: none">• Que comparações são efetuadas?
<ul style="list-style-type: none">• Essas análises são transmitidas a Administração?

ANEXO 6- Questionário completo para o serviço comercial

Questionário	
Nome do funcionário:	do data:08.05.2017
Serviço :	
Função no serviço:	
Pedido de investimento Mono	
<ul style="list-style-type: none">• O que considera ser um Mono-Investimento < CHF 25.000?	
<ul style="list-style-type: none">• O que considera ser um mono-investimento > CHF 25.000?	
<ul style="list-style-type: none">• Como é que o serviço comercial obtém o conhecimento dos futuros Mono-Investimentos?	
<ul style="list-style-type: none">• O serviço comercial tem conhecimento dos orçamentos disponíveis para cada setor?	
<ul style="list-style-type: none">• Quais são, para si, as fases de um Mono-Investimento < CHF 25.000?	
<ul style="list-style-type: none">• As fases são as mesmas se o pedido de investimento for superior a CHF 25.000?	
Descrição do projeto	
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma descrição do projeto < CHF 25.000?	
<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quais são os elementos-chave a serem apresentados?	
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma descrição do projeto > CHF 25.000?	
<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quais são os elementos-chave a serem apresentados?	

<ul style="list-style-type: none">• É o seu serviço que prepara o <i>dossier</i> para a apresentação à Direção? Se não, o comercial tem acesso a esse <i>dossier</i> antes da apresentação?
Expako
1. De onde vem a ideia do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Como nasce um novo projeto de construção, de aluguer de uma superfície, de uma transformação profunda ou de um lifting?
<ul style="list-style-type: none">• Existem alguns estudos preparatórios aquando do nascimento de um novo projeto?Quais são esses estudos? (Por exemplo, estudo de mercado)
<ul style="list-style-type: none">• Necessidade da sociedade? Se sim qual? Como é que recebemos essa informação?
<ul style="list-style-type: none">• Pedidos dos nossos clientes: de que forma obtemos esses pedidos e qual o canal de informação? Direto/indireto? Os pedidos referem-se a algo que já se faz no estrangeiro?
<ul style="list-style-type: none">• Avanço tecnológico: os fornecedores vêm até nós diretamente para nos apresentarem novas tecnologias?
<ul style="list-style-type: none">• Exigências legais: de que forma obtemos esses pedidos?
2.De que tipo de investimento estamos a falar
<ul style="list-style-type: none">• Expansão: quais as medidas que são tidas em consideração? (Por exemplo : compra de um terreno+ construção do imóvel, compra de um imóvel, arrendar um imóvel)
<ul style="list-style-type: none">• Modernização das instalações?
<ul style="list-style-type: none">• Otimização de custos? (Ex : instalação de portas nos frigoríficos)
3.A escolha do projeto (investimento)

<ul style="list-style-type: none">• Como é escolhido o projeto/o investimento?(o mais barato, a melhor localização, retorno mais rápido sobre investimento)
<ul style="list-style-type: none">• Que fases (iniciais) são elaboradas para se ter a certeza que se escolhe o projeto ideal?
<ul style="list-style-type: none">• Recebem várias propostas para projetos similares?
<ul style="list-style-type: none">• Se sim, quais os critérios a ter em conta para efetuar a nossa escolha?
4. As fases de um projeto
<ul style="list-style-type: none">• Quais são as diferentes fases de um projeto?
<ul style="list-style-type: none">• As fases são as mesmas que são utilizadas para um projeto de expansão, de modernização ou de otimização de custos?
5.Elaboração do dossier para apresentação em Direção e ao Conselho de Administração
<ul style="list-style-type: none">• É o serviço comercial que elabora o dossier de apresentação?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais os documentos apresentados?
<ul style="list-style-type: none">○ Como é escolhido o momento em que o projeto deve ser apresentado?
<ul style="list-style-type: none">• Quais os elementos-chave aquando da descrição do projeto? (para a apresentação à venda, à Direção ou à Administração)
<ul style="list-style-type: none">• Quem define os objetivos do projeto? (objetivos estratégicos : impedir a concorrência; diminuição dos custos ediminuição dos custos de manutenção)
<ul style="list-style-type: none">• Qual a base para fixar os objetivos?
<ul style="list-style-type: none">• Como são descritos os objetivos? E quem é que os valida?
<ul style="list-style-type: none">○ Orçamento global: Com que base efetuamos o orçamento global para um

projeto de investimento? Comparamos com projetos similares?
✓ Aquando da elaboração do orçamento global, as despesas gerais e o valor residual dos bens descartados são tidos em conta? Sistemáticamente?
○ Como são identificados os equipamentos que não vão ser reaproveitados e pela mesma ocasião serão postos no lixo?
6.O estudo financeiro
• Que serviço (seja ele interno ou externo) tem que o elaborar?
• Qual é a base para a sua correta elaboração?
• Se o estudo não for elaborado pelo serviço comercial, este tem algum controlo antes de o estudo ser apresentado?
• Quais os rácios utilizados (<i>Cash Flow/Payback/VAL</i>)
• Projeção dos custos de funcionamento? Em que circunstâncias temos esses custos? São eles englobados no orçamento final? (Estudo ante projeto conta 15602040)
• Será elaborado um balanço antes e depois do projeto de investimento?
• O período de recuperação do investimento é calculado? Se sim, qual o tempo máximo no qual devemos recuperar o investimento?
• Como é determinado o modo de financiamento para o investimento? (interno-externo, curto ou médio-longo prazo)?
○ Como é calculada a necessidade de fundo de maneiio?
○ Em quanto tempo é necessário reembolsar o empréstimo?
○ Quanto tempo decorre entre a aceitação pelo Conselho de Administração e o início das obras?

<ul style="list-style-type: none">○ Um projeto pode ser abandonado, depois de ter sido acordado pela Direção?
<p>✓ Se sim, quais as razões?</p>
7.Os riscos/ as complexidades do projeto
<ul style="list-style-type: none">• Como são analisados os riscos do projeto?
<ul style="list-style-type: none">• São eles considerados para encontrar soluções para projetos futuros?
<ul style="list-style-type: none">• Os riscos e as complexidades aparecem no dossier apresentado em Direção e/ou Conselho de Administração?
8.Descrição dos recursos internos necessários:
<ul style="list-style-type: none">○ Como é definida a equipa de trabalho para um projeto? E quem é que a define? Como é que o comercial entra em contato com o serviço de construção e suporte?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais os serviços que são implicados?
<ul style="list-style-type: none">○ Quais as responsabilidades de cada serviço? Existe um caderno de encargos?
<ul style="list-style-type: none">○ Qual a regularidade dos encontros com os serviços implicados?
9.Descrição dos recursos externos necessários:
<ul style="list-style-type: none">○ Como é tomada a decisão de trabalhar com os mandatários externos?
<ul style="list-style-type: none">○ Como é que os escolhemos? (por conhecimento, relação qualidade do serviço e preço)
<ul style="list-style-type: none">○ Para que tipo de atividades são os mandatários escolhidos?
<ul style="list-style-type: none">○ Que tipo de responsabilidades são incumbidas aos mandatários? (acompanhamento das obras)

<ul style="list-style-type: none">○ Quais as vantagens e/ou os inconvenientes de trabalhar com pessoas externas?
10. Escolha dos fornecedores :
<ul style="list-style-type: none">• O comercial intervém na decisão da escolha dos fornecedores?
Acompanhamento do projeto
1. O acompanhamento e o controlo dos custos :
<ul style="list-style-type: none">• Quais os custos que são controlados pelo comercial?
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• O controlo dos custos é apresentado à equipa de trabalho constituída para o efeito?
<ul style="list-style-type: none">• Quando o projeto é controlado pelos mandatários é efetuado algum controlo à nível interno?
2. O acompanhamento e o controlo do custo provável do investimento
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• É feita alguma comparação com o dossier apresentado a Administração? Quem o efetua? A que ritmo essa comparação é efetuada?
3. O acompanhamento e o controlo do planeamento do avanço das obras
<ul style="list-style-type: none">• Em que consiste esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quem efetua esse controlo?
<ul style="list-style-type: none">• Quantas vezes é efectuado esse controlo?

<ul style="list-style-type: none">• No caso de existir algum atraso, quais os ajustamentos ou consequências possíveis?
fim do projeto
1. Ativação do projeto :
<ul style="list-style-type: none">• De que forma determinamos a data de fim do projeto?
2. Nova análise do projeto, com os dados atualizados no momento da ativação
<ul style="list-style-type: none">• Que análises são efetuadas?
<ul style="list-style-type: none">• É efetuada alguma análise para determinar se o projeto continua a ser rentável?
<ul style="list-style-type: none">• Quando existe um excesso significativo em relação ao orçamento apresentado, quais as consequências?
3. Análise de rentabilidade após os 1º, 3º e 5º anos
<ul style="list-style-type: none">• Que análises efetuadas?
<ul style="list-style-type: none">• Quais as comparações efetuadas?
<ul style="list-style-type: none">• Essas análises são transmitidas a Administração?
Comentários/sugestões

ANEXO 7- Formulário de proposta de mandatário

MIGROS VAUD – Département immobilier **MIGROS**
Formulaire « Proposition de mandataire »

OBJET CONCERNE : ECF – Redimensionnement de l'Ecole Club du Flor

TYPE DE MANDAT :

DT / BAMO

Architecte
 Ingénieur CVC
 Ingénieur Sanitaire
 Ingénieur Electricité
 Ingénieur Froid commercial

Expert pour constat amiable
 Expert pour constat avant travaux

Géomètre
 Géologue

Avocat

MANDATAIRE PROPOSE : RETAIL RITES SA

MOTIVATIONS DU CHOIX : Mandataire principal du propriétaire de l'immeuble (MOBIMD)
Bureau rompu à ce type de programmes
Globalement, bonnes expériences par le passé avec ce bureau

AUTRES MANDATS EN COURS : La Sallaz, en cours de terminaison


PROPOSANT SPI ST SGP : Laurent Rebstein

VALIDATION PAR CHEF(FE) DE DEPARTEMENT : Olivier Potterat

VALIDATION PAR DIRECTEUR : Marc Schaefer


Ecublens, le 18.08.2015

ANEXO 8- Quadro Comparativo dos fornecedores



Frigo - Cooperativa SA
Cooperativa de Consumo

TABLEAU COMPARATIF DES SOUMISSIONS
Migros Rolle



Partie d'ouvrage (n° section) : 430
CFC + Désignation : 341(2) Isolation des cellules

Montant du devis HT : 136 206.09
Réserve pour travaux complément. HT :
Montant de l'adjudication net HT : 159 000.00
Economie net HT : -24 900.00

Après séance de pré-adjudication

Entrepreneur	Wemag AG	Rütimann AG	IFRC-Metalflex AG	SR-Isolertechnik AG
Rue	Fabrikstrasse 18	Zinggihof, Strandweg	Alpenstrasse 50	Buechstrasse 17a
NP + Localité	8470 Buchs	8716 Schmerikon	3052 Zollikofen	8645 Jona
Personne responsable	M. Gischare	Mme Rütimann	M. Christen	M. Balcon
Tél	061 750 64 60	055 286 10 20	051 911 77 41	056 226 46 46
CFC 345.2 Maquière, isolation cellulose	154'565.70	200'007.30	206'912.50	227'785.70
TOTAL BRUT HT	164'585.70	209'907.30	205'912.50	227'785.70
Rabais	-23'144.40 (14.66%)	-47'770.75 (22.76%)	-54'036.50 (26.24%)	-52'266.70 (22.94%)
Total l'incriminaire	161'421.30	162'136.55	171'875.99	175'518.99
Prostate %	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Assurance JC	-807.10 (0.50%)	-817.20 (0.50%)	-857.85 (0.50%)	-876.90 (0.50%)
TOTAL NET HT	159'000.00	160'000.00	169'000.00	172'748.90
+ TVA	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%
TOTAL NET TTC	171'728.00	172'800.00	182'520.00	186'568.90
TOTAL NET TTC à forfait				
% différence	100.0%	100.6%	106.3%	105.9%
Sous-traitants (soits)	Oui	Oui	Oui	Non

REMARQUE(S)

Proposition d'adjudication de l'ingénieur : Wemag AG Cussier, le 16.01.2013 IFRC - Signature

Préavis d'adjudication du SC (MVD) : Wemag AG Eculens, le 09.07.2013 SR-Isolertechnik

Validation de l'adjudication par la direction de Migros Vaud: Wemag AG Eculens, le 1.03.2013 M. Balcon

	Wemag AG	Rütimann AG	IFRC-Metalflex AG	SR-Isolertechnik AG
Entrepreneur	3	3	3	4
Personnel prévu pour ces travaux	25	9	13	16
Personnel total de l'entreprise				
Modalités de paiements	Selon conditions Migros	Selon conditions Migros	Selon conditions Migros	Selon conditions Migros
Blocage des prix	Jusqu'à la fin du chantier	Jusqu'à la fin du chantier	Jusqu'à la fin du chantier	Jusqu'à la fin du chantier
Assurance RC entreprise	Schweizerische Mobiliar	Zürich	La Baloise	National
Montants	5 millions	5 millions	5 millions	10 millions
Délais de livraison	Selon planning DT	Selon planning DT	Selon planning DT	Selon planning DT
Attestation d'approbation architecte & OP	Lors de l'adjudication	Lors de l'adjudication	Lors de l'adjudication	Lors de l'adjudication
Validité de l'offre	60 jours	60 jours	60 jours	60 jours
Autres				

Cussier le 16.01.2013 rmb

ANEXO 9- Formulário receção de obra

MIGROS VAUD – Département immobilier	MIGROS
Réception de l'ouvrage selon art. 157ss norme SIA 118	
Ouvrage :
Maître de l'ouvrage :
représenté par :
Architecte :
représenté par :
Direction des travaux :
représenté par :
Ingénieur :
représenté par :
Entrepreneur :
représenté par :
Contrat d'entreprise du :
concernant les travaux suivants :

Procès-verbal de la vérification

La vérification selon : art. 158 al. 2, ou
 art. 181 al. 3 révèle : aucun défaut des défauts mineurs
 des défauts majeurs

.....
.....
.....
.....

Délai pour l'élimination des défauts :

Lieu, date :, le

L'entrepreneur : Le(s) mandataire(s) et/ou la DT : Le maître de l'ouvrage :

.....

Comme quittance, l'entreprise enverra au maître de l'ouvrage une copie datée et signée de ce document.

Nous certifions que les travaux mentionnés ci-dessus sont terminés.

Lieu, date :, le

L'ouvrage est considéré comme reçu (art. 159, 160). La réception de l'ouvrage est différée (art. 161)..

Version du 04.01.2016 Page 1 sur 1

ANEXO 10- Dossier de apresentação de projeto Expako a Direção/Administração

MIGROS VAUD

MIGROS VAUD

Transformation

MMM Crissier

12.2018

SDD	14.09.2017
COMEX	21.08.2017
Conseil	06.09.2017

Société coopérative Migros Vaud
Département Finances
Chemin du Dévent
1024 Eublens

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE - DESCRIPTION	3
2. CARTE	4
3. PLANS	5
4. HISTORIQUE	6
Historique Crissier MMM	6
5. INVESTISSEMENTS - LOYER - BENCHMARK	7
Total Projet	7
Crissier MMM	8
6. SYNTHÈSE	9
Crissier MMM	9
Total Projet	10
7. AVIS DES FINANCES	11

Société coopérative Migros Vaud
Département Finances
Chemin du Dévent
1024 Eublens

Page 2 sur 11

MIGROS VAUD

1. CONTEXTE - DESCRIPTION

Afin de relever les défis M2019, en particulier la pression de la concurrence et les nouveaux comportements d'achats, il convient de réagir en remettant au goût du jour des infrastructures vieillissantes et une scénarisation obsolète (cf. diminution de la fréquence clients et baisse continue du chiffre d'affaires depuis 5 exercices). Nous voulons adapter la surface de vente avec le concept LK 2010, offrir un magasin plus accueillant, lumineux, marchand, propre, avec un assortiment encore plus pertinent et correctement théâtralisé. Le contact humain étant au cœur de l'expérience client, nous voulons y promouvoir nos rayons à services et de « convenience+ ».

Objectif : rester le référent alimentaire et stopper la perte de CA

À noter que les investissements sur la partie immeuble ont pour objectif de pérenniser l'investissement prévu pour le MMM, de sorte à éviter d'avoir à intervenir sur ces parties dans le cadre du projet de revitalisation du centre commercial.

2. CARTE



Société coopérative Migros Vaud
Département Finances
Chemin du Dévent
1024 Ecublens

Page 4 sur 11

3. PLANS



Société coopérative Migros Vaud
Département Finances
Chemin du Dévent
1024 Ecublens

Page 5 sur 11

4. HISTORIQUE

Historique Crissier MMM

Chiffre d'Affaires Net HT



Marge de Contribution III



Fréquence Clients & Panier Achat



A noter : changement de la méthode de calcul de la fréquence client dès 2011

Société coopérative Migros Vaud
Département Finances
Chemin du Dévent
1024 Ecublens

Page 6 sur 11

5. INVESTISSEMENTS – LOYER – BENCHMARK

Total Projet

Investissements +/10%

	Valeur	Tx Amort	Durée
CFC 0 Terrain	20		
CFC 1 Travaux pré/parabois	675	1.89%	53 ans
CFC 2 Bâtiment autres	10'027	5.00%	20 ans
CFC 20 / 21 Excavation / Gros oeuvre 1	-	1.89%	53 ans
CFC 3 Equipements d'exploitation autres	10'372	6.65%	15 ans
CFC 4 Aménagements extérieurs	20	5.00%	20 ans
CFC 5 Frais secondaires	1'133	5.00%	20 ans
CFC 9 Ameublement et décoration	5'011	10.00%	10 ans
Investissement total	27'256	6.47%	15 ans
Investissement 5000 DC - Crissier MMM	16'414	7.56%	13 ans
Investissement 7750 DI - Imm. Crissier	10'842	4.82%	21 ans

Informations complémentaires investissement

	KCHF
FG supplémentaires	1'957
Valeur résiduelle	76'975
Mise au rebut	74

Suite à l'investissement sur l'immeuble, le loyer des sections propres du complexe de Crissier devrait enregistrer une augmentation de loyer de 6.69% :

	Loyer avant transformations [KCHF]	Loyer après transformations [KCHF]	Ecart loyer [KCHF]
5000 DC - Crissier MMM	2'915	3'110	195
5070 DC - Crissier SportOX	625	667	42
5060 DC - Crissier Do it & Garden	593	633	40
5650 DC - Crissier Restaurant	332	354	22
5390 DC - Crissier Meletronics	267	285	18
5510 DC - Crissier Coffee & time	42	44	3
5690 DC - Crissier Take Away	32	35	2
Total	4'807	5'128	322

Crissier MMM

Surfaces

	Projet	Avant Projet
Surface de vente [m²]	6'662	6'662
Arrière / dépôt [m²]	4'332	4'332
Surface totale [m²]	10'994	10'994

Loyer exclu IT

	Projet	Avant Projet
Loyer Interne (Rdmt sur invest. MVD) / an [KCHF]	3'110	2'915
Loyer / m² total / an [CHF]	283	265

Benchmark

Comparaison CA et Loyer

	5000 DC - Crissier MMM [moy. projet 5 ans]	5010 DC - Romanel MMM Réel 2016
Chiffre d'Affaires [KCHF]	84'844	76'960
Surface de vente [m²]	6'662	6'703
Surface totale [m²]	10'994	10'984
CA / m² (surface de vente) [CHF]	12'736	11'467
Loyer inclus IT [KCHF]	3'383	3'397
Loyer / m² (surface de vente) [CHF]	508	507
Loyer / m² (surface totale) [CHF]	308	309

Comparaison des coûts d'investissement

	5000 DC - Crissier MMM	5010 DC - Romanel MMM
Estimation des coûts [KCHF]	16'414	14'539
Surface de vente [m²]	6'662	6'771
Invest. / m² (surface de vente) [CHF]	2'464	2'147
Surface totale [m²]	10'994	10'984
Invest. / m² (surface totale) [CHF]	1'493	1'324
Ratio surface de vente / surface totale	0.61	0.62

6. SYNTHESE

Crissier MMM

DBR

	5000 DC - Crissier MMM									
	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%
0299 Chiffre d'affaires net HT	84'000	100.00%	84'420	100.00%	84'842	100.00%	85'266	100.00%	85'693	100.00%
0499 Marges nette calculée I	22'260	26.50%	22'371	26.50%	22'483	26.50%	22'596	26.50%	22'709	26.50%
69 Autre produits d'exploitation	13	0.01%	13	0.01%	13	0.01%	13	0.01%	13	0.01%
0509 Marges nette calculée II	22'273	26.51%	22'384	26.51%	22'496	26.51%	22'608	26.51%	22'721	26.51%
40 Frais de personnel	8'400	10.00%	8'358	9.90%	8'315	9.80%	8'271	9.70%	8'226	9.60%
0699 Marge de contribution I	13'873	16.51%	14'026	16.61%	14'181	16.71%	14'337	16.81%	14'495	16.91%
Total Coûts Variables	2'245	2.67%	2'257	2.67%	2'268	2.67%	2'279	2.67%	2'291	2.67%
0799 Marge de contribution II	11'627	13.84%	11'770	13.94%	11'914	14.04%	12'058	14.14%	12'204	14.24%
41 Loyers	3'383	4.03%	3'383	4.01%	3'383	3.99%	3'383	3.97%	3'383	3.95%
58 Intérêts calculés	437	0.52%	435	0.51%	431	0.51%	429	0.50%	428	0.50%
49 Amortissements	1'361	1.62%	1'331	1.58%	1'312	1.55%	1'306	1.53%	1'300	1.52%
0899 Marge de contribution III	6'447	7.67%	6'622	7.84%	6'788	8.00%	6'941	8.14%	7'094	8.28%

Concurrence interne

	Perte CA	Perte MC III
Total	-2'580	-439
4290 DC - Morges MM	-930	-157
5010 DC - Romanel MMM	-790	-142
4590 DC - Métropole Renens MM	-480	-73
3900 DC - Etoy M	-380	-67

Indexation CA

1 - 2 ans	0.50%
2 - 3 ans	0.50%
3 - 4 ans	0.50%
4 - 5 ans	0.50%
6 ans et +	0.50%

Total Projet

DBR	Synthèse Crissier MMM & Immeuble Crissier									
	Année 1		Année 2		Année 3		Année 4		Année 5	
	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%	KCHF	%
0299 Chiffre d'affaires net HT	91'733	100.00%	92'153	100.00%	92'575	100.00%	92'999	100.00%	93'425	100.00%
0499 Marges nette calculée I	29'993	32.70%	30'104	32.67%	30'216	32.64%	30'328	32.61%	30'441	32.58%
69 Autre produits d'exploitation	37	0.04%	37	0.04%	37	0.04%	37	0.04%	37	0.04%
0509 Marges nette calculée II	30'030	32.74%	30'141	32.71%	30'253	32.68%	30'366	32.65%	30'479	32.62%
40 Frais de personnel	8'400	9.16%	8'358	9.07%	8'315	8.98%	8'271	8.89%	8'226	8.81%
0699 Marge de contribution I	21'630	23.58%	21'784	23.64%	21'939	23.70%	22'095	23.76%	22'252	23.82%
Total Coûts Variables	3'403	3.71%	3'414	3.70%	3'425	3.70%	3'437	3.70%	3'448	3.69%
0799 Marge de contribution II	18'227	19.87%	18'370	19.93%	18'513	20.00%	18'658	20.06%	18'804	20.13%
41 Loyers	273	0.30%	273	0.30%	273	0.29%	273	0.29%	273	0.29%
58 Intérêts calculés	5'056	5.51%	5'054	5.48%	4'979	5.38%	4'192	4.51%	4'190	4.48%
49 Amortissements	6'027	6.57%	5'998	6.51%	5'836	6.30%	4'258	4.58%	4'252	4.55%
0899 Marge de contribution III	6'871	7.49%	7'045	7.64%	7'425	8.02%	9'935	10.68%	10'089	10.80%

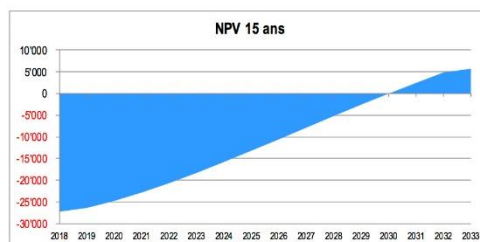
Société coopérative Migros Vaud
Département Finances
Chemin du Dévent
1024 Ecublens

Page 10 sur 11

7. AVIS DES FINANCES

MVA

NPV (Net Present Value)	5682
IRR (Internal Rate of Return)	8.36%
PayBack en années	12.02
MC II % (moy. 15 ans)	10.67%



AVIS DES FINANCES

L'IRR de 8.36% est supérieur de 1.36pts à l'objectif de rendement fixé par la FCM de 7.00%.
Le Pay Back de 12 ans est inférieur à la durée de l'investissement de 15 ans.

Préconisation des finances: Acceptation du dossier.

DECISION A PRENDRE

Acceptez-vous l'investissement de 27'256 KCHF (16'414 KCHF MMM Crissier et 10'842 KCHF Immeuble Crissier) pour la transformation du MMM Crissier ?