

Sociedade Pinho Limpo

A SOCIEDADE PINHO LIMPO, SA adquiriu recentemente a COMPANHIA NATURA, LDA que é uma empresa regional de produção e comercialização de madeiras e outros materiais de construção e *bricolage* com três lojas num raio geográfico reduzido (70 Km). A Sociedade Pinho Limpo, SA tem uma estratégia de cobertura das principais cidades nacionais descentralizando no gestor de loja diversas competências de gestão corrente e tem um diretor coordenador em cada região (Norte, Centro, Sul e Ilhas).

O estudo demográfico das principais cidades aponta para um mínimo de 10 e um máximo de 20 lojas a nível nacional. Assim, cada uma das três lojas da Companhia Natura, Lda tem um gestor de loja que responde perante o diretor coordenador da respetiva região. Apesar de se tratar de uma outra entidade jurídica a coordenação das lojas é feito pelo mesmo diretor da referida região.

Os gestores de loja têm competência para gerir o pessoal da loja, exceto quanto à política de remunerações e incentivos. Significa que podem recrutar o pessoal necessário de acordo com o plano aprovado e dispensar caso exista insatisfação quanto ao serviço prestado pelo colaborador. Neste momento encontra-se em discussão o orçamento de cada loja para o próximo ano.

Também é da responsabilidade do gestor de loja a definição da política de vendas e de preços especiais, o *layout* do espaço comercial tendo o apoio da direção de logística, política de *merchandising* e promoção local. O grupo tem uma central de compras mas os gestores de loja têm liberdade para adquirir alguns artigos fora do grupo. Isso é frequente por exemplo em artigos de menor rotação nacional mas com interesse local ou regional. Também poderão decidir sobre investimentos de acordo com a política da empresa e previamente aprovados durante o processo de planeamento anual. Investimentos de valor superior a 15.000 Euros têm de ser autorizados pelo diretor coordenador e este tem autonomia até ao montante de 150.000 euros.

As lojas têm dimensões variáveis, pelo que o número de empregados por loja Os vendedores fazem um trabalho de promoção e pesquisa de grandes clientes. Existe pelo menos um gestor por loja que têm direito a carro da empresa.

As vendas nas lojas, quer a retalho quer em grandes quantidades para construtores, podem ser feitas a dinheiro ou a crédito. O controlo de crédito é da responsabilidade do diretor coordenador. O dinheiro recebido pela loja é depositado na conta da sociedade todos os dias. Para efeitos de controlo de *stocks* é possível identificar em cada loja as

existências e a origem dos materiais vendidos – armazém de madeiras; serração; materiais de construção; mobiliário de cozinha; etc.

A madeira vendida a retalho pode ser fornecida às lojas através de *stocks* regionais ou diretamente dos postos geridos pela central de compras do grupo. A Sociedade Cozinhos Pinho Limpo, Lda é uma outra empresa detida pela Sociedade Pinho Limpo, SA que produz e fornece o mobiliário de cozinha às lojas. Existe ainda no grupo uma outra empresa que produz janelas, portas e armações ou estruturas, vendidas através das lojas. Estas empresas reportam diretamente à empresa mãe, a Sociedade Pinho Limpo, SA.

No caso da aquisição de outros materiais para revenda, as lojas são aconselhadas a adquiri-los junto de fornecedores designados pela sede, e com os quais esta última negociou condições especiais. As faturas relativas às compras de materiais bem como de outros custos gerais das lojas são pagas pela direção regional, após verificação das mesmas pelos gerentes de lojas.

O grupo apresenta um custo médio do capital na ordem dos 10%.

A taxa de imposto sobre lucros em Portugal é de 21% e, no concelho da sede da empresa acresce uma derrama de 1,5%

De seguida apresenta-se informação relativa aos custos e proveitos do ano anterior de uma das lojas da Companhia Natura, Lda:

Loja do Norte
Demonstração de Resultados - Ano 2014

Rubricas	Valores em euros
- Vendas ⁽¹⁾	1.543.000
- Custo das mercadorias vendidas	1.095.530
Margem Bruta	447.470
Outros gastos operacionais:	
- Gastos com pessoal da loja ⁽²⁾	87.400
- Gastos com pessoal de Direção e Vendedores ⁽³⁾	45.000
- Comissões de vendas	7.770
- Amortizações:	
- Equipamento ⁽⁴⁾	9.100
- Edifícios	3.500
- Viaturas (3 carros)	6.500
- Combustíveis e outros gastos com viaturas	6.170
- Locação financeira dos camiões da distribuição	6.510
- Combustíveis e outros gastos dos camiões	3.100
- Energia	9.350
- Telefone e comunicações	9.180
- Deslocações e estadias	3.490
- Provisões para cobranças duvidosas	9.440
- Publicidade	25.160

- Reparações	6.000
- Seguros e taxas diversas	13.420
- Gastos de distribuição	10.580
- Gastos diversos	7.400
Total dos gastos diretos da loja	269.070
Margem direta da loja	178.400
Informações de balanço:	
Ativo fixo	298.500
Saldo de clientes	100.900
Inventário das existências	512.000
Fornecedores (do grupo, exclusivamente)	95.000
Outros fornecedores	2.500

Notas:

- (1) As vendas podem ser identificadas pelos seguintes grupos: vendas a dinheiro/vendas a crédito; vendas por grosso/ vendas a retalho; tipo de materiais – madeira, mobiliário de cozinha, armações ou estruturas, materiais pesados de construção, materiais leves de construção; material de iluminação, etc.
- (2) Referente ao pessoal distribuído da seguinte forma: armazém de madeiras – 3; Serração – 1, vendas – 7; trabalhos gerais – 1; secretariado – 3.
- (3) Referente a 2 vendedores, 1 gestor de loja e 1 assistente do gestor de loja.
- (4) Equipamento utilizado na área de vendas, na serração e no armazém de madeiras.

Questões para estudo:

1. Identifique e descreva um centro de custos, um centro de resultados e um centro de investimentos. Discuta as vantagens e inconvenientes deste tipo de centros para o controlo da gestão desta empresa.
2. Recomende indicadores de performance que possam ser usados para avaliar os diretores coordenadores e os gestores de loja e que possam contribuir para uma análise integrada desta rede constituída pelas lojas e pela respetiva direção regional que as controla.
3. Justifique a escolha dos indicadores da questão anterior, complementando a sua resposta, sempre que possível, com a classificação dos indivíduos ou grupos cuja performance está a ser avaliada em termos de centros de custos, resultados ou de investimentos.
4. Desenhe a estrutura possível de um relatório mensal de controlo a utilizar pelos gestores das lojas e pelos diretores regionais. Justifique a forma e o conteúdo escolhidos para esse relatório.