



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Sistemas de Controlo de Gestão em Portugal

Caso NOS

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
Apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Renata Sofia Almeida Martins

sob orientação de
Luís Marques

Católica Porto Business School, Dezembro de 2015

Agradecimentos

A concretização deste estudo só foi possível com a ajuda, apoio, incentivo e orientação de várias pessoas a quem agradeço e dedico este trabalho.

Um especial agradecimento ao meu orientador, o Professor Luís Marques, pela paciência, pelas preciosas sugestões, ensinamentos e conselhos, bem como pela disponibilidade sempre demonstrada.

A execução deste trabalho não seria possível sem a colaboração da Dra. Cláudia Dias (coordenadora do planeamento e controlo de gestão da NOS), do Dr. Miguel Garcia (diretor do planeamento de controlo de gestão da NOS), da Dra. Sílvia Reis (recursos humanos) e do Dr. Luís Moura (diretor dos recursos humanos), que me facultaram todo o suporte e informação necessária para a concretização deste estudo. Os meus mais sinceros agradecimentos por terem permitido o desenvolvimento deste trabalho e por toda a disponibilidade em me ajudar, sempre sem hesitações.

O meu agradecimento especial à minha amiga Daniela Falcão (colaboradora da NOS) pois sem a ajuda dela, facultando-me estes contactos e dando-me algumas sugestões que foram essenciais, tudo isto não seria possível.

Por último, para toda a minha família e namorado, um agradecimento muito especial, pois sem o seu apoio e compreensão, não teria as condições para tornar este trabalho uma realidade.

Resumo

O meu trabalho final de mestrado (TFM) tem como principal objetivo descrever numa forma teórica o controlo de gestão e os sistemas de controlo de gestão e analisar o período fusão e pós fusão, procedendo a uma descrição, análise e aplicabilidade dos modelos, nomeadamente na empresa NOS Comunicações.

Este estudo foi possível devido à análise e pesquisa de dados sobre a empresa e várias entrevistas estruturadas diretamente com o diretor e coordenadora do Planeamento e Controlo de gestão e com os recursos humanos da NOS.

Neste sentido foi possível validar a aplicabilidade dos modelos estudados e perceber que os problemas identificados foram colmatados com os controlos propostos no modelo Merchant e Van der Stede, (2012) e modelo Ferreira e Otley (2009).

Paralelamente a isto foi também descrito os processos que ocorrem no departamento do controlo de gestão nomeadamente o ciclo de planeamento e controlo da NOS, que contempla todas as fases internas desde a elaboração da estratégia principal até à sua operacionalização, bem como todo o processo existente a médio e longo prazo.

Sendo a NOS uma empresa nacional, para nos dar essa perspetiva conclui-se que o seu controlo de gestão está desenvolvido em plena sintonia com a organização e na concretização dos seus objetivos, e que os controlos são usados no sentido de influenciarem os comportamentos na realização dos objetivos e estratégias da empresa.

Palavras-chave: controlo de gestão; sistemas de controlo de gestão; modelos de controlo de gestão; empresa NOS.

Abstract

My Masters final paper aims to describe from a theoretical way the management control and its systems and to analyse the merger and post merger periods by making a description, analysis and applicability of the models, particularly in NOS Communications Company.

This study was possible because of data analysis and research on the company and several structured interviews directly with NOS' Planning and Management Control director and coordinator, as well as human resources within NOS.

In this sense it was possible to validate the applicability of the studied models and realize that the identified problems have been rectified with the controls proposed in the Merchant and Van der Stede (2012) and Ferreira and Otley (2009) models.

Simultaneously it was also described the processes taking place in the management control department, including planning and control cycle of NOS, which includes all the internal stages from the development of the main strategy to its operation and any medium and long term existing procedure.

As NOS is a national company and to give us that perspective, it appears that its management control is fully developed in line with the organization and the achievement of its objectives, and that the controls are used in order to influence the behaviour of performing the objectives and strategies of the company.

Keywords: management control; management control systems; management control models; NOS company.

Índice

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Índice das figuras	vi
Índice dos quadros.....	vii
Índice de siglas	viii
Introdução.....	1
CAPÍTULO 1 – ÂMBITO DO ESTUDO, OBJETIVOS E ESTRUTURA DA TESE.....	4
1.1. Âmbito do estudo e importância do tema de investigação	4
1.2. Objetivos da tese e questões de investigação.....	5
1.3. Estrutura da Tese	6
CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA.....	7
2.1. Sistemas de Controlo de Gestão	7
2.2. Evolução histórica do controlo de gestão e sistemas.....	9
2.3. Modelos.....	12
2.3.1 Modelo de controlo de gestão de Anthony	12
2.3.2. Modelo integrado de controlo de gestão de Flamholtz e de Flamholtz, Das e Tsui	14
2.3.3. Modelo de Simons.....	16
2.3.4. Ferramenta e processo de controlo de gestão: Kaplan e Norton - Modelo Execution Premium Process	19
2.3.5. Modelo de Merchant e Van der Stede.....	22
2.3.5.1. Mecanismos de Controlo.....	23
2.3.5.1.1. Controlos de Resultados.....	23
2.3.5.1.2. Controlos de Ação	24
2.3.5.1.3. Controlos Pessoais.....	25
2.3.5.1.4 Controlos Culturais	26
2.3.6. Modelo de Ferreira e Otley	27
2.3.7. Modelo de Malmi e Brown.....	31
2.4. Síntese dos <i>Frameworks</i> Teóricos.....	33

CAPÍTULO 3 - A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO NO GRUPO NOS	35
3.1.Introdução	35
3.2. Breve Caracterização e Historial da empresa	37
CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO – GRUPO NOS	40
4.1. O Controlo de Gestão na NOS	40
4.1.1.Introdução	40
4.1.2.1.O Ciclo de Planeamento e Controlo: Médio e Longo Prazo.....	42
4.1.2.2.O Ciclo de Planeamento e Controlo: Curto Prazo	44
4.1.3.Controlo da Execução Orçamental e Rolling Forecast.....	45
4.1.4. Modelos Aplicados	48
4.1.4.1.Modelo Merchant e Van Der Stede	48
4.1.4.2.Modelo de Ferreira e Otley	58
4.2. Discussão.....	69
4.3. Limitações da investigação	77
4.4. Oportunidades para o futuro	79
5. Conclusão.....	80
6. Bibliografia.....	82

Índice das figuras

Figura 1: Modelo integrado de controlo de gestão de Flamhoitz	15
Figura 2 - Perspetivas Balanced Scorecard.....	21
Figura 3 - Modelo de controlo de gestão de Ferreira e Otley	28
Figura 4 - Modelo Malmi and Brown- Instrumentos de controlo	31
Figura 5 - Áreas de Negócio da NOS	40
Figura 6 - Definição do planeamento e controlo de gestão da NOS.....	42
Figura 7 - Ciclo de planeamento e controlo de gestão.....	48
Figura 8 - Margens do EBITDA	52
Figura 9 - Ciclo de controlo do plano de atividades.....	53

Índice dos quadros

Quadro 1 - Resumo dos Mecanismos de Controlo	58
Quadro 2 - Resumo do PMS na empresa.....	68

Índice de siglas

SCG- Sistema de controlo de gestão

MCS- Management Control Systems

PMS - Performance management system frameworks

SMD- Sistema medição de desempenho

TFM - Trabalho Final de Mestrado

PCG- Planeamento e controlo de gestão

RGU- Revenue Generating Units

RH- Recursos Humanos

KPI - *Key Performance Indicator*

PCG- Planeamento e controlo de gestão

CG- Controlo de gestão

PARs- Planos de ações e recursos

EBITDA- *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

Introdução

Neste trabalho, que surge no âmbito do Mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa do Porto, e cujo principal objetivo é a análise da evolução dos sistemas de controlo de gestão em Portugal, optei por aplicar a um caso prático numa empresa nacional, que opera em Portugal. Essa empresa – a NOS, Comunicações – sendo uma empresa com dimensão relevante e de informação pública, que nos permite dar uma perspetiva das práticas do controlo de gestão, analisando o processo de fusão e o impacto que estas práticas tiveram nesta fase. A NOS possibilitou o acesso à informação permitindo assim a realização deste TFM.

Optei por este tema, pelo facto de nas últimas décadas ser um tema que tem vindo a ganhar cada vez mais importância, no contexto socioeconómico mundial e nos seus ambientes internos, dentro das organizações constitui uma elevada importância sendo a base na tomada de decisões para a concretização dos objetivos, por isto deve ser analisado com cuidado por parte das empresas.

Este trabalho pretende identificar o processo de controlo de gestão e os sistemas de controlo de gestão dentro da empresa, perceber a forma como estes se desenvolvem dentro da organização e o papel que tiveram numa fase importante da empresa que foi aquando a fusão (Zon e Optimus) e período pós fusão.

Ao longo deste estudo, procedeu-se a um enquadramento teórico mais extenso, onde analisámos, sob várias perspetivas, a evolução dos sistemas do controlo de gestão. Assim, recorreremos a vários autores, nomeadamente, Anthony (Anthony, 1965), Modelo de Flamholtz, Das e Tsui (Flamholtz, Das e Tsui, 1985), Modelo de Simons (Simons, 1995; 1995a), a ferramenta de Kaplan e Norton (1992), Modelo Merchant e Van der Stede (Merchant e Van der Stede, 2012), Modelo de Ferreira e Otley (Ferreira e Otley, 2009), Modelo de Malmi e

Brown (Malmi e Brown, 2008), foram utilizados estes *frameworks* teóricos pois na minha opinião são os principais modelos de controlo de gestão encontrados na literatura e que nos permitem ter uma visão mais global sobre o tema. Os *frameworks* estão apresentados numa forma evolutiva em termos de integração, ou seja o menos integrado que é o caso do modelo de Anthony (1965) ao modelo mais integrado e completo que é o caso de Malmi e Brown (2008).

Posteriormente é feita a análise do estudo de caso que permite alcançar um nível elevado de conhecimento sobre o tema e nos dá uma visão geral da literatura aplicada à prática. Nesta análise apresentamos a empresa e seu historial, a forma como está estruturado o processo de planeamento e controlo de gestão, foram identificados os problemas da fusão e a forma como estes foram combatidos através dos vários controlos de gestão usados.

Houve a necessidade de inserir, no presente trabalho, um enquadramento teórico, apoiado nos autores Merchant e Van der Stede (2012), Ferreira e Otley (2009), para descrever o sistema de gestão da NOS e por forma a validar a aplicabilidade destes modelos na organização. A minha escolha por trabalhos destes autores, prendeu-se pelo facto de o modelo Merchant e Van der Stede (2012) já ter sido um dos modelos mais abordado na disciplina de Contabilidade e Controlo de Gestão do Mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa (Porto). Relativamente ao modelo Ferreira e Otley (2009), a minha escolha deveu-se ao facto de considerar que o comportamento dos indivíduos é uma das bases para o controlo de gestão e tendo em conta que a empresa identifica os recursos humanos, como um dos instrumentos com mais peso na organização, achei que seria interessante verificar a forma como este modelo influencia os comportamentos dos colaboradores e a forma como atua na concretização da estratégia e objetivos da empresa.

O modelo de Merchant e Van der Stede (2012) identifica três problemas resultantes do processo de controlo de gestão nomeadamente, falta de direção por parte dos colaboradores, limitações pessoais e problemas motivacionais, para prevenir e combater estes problemas estes autores referem que existem

quatro tipos de controlos que podem ser aplicados individualmente ou podendo ser usados conjuntamente, estes controlos podem ser por resultados, ações, pessoais e culturais.

Posteriormente, Ferreira e Otley (2009), descrevem a utilização dum sistema de controlo de gestão para avaliar o desempenho e proporcionar uma visão mais abrangente do negócio tendo em conta o contexto e cultura.

O modelo Ferreira e Otley (2009), oferece respostas que auxiliam na resolução de desafios, nomeadamente, influenciando os comportamentos dos indivíduos em conformidade com os objetivos da organização. A esta vantagem junta-se a importância de melhorar a estratégica e sua implementação, que permite uma visão mais abrangente do controlo de gestão e da performance organizacional.

Com este trabalho pretende-se no caso do modelo de Merchant e Van der Stede (2012) identificar os problemas no período fusão e pós fusão e perceber quais os controlos e a forma como foram usados para combater estes problemas. No caso do modelo Ferreira e Otley (2009), perceber a sua aplicabilidade na empresa do caso de estudo e verificar a forma como o SMD influenciou o controlo de gestão da empresa. Para isso foi feita uma descrição da organização numa perspetiva histórica onde é também descrito a sua estrutura organizacional. Seguidamente foi abordado o controlo de gestão e a forma como tem evoluído, é apresentado o ciclo de planeamento e controlo, abordando vários itens incluindo a estratégia e o plano de negócios, bem como o controlo orçamental. Foram identificados os problemas relacionados com a fusão (marco histórico da empresa), seguindo-se de uma revisão da literatura sobre os problemas de controlo de gestão, apresentando os tipos de controlos existentes e a forma como ajudaram a prevenir os problemas. Foi também analisado o sistema de avaliação de desempenho existente na empresa.

CAPÍTULO 1 – ÂMBITO DO ESTUDO, OBJETIVOS E ESTRUTURA DA TESE

1.1. Âmbito do estudo e importância do tema de investigação

Segundo Merchant e Van der Stede (2012), o controlo de gestão deve orientar os comportamentos com o objetivo de assegurar que seja cumprida a estratégia e para que os objetivos sejam atingidos. O principal problema é que nem sempre os colaboradores estão orientados no sentido de que a organização pretende, por isso é que é importante controlar diretamente ou indiretamente o comportamento dos colaboradores da organização, que se reflete nas ações levadas a cabo por estes.

O controlo de gestão deve envolver todas as áreas da empresa numa forma participativa, com os resultados quantificados delineados e definidos no tempo e em coerência com todas as hierarquias. Os objetivos individuais e de cada organização devem ser convergentes, numa forma qualitativa e quantitativa (Jordan, Neves e Rodrigues, 2005).

O controlo de gestão é um conceito importante na medida em que fornece informação aos gestores de topo que a sua rede de informação informal não consegue fornecer, libertando-os da gestão de processos (Flamholtz e Randle, 2000).

Tendo em conta a importância deste tema para o sucesso e desenvolvimento das organizações, este estudo tem como objetivo perceber o papel do controlo de gestão e dos sistemas de controlo de gestão, na definição da estratégia e no suporte aos gestores na tomada de decisão e resolução de problemas dentro da organização.

1.2. Objetivos da tese e questões de investigação

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de controlo de gestão, numa perspetiva histórica (período fusão e pós fusão), os sistemas de controlo de gestão aplicados a empresa portuguesa, nomeadamente a atual operadora nacional NOS.

Pretendo numa fase inicial dedicar a minha dissertação ao estudo de como surgiu o controlo de gestão, seguidamente pretendo analisar duma forma descritiva a evolução dos sistemas de controlo de gestão ao longo de várias décadas e perceber os modelos propostos por vários autores duma forma evolutiva para no final, através dos modelos propostos compreender a evolução do controlo de gestão na NOS.

Por fim, o estudo de caso irá incidir sobre a descrição da empresa e do seu processo de planeamento e controlo de gestão e na revisão dos sistemas de controlo de gestão, numa perspetiva evolutiva, onde é possível duma forma descritiva, constatar a sua mudança nomeadamente no período fusão e pós fusão. Neste domínio, aplicam-se dois modelos nomeadamente o modelo Merchant e Van Der Sted (2012) e o modelo Ferreira e Otley (2009), com eles pretendo compreender e descrever a realidade da NOS e retirar as respetivas conclusões.

1.3. Estrutura da Tese

A presente investigação está estruturada em 6 capítulos.

No capítulo 1 é apresentado o âmbito de estudo, os objetivos e a estrutura do presente estudo.

No capítulo 2 é realizada a revisão da literatura onde são apresentados vários conceitos relacionados com a investigação, nomeadamente o conceito de controlo de gestão e sistemas de controlo de gestão, é apresentada a evolução histórica do conceito de controlo de gestão, seguidamente e numa forma integrativa são abordados vários modelos de vários autores.

No capítulo 3 é apresentada uma breve caracterização do negócio e da empresa, assim como o seu historial.

No capítulo 4 é apresentado o estudo de caso e descrito o processo dentro do planeamento e controlo de gestão. Posteriormente é feita a aplicação dos modelos optados, realçando as características da organização e a forma como esta evoluiu no seu sistema de controlo de gestão principalmente na fase fusão e pós fusão. É feita uma discussão do tema comparando com a literatura e por fim é referido as limitações do presente estudo e sugestões para futuras investigações.

Por último, no capítulo 5, encontra-se a síntese das principais conclusões do presente trabalho.

CAPÍTULO 2 – REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Sistemas de Controlo de Gestão

O controlo de gestão abrange os mecanismos e sistemas de gestão que são usados nas organizações de modo que os comportamentos e decisões estejam em conformidade com os interesses e objetivos da organização, assim como com as suas estratégias. Os sistemas de controlo de gestão influenciam os comportamentos e quando conduzidos corretamente na direção desejada, aumentam a possibilidade de atingirem os objetivos da organização. (Merchant e Van der Stede, 2003)

Segundo Anthony e Govindarajan (2007), o sistema utilizado pelos gestores para controlar as atividades na organização é denominado sistema de controlo de gestão.

Um sistema de controlo de gestão deve ser direcionado à ação, com o intuito de serem tomadas decisões em tempo útil. Os sistemas de controlo de gestão são todas as ferramentas e processos na qual a gestão se suporta e se foca no comportamento dos indivíduos da organização e pressupões que estão em sintonia com os objetivos da organização e resultados definidos (Merchant e Van der Stede, 2012; Malmi e Brown, 2008).

Para Merchant e Van der Stede (2012) e Malmi e Brown (2008), as definições não são coerentes entre os autores, por exemplo Anthony (1965), citado por Kaplan, (2010) dá uma definição apenas financeira para sistema de controlo de gestão, onde separa este do sistema de controlo operacional, que foca no controlo de ações específicas. No entanto a função do controlo de gestão é a mesma, ou seja os dados financeiros ou contabilísticos resultam das ações dos indivíduos da

organização e o objetivo é idêntico independentemente do tipo ou fonte de informação.

Segundo Merchant e Otley (2007), citados por Malmi e Brown, (2008) existem definições mais abrangentes pois incluem funções como desenvolvimento da estratégia. Na minha opinião a definição que inclua a função da estratégia, é expandida para fora do conceito de sistemas de controlo de gestão, perdendo-se o foco na função de controlo de gestão. Este controlo implica que há algo para se controlar e se a ideia é controlar a estratégia, então esta deve estar previamente definida.

É importante distinguir sistemas de controlo de gestão e sistemas de apoio à decisão, a diferença é que os sistemas de apoio à decisão conseguem dar a informação necessária para o controlo, mas não têm mecanismos que consigam garantir que esse controlo tem lugar. Os sistemas de controlo de gestão estão desenhados de forma a garantir o controlo, tendo em conta a informação obtida (Malmi e Brown, 2008), o que se deve ter em conta, é a qualidade e se esta se adequa, só desta forma é que o sistema pode garantir o sucesso do controlo.

2.2. Evolução histórica do controlo de gestão e sistemas

O conceito de controlo de gestão é um conceito que, ao longo dos anos, tem vindo a ter cada vez mais importância no contexto organizacional, sendo cada vez mais alvo de estudos e investigação (Chenhall, 2003).

Nos anos 40, os principais controlos usados na tomada de decisão eram métodos quantitativos ou seja baseados em cálculos, estatísticas e modelos matemáticos. Sinteticamente, tratava-se de tecnologias da informação e gestão das operações onde se previa, simulava e otimizava situações reais tentando encontrar soluções para a resolução de problemas. Neste contexto, o principal objetivo era quantificar variáveis, formular e quantificar determinados fenómenos, para assim conseguirem uma boa gestão e atingirem os objetivos pretendidos, (A gestão, 2006)

Destacam-se a investigação operacional (modelos matemáticos), a gestão das operações (previsão, simulação e otimização aplicados a problemas reais) e as tecnologias da informação, por exemplo os sistemas de informação. A utilização das ciências exatas trouxe a possibilidade de quantificar variáveis ou formular matematicamente certos fenómenos. Para uma boa gestão é necessária a conceção de sistemas de informação e a utilização da investigação operacional em domínios como o planeamento e o controlo, (A gestão, 2006)

No entanto, não se podem esperar respostas automáticas ou que se elimine o papel do gestor, este deve como analista e intérprete dos resultados gerados informaticamente. Os principais contributos desta abordagem relacionam-se com a possibilidade de tratar grandes volumes de dados/informação e o desenvolvimento de técnicas de previsão e análise de cenários. Porém, é dada pouca atenção aos aspetos humanos e regista-se uma tendência para considerar apenas os aspetos da organização que possam ser traduzidos em números, (A gestão, 2006)

Nesta altura o gestor tinha um papel fundamental, no sentido em que tinha a função de analisar os dados quantitativos que possuía e interpretar esses mesmos dados de modo a conseguir retirar contributos para a tomada de decisão. (A gestão, 2006)

As principais vantagens deste tipo de controlo é que consegue tratar muitos dados e informação desenvolvendo previsões e cenários possíveis, no entanto também possui desvantagens pois nesta perspetiva não se dá qualquer importância às questões humanas, ou seja todos os aspetos organizacionais são traduzidos em números. (A gestão, 2006).

A partir dos anos 50 o principal foco era o controlo de mão-de-obra direta, materiais, e gastos gerais de fabrico e a determinação dos custos de produção industrial. Os gestores controlavam, transmitindo instruções aos colaboradores sobre como deveriam executar as tarefas e monitorizando-os constantemente (Simons, 1995a, p.80).

Até meados da década de 60, as práticas do controlo de gestão foram desvalorizadas. Estas passavam pela determinação de custos, através do controlo financeiro e para isso, usava-se o orçamento e recorria-se à contabilidade de custos (Ittner e Larcker, 2001).

Na década de 80 a variável estratégica não foi tida em conta em todos os trabalhos de investigação. Aliás, muitas foram as críticas relativamente à proposta de Anthony, onde aproximava a estratégia ao controlo de gestão e se apelava à necessidade de existirem novos processos de gestão para dar resposta às novas preocupações a nível empresarial como, por exemplo, relativamente à qualidade, à gestão estratégica dos custos e da análise e melhoria dos processos (Ittner e Larcker, 2001).

Na década de 90 surgem novos interesses na investigação, relacionando-se o controlo de gestão e a estratégia, nomeadamente nos processos de mudança e formulação estratégica.

Em 1997, Langfield-Smith, na sua publicação na *Accounting, Organizations and Society*, realça a mudança, passando da investigação que tinha por base uma teoria contingencial e direcionada para a relação dos SCG e a execução da estratégia, em vigor até meados da década de 80 para uma investigação orientada para o estudo do CG, relacionando-se com os processos de formulação e mudança na estratégia.

Já em 2003, Chenhall e Langfield-Smith apresentam um novo estudo onde relacionam os sistemas de recompensas baseados em resultados e a medição da performance onde influenciam a mudança da estratégia. Estes dois sistemas tornaram-se eficazes contribuindo para a mudança estratégica.

Na minha opinião, podemos concluir após esta análise historial que o controlo de gestão passou por várias fases, evoluindo e ganhando cada vez mais importância ao longo das várias décadas.

Esta evolução permite nos perceber que no passado os controlos de gestão eram usados de formas diferentes, mas sempre com o mesmo objetivo, ou seja apoiar o gestor na tomada de decisão e na concretização de objetivos.

Este conceito ganhou especial importância quando surge a relação com a estratégia, na medida em que vem dar sentido a sua principal função ou seja orientar os colaboradores, implementando e controlando objetivos e planos de ação para atingir a estratégia. No entanto nestes processos atualmente continuam a existir problemas neste controlo de gestão, nomeadamente os problemas de falta direção motivação e falta de competências (Merchant e Van der Stede, 2012).

2.3. Modelos

Para nos dar uma perspetiva evolutiva e de integração, irão ser apresentados alguns modelos que devido à sua importância e aplicabilidade ao estudo de caso merecem ser evidenciados. Optei por estes modelos, pois na minha opinião são os principais modelos de controlo de gestão encontrados na literatura e que nos permitem ter uma visão mais global sobre o tema.

Os modelos estão apresentados numa perspetiva progressiva em termos de integração.

2.3.1 Modelo de controlo de gestão de Anthony

Segundo Ittner e Larcker, (2001), até à década de 60, as ferramentas de controlo de gestão eram muito básicas, recorrendo-se essencialmente aos orçamentos e à contabilidade de custos.

O ponto de viragem aconteceu em 1965, com a publicação do livro *Planning and Control Systems: Framework for Analysis* de Robert Anthony. Pela primeira vez, a contabilidade surge numa perspetiva de orientação na produção de informação para planeamento e controlo. Na sua obra Anthony, define controlo de gestão como “o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objetivos organizacionais” (Anthony, 1965)

Este livro apresenta vários aspetos importantes para se compreender as relações existentes entre estratégia, estrutura e sistemas de controlo de gestão, que até data a informação era apenas de natureza contabilista. A inovadora proposta de Anthony representou um passo em frente na evolução do controlo de gestão, pois integra, pela primeira vez, a estratégia e o planeamento num mesmo modelo conceptual. Para Simões e Rodrigues (2014: 2) o estudo de Anthony constituiu a “primeira formalização escrita do conceito de CG” a qual iria ser

“determinante no desenvolvimento futuro” deste conceito. O contributo de Anthony ajudou a estabelecer o controlo de gestão como um campo de estudo independente dentro da área de gestão, sendo considerado o modelo clássico do controlo de gestão.

Posteriormente à publicação deste trabalho, o conceito de controlo de gestão continuou a evoluir. Os autores analisados apresentavam pontos comuns, nomeadamente o reconhecimento de que o controlo de gestão divulgado por Anthony era essencialmente quantitativo, formal e baseava-se numa vertente contabilística mais global, integrando componentes informais operando como um todo (Abernethy e Chua, 1996; Bisbe e Otley, 2004).

Para Otley, Broadbent e Berry (1995, p. S32), é dada demasiada importância ao planeamento e controlo baseado na contabilidade e nenhuma importância aos aspetos sociais e comportamentais.

A proposta de Anthony criou uma separação entre CG e controlo operacional (Berry et al., 1995a, 95b; Langfield-Smith, 1997; Otley, 1999, 2001), o que limitou o uso da estratégia nos trabalhos de investigação relacionados com o controlo de gestão nos anos seguintes (Hansen e Mouritsen, 2005; Langfield-Smith, 1997; Simons 1990).

Machin (1983:12) defendeu que o controlo de gestão iria desenvolver-se, de modo a focar-se nos comportamentos, afastando-se da vertente exclusivamente contabilística.

A necessidade de superar as limitações que existiam nos sistemas de controlo existentes que levassem a uma gestão mais eficiente faz com que na década de 80, se desenvolvessem sistemas alternativos, planeados e analisados, com vista a fornecer uma perspetiva contingencial.

Em 1989 o processo de gestão foi revisto por Anthony et al., como objetivo de ponderar a vertente humana e os aspetos comportamentais, dando especial atenção a elementos como a motivação, facto essencial para melhorar o

desempenho e conseguir atingir os objetivos organizacionais, utilizando eficientemente os recursos.

Tratava-se, em suma, de defender que a base do controlo de gestão são as pessoas e os seus comportamentos ao nível social e psicológico. Nesta perspetiva, os gestores devem motivar os colaboradores da organização, orientando-os para os objetivos a atingir. No entanto, também esta nova proposta recolhe várias críticas por parte de autores que sustentam que, apesar desta nova revisão, Anthony continua ainda a dar demasiado relevo aos aspetos financeiros, de teor contabilístico e orçamental, pelo que, apesar de este não ser o seu objetivo, este novo trabalho acabou por se centrar, essencialmente, na contabilidade.

2.3.2. Modelo integrado de controlo de gestão de Flamholtz e de Flamholtz, Das e Tsui

Nas décadas de 80 e 90, Flamholtz reforçou os aspetos comportamentais do CG, traduzindo-o como um processo para influenciar os comportamentos dos membros da organização, com o intuito de aumentar a probabilidade de realização dos objetivos (Flamholtz, 96a, 96b; Flamholtz et al., 1985).

A proposta apresentada por Flamholtz (1985, citado por Malmi e Brown, 2008) apresenta sugere uma definição de sistemas de controlo de gestão focalizada na resolução do problema de inconsistência de objetivos.

Por outro lado, Flamholtz (Flamholtz, 1983; 1996) e Flamholtz, Das e Tsui (Flamholtz, Das e Tsui,1985) iriam propor um modelo integrado de gestão que compreende as perspetivas da escola de gestão clássica, sociologia e psicologia organizacional e ambiente externo.

A proposta conceptual deste modelo destaca os sistemas humanos dentro da mesma, numa perspetiva de análise individual, de grupo ou organizacional

(Flamholtz, Das e Tsui, 1985, p. 38). A estrutura e a cultura têm uma influência indireta na organização, sendo destacadas como fatores de controlo contextual.

O sistema de controlo é composto por cinco processos, que se encontram interrelacionados, ou seja, planejar, operar, medir, receber feedback, avaliar e recompensar, com o objetivo de atingir as metas propostas pela organização.

Por outro lado, o sistema de controlo central é constituído por seis elementos: planeamento, subsistema operacional, resultado, medição, “feedback”, e avaliação - recompensa.

Neste modelo os objetivos são afirmações de intenção relativamente gerais, enquanto as metas são declarações mais quantitativas (Flamholtz, 1996, p. 599).

A avaliação da performance é utilizada para modificar ou estimular essa performance, enquanto os outputs são usados como base para um sistema de avaliação-recompensa.

Figura 1: Modelo integrado de controlo de gestão de Flamholtz



Fonte: Flamholtz (1985)

2.3.3. Modelo de Simons

Simons começou a trabalhar no tema dos sistemas de controlo de gestão nos anos 80, preparando a informação que daria suporte aos gestores de topo (Simons, 1995; 1995^a). Simons (1995) visava entender de que modo e com que finalidade as empresas faziam as suas opções acerca do modo como planeavam os seus SCG. Este autor introduziu o conceito de ameaças e oportunidades ao analisar a possível interação dos instrumentos de gestão e a intervenção destes ao serem usados pelos gestores numa forma cativa (Simons, 1990, 91, 94, 95a, 2000). No seu modelo, Simons (1990) refere que os SCG eram importantes não só para a formulação da estratégia como para a sua implementação.

Em 1995, Simons desenvolve um modelo que viria a ser conhecido por “Alavancas de Controlo”, onde integra componentes interativas nos sistemas de controlo, relacionando-os com a estratégia e influenciando os comportamentos, sem se limitar apenas a monitorizá-los. Este modelo assentava na premissa de que era fundamental saber como controlar e não apenas o que, ou quem, controla.

Segundo este modelo, os gestores de topo devem usar os sistemas de controlo formal como alavancas para implementar a estratégia de negócio tendo em conta as necessidades ao nível da flexibilidade, inovação e criatividade (Simons, 1995a, p. 80). Assim, o poder deste sistema de controlo não reside na forma como cada uma destas ferramentas é usada isoladamente, mas sim como elas se complementam quando são usadas em conjunto.

Para Simons (1990, p. 128), estas “alavancas” são *“os procedimentos formalizados e os sistemas que usam a informação para manter ou alterar os padrões da atividade da organização”*.

Vejamos agora no que consiste cada uma delas:

1. Beliefs System (missão, valores, objetivos)

Simons (1995), defende que a partilha de valores inspira e motiva os colaboradores a procurar e criar oportunidades para poderem atingir as metas que lhes são impostas pela organização, incentivando os desejos inatos dos colaboradores e motivando-os para cooperarem nos objetivos da organização.

É possível assim um alinhamento entre as estratégias organizacionais e os acontecimentos espontâneos, que resultam não de uma exigência da organização, mas por iniciativa espontânea dos trabalhadores. São valores nucleares que exercem uma força positiva num sistema de controlo.

2. Boundary System (regras, limites, penalidades)

Segundo Simons (1995a, p. 84), os sistemas de fronteira são a face negativa dos sistemas de crenças. Este sistema estabelece limites de atuação e decreta penalidades, exercendo uma força negativa no sistema de controlo. Basicamente define fronteiras que não podem (ou não devem) ser ultrapassadas, definindo o que as pessoas não podem fazer. Em suma, trata-se de controlar os riscos a evitar ao se demarcarem estes limites.

3. Diagnostic Control System (motivação, feedback, correção dos desvio)

Com esta “alavanca” Simons pretende criar uma forma de controlo através da medição dos progressos face a um plano. Trata-se de efetuar o diagnóstico do sistema com vista a garantir que se atinge as metas propostas (Simons, 1995a, p. 81). Este modelo, reflete a existência de variáveis chave de desempenho e a importância da comunicação das mesmas, essenciais no uso eficaz de controlos de resultados: os colaboradores necessitam de ter conhecimento das variáveis valorizadas pela empresa para poderem agir em conformidade com as mesmas. Contudo, este tipo de sistema também se distingue pelo facto de ser composto por um conjunto de dados rotineiro, ao comparar a informação recolhida com

os padrões pré-estabelecidos, estando o seu foco principal nas atividades passadas e o facto de os gestores intervirem nas exceções. Este tipo de sistema é utilizado para gerir por execução e obter respostas dos SCG sem envolvimento direto dos gestores.

4. Interactive Control System (envolvimento dos gestores nas atividades de decisão)

O sistema de controlo interativo, por seu turno, implica o envolvimento dos gestores de topo nas decisões da organização, possibilitando que estes se foquem nas incertezas da estratégia aprendendo sobre ameaças e oportunidades à medida que as condições competitivas mudam e respondem proactivamente (Simons, 1995, p. 81)

Este é um sistema onde se desperta a aprendizagem a nível organizacional, e que dá a possibilidade de desenvolver ideias e estratégias ao mesmo tempo que se relacionam com a mudança.

Segundo Anthony e Govindarajan (2007, p. 471) o objetivo deste sistema consiste no desenvolvimento de aprendizagem dentro da organização, capacitando os colaboradores para lidarem com as mudanças contínuas.

A estratégia emergente combina as dinâmicas da gestão, dos ambientes e dos colaboradores, em estreita ligação (Merchant e Van der Stede, 2012, p. 7-8).

Os dados gerados pelo sistema interativo são interpretados e discutidos em reuniões entre superiores e subordinados; o sistema é um catalisador para um debate contínuo sobre os dados relevantes, pressuposições e planos da ação da empresa (Simons, 1995a, p. 87).

É criada uma mudança do modelo que considera os sistemas interativos como instrumentos que direcionam a organização no sentido da exploração das incertezas estratégicas (Davila, Foster e Oyon, 2009, p. 288).

O modelo de Simons colheu uma aprovação favorável por parte da maioria dos autores, mas os críticos apontam-lhe algumas falhas, nomeadamente o facto de o modelo não ter em conta importantes controlos informais, como normas de grupo, socialização ou cultura dentro da sua conceptualização dos sistemas de crenças (Berry et al., 2009, p. 6, citando Collier, 2005). Outra crítica, reconhecida pelo próprio Simons, refere que o modelo foi desenvolvido para o nível superior de gestão e só pode ser aplicado a este nível (Berry et al., 2009, p. 6, citando Simons, 1994).

2.3.4. Ferramenta e processo de controlo de gestão: Kaplan e Norton - Modelo Execution Premium Process

Em 1990, na sequência de um estudo financiado pelo *Nolan Norton Institut*, intitulado *Measuring performance in the organization of the future*, levado a cabo pelos docentes de *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton, propõem uma metodologia de medição e desempenho.

Dois anos mais tarde, em 1992, Kaplan e Norton apresentaram uma ferramenta de gestão estratégica que dividia missão, visão e objetivos estratégicos em indicadores de desempenho para monitorização estratégica. Esta ferramenta designa-se *Balanced Scorecard*.

O seu principal objetivo consiste em alinhar o planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa, o planeamento Operacional tem o objetivo de criar e preparar planos de ação que ponham em prática as estratégias determinadas no processo do planeamento estratégico enquanto o plano estratégico é dirigido para o exterior, tendo como objetivo definir as principais orientações que possibilitem à empresa conseguir vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

Para conseguir esta coesão e um alinhamento estratégico global entre os planeamentos, existe o controlo operacional e estratégico, que sendo

instrumentos distintos são ao mesmo tempo complementares, e têm como principal objetivo ajudar os gestores na tomada de decisão, nomeadamente sobre os serviços, produtos, preços e custos a incorrer. Também ajudam a fomentar e promover o processo de planificação (por exemplo a orçamentação), e a garantir que os planos são cumpridos e os resultados atingidos, através do controlo por resultados.

Para conseguir este alinhamento devem ser alinhados os seguintes passos:

Clarificar e traduzir a visão e a estratégia: usualmente as organizações não têm a visão e a estratégia bem definidas e de modo claro e transparente, tornando difícil a sua compreensão pelos membros da organização. Para isso, é importante traçar um mapa estratégico com um conjunto de relações de causa/efeito entre os resultados e vetores de desempenho, através do “*Balanced Scorecard*”, o qual clarificar as ações a empreender e a ter uma visão da estratégia da organização em conformidade com a proposta pelos gestores.

Comunicar e associar objetivos estratégicas e medidas: o compromisso dos colaboradores com a organização só se concretiza quando as metas a atingir se encontram alinhadas com os objetivos e expectativas dos gestores. Os colaboradores devem conhecer os objetivos e as intenções estratégicas da empresa é para rever-se nelas. A estratégia de comunicação poderá sustentar-se no próprio canal interno de comunicação.

Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas: os gestores devem definir os processos internos, planear o desempenho financeiro, planear o crescimento e identificar as metas para os seus colaboradores. Assim, ao definirem os objetivos os gestores tornam possível a sua avaliação, empenhando os colaboradores na redução do tempo de execução das tarefas e no aumento das suas competências.

Incentivar o feedback e aprendizagem da estratégia: os objetivos e medidas propostas pelo *Balanced Scorecard* resultam da visão e estratégia da organização. Estes objetivos e medidas destinam-se a avaliar o desempenho da organização em quatro domínios, pretendendo dar respostas as seguintes questões associadas:

- Perspetiva financeira: “Como é que os acionistas nos veem?”
- Perspetiva de processos internos: “Onde podemos ser excelentes?”
- Perspetiva de aprendizagem e crescimento: “Como podemos melhorar e criar valor?”
- Perspetiva de clientes: “Como os clientes nos veem?”

Figura 2 - Perspetivas Balanced Scorecard



Fonte: Kaplan e Norton, 2001

Estas quatro perspetivas devem dar uma visão equilibrada do desempenho da organização, tendo sempre em conta a visão e estratégia, devendo ser representadas em objetivos e medidas ou indicadores financeiros de desempenho específicos e tangíveis, assegurando desde sempre a ligação entre o plano estratégico e o plano operacional da gestão.

2.3.5. Modelo de Merchant e Van der Stede

Segundo Merchant e Van der Stede (2012) os sistemas de controlo de gestão passam por duas fases: o controlo estratégico e o controlo de gestão. O controlo estratégico consiste na identificação, por parte dos gestores, de uma estratégia contínua válida, em situações de incerteza ou em ambiente enérgicos, como, por exemplo, no caso da indústria, onde pode ser relacionada com a organização, através de uma análise aos seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A sua principal característica consiste no facto de que incide sobre o interior da organização. Serve para influenciar o comportamento dos colaboradores de forma desejada, no sentido de tentar perceber se estes sabem o que a organização espera deles, se cumprem com a estratégia que lhes é imposta e se são suficientemente capazes de executar um bom trabalho. Caso alguma destas questões falhe deve ser revisto o controlo de gestão da organização.

Causas dos problemas de controlo de gestão:

Segundo o modelo Merchand e Van Der Stede (2012), são várias as causas para a necessidade de controlo de gestão, como é o caso dos problemas motivacionais, falta de direção e limitações pessoais. A falta de direção acontece quando os trabalhadores desconhecem quais são principais objetivos da empresa e o que se espera deles. Os problemas motivacionais ocorrem quando os trabalhadores sabem o que se pretende deles, mas não agem em conformidade com esses objetivos, por estes não serem coincidentes com os seus próprios objetivos pessoais. As limitações pessoais, ou falta de competências, ocorrem quando os trabalhadores têm conhecimento do que a organização espera deles, estão motivados para execução dessas tarefas mas não conseguem atingir os objetivos, devido às suas limitações pessoais como, por exemplo, falta de experiência, falta de formação ou mesmo falta de conhecimento.

2.3.5.1. Mecanismos de Controlo

2.3.5.1.1. Controlos de Resultados

Este tipo de controlo indireto é constituído por um conjunto de incentivos ou punições aos seus trabalhadores, conforme os resultados obtidos. Trata-se de um método que não incide diretamente nas ações dos trabalhadores mas nos resultados das mesmas.

A organização não dita quais as ações que os trabalhadores têm de tomar: estes têm a liberdade de escolher os procedimentos que acharem mais indicados para a concretização dos resultados desejados.

Neste tipo de controlo é importante definir as dimensões dos resultados que são desejados, conseguir medir o desempenho das dimensões (durante um período de tempo), definir metas (SMART) de desempenho. Por exemplo, se um gestor reúne com o seu colaborador para analisar os resultados por ele atingidos durante um ano estamos na presença de um controlo por resultados.

Existem incentivos e recompensas associadas aos resultados, através de compensações salariais, como por exemplo bónus de desempenho. Nestes casos colocam-se os colaboradores onde são valorizados pela organização, mantendo-os motivados com o objetivo de obter os resultados que foram estabelecidos pela organização.

Este tipo de controlo só pode ser aplicável em casos em que os gestores conheçam os resultados pretendidos e esses possam ser realmente medidos.

Para Otley (1999) existem 5 áreas essenciais que devem fazer parte do processo de desenvolvimento da estrutura de gestão de desempenho, o caso de metas, fluxos de informação, redes, sistemas, e recompensas existentes numa organização.

Estes elementos contribuem claramente para a definição do que Merchant e Van der Stede (2012) designam por controlos de resultados.

Simons (1995) também desenvolveu um modelo designado por “Alavancas de Controlo” no qual referencia que o mais importante é saber como controlar e não o que controlar, relacionando assim os sistemas de controlo com a estratégia. A principal ideia deste modelo são as variáveis chave de desempenho envolvidas num dos quatro sistemas de controlo, designado por “Sistema de Controlo Diagnóstico”. Este faz a ponte com o Modelo de Merchant e Van der Stede, e reflete a existência de variáveis chave de desempenho e a importância da comunicação das mesmas, essenciais no uso eficaz de controles de resultados. Neste modelo os colaboradores necessitam de ter conhecimento das variáveis valorizadas pela empresa para poderem agir em conformidade com as mesmas.

Este sistema pode ter alguns pontos negativos, como por exemplo o facto de ser usado para monitorizar resultados da organização e potenciar medidas corretivas. O modelo de Simons (1995) traduz a existência de variáveis de desempenho e a importância da comunicação das mesmas, essenciais no uso eficaz de controlos de resultados.

2.3.5.1.2. Controlos de Ação

Os controlos de ação são considerados uma forma de controlo direto e segundo Merchant e Van der Stede (2012) mostram aos colaboradores da organização que ações eles devem tomar e como executá-las, para atingir determinados objetivos que sejam benéficos para a organização.

Uma das desvantagens deste tipo de controlo é o facto de que as ações só são efetivas quando os gestores sabem quais as desejáveis para a organização e têm capacidade de assegurar que as mesmas sejam executadas.

Este tipo de controlo está dividido em três categorias: as restrições comportamentais, revisões prévias, ações de responsabilidade e redundância. As restrições comportamentais fazem com que se torne difícil determinados comportamentos e ações, como por exemplo limitar o acesso a determinadas

áreas físicas, *passwords* nos computadores ou mesmo limitar a tomada de decisão.

Relativamente às revisões prévias estas podem adquirir um carácter formal ou informal, pois trata-se duma avaliação preventiva que consiste em analisar um plano de ação de um colaborador, aprovação ou reprovação da análise ao orçamento, por parte de uma chefia, sendo também um exemplo de ação preventiva.

Simons (1995), através do Controlo por ações de Merchant, refere-se a este tipo de controlo ao conceptualizar o “Sistema de Fronteiras”, que tem como ideia chave os riscos a evitar. Este sistema exerce uma força negativa no sistema de controlo através da definição e comunicação dos limites de atuação.

2.3.5.1.3. Controlos Pessoais

Os controlos pessoais são executados com o objetivo de aumentar a probabilidade de os colaboradores desempenharem, por sua própria vontade, com motivação e de uma forma aceitável, as tarefas que se são confiadas.

Aqui a organização assume que o colaborador adquire uma mentalidade que lhe permite autocontrolar-se através da motivação e iniciativa, sentindo-se realizado por executar corretamente as suas tarefas.

Este tipo de controlo promove a clarificação das expectativas, ajudando o colaborador a perceber o que a organização espera dele. Ao mesmo tempo tenta assegurar que colaborador tem as capacidades e os recursos para realizar um bom trabalho, potenciando e estimulando a capacidade destes se autocontrolarem.

Alguns exemplos de controlos pessoais que são usualmente implementados são o processo de seleção e recrutamento de pessoal. Trata-se sobretudo de contratar as pessoas certas para os lugares certos, a formação para ajudar na melhoria da performance, aumentando assim o interesse e a motivação, o

planeamento do trabalho e fornecimento dos recursos necessários que assegurem esse trabalho.

2.3.5.1.4 Controlos Culturais

Os controlos culturais focam-se na motivação do grupo como um todo, para que se autocontrole através da censura interna de comportamentos desviantes do rumo definido.

Merchant e Van der Stede (2012) definem como controlos culturais aqueles que são exercidos devido ao predomínio de normas de comportamento organizacionais, estimulando os trabalhadores a monitorizar-se e a influenciar-se mutuamente. Este tipo de controlo é mais efetivo quando os membros de uma organização têm laços afetivos entre si. E podem evidenciar-se através dos códigos de conduta, de recompensas de grupo, rotação de pessoas dentro da empresa, arranjos físicos no escritório (por exemplo o layout e decoração), os arranjos sociais (forma de vestir) e a postura de gestão, que deve servir como modelo. Simons (1995), menciona o “Sistema de Crenças” que relaciona com os controlos culturais de Merchant e Van der Stede (2012). Segundo Simons (1995), a partilha de valores motiva os colaboradores a procurar e criar oportunidades para cumprir a missão da organização. O sistema de crenças incentiva os desejos inatos dos colaboradores em pertencer e contribuir para o propósito da organização, criando um alinhamento entre as estratégias organizacionais e os acontecimentos espontâneos. Estes não são resultantes na altura que a organização quer, mas quando os trabalhadores através de valores nucleares exercem uma força positiva num sistema de controlo (caso da missão, valores e objetivos).

2.3.6. Modelo de Ferreira e Otley

Baseado em estudos de caso, o modelo de Ferreira e Otley (2009) utiliza sistemas de controlo de diagnósticos e de controlo interativo (Ferreira e Otley, 2005, p. 26, 40, 41), sendo também um instrumento de pesquisa para analisar o funcionamento, estrutura e utilização dos SCG e tendo por base a aplicação dos modelos de Simons (1995) e Otley (1999).

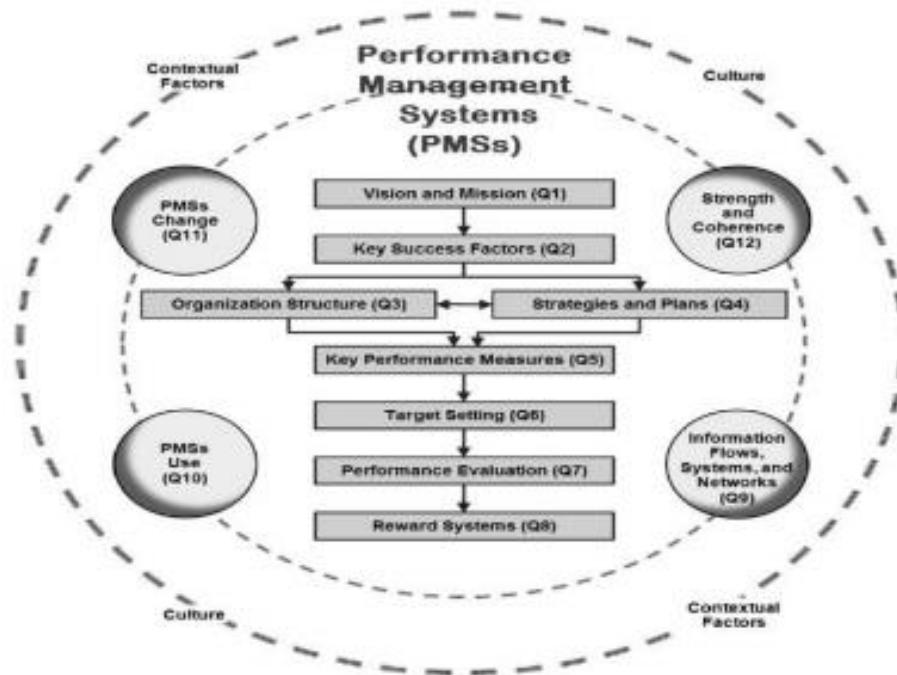
Simons (1995a), refere em vários trabalhos que as medidas não financeiras evidenciam a atenção dos gestores para as incertezas estratégicas, interferindo no processo da mudança estratégica.

Por outro lado Otley (1999) impele os gestores para a informação critica num determinado período, como forma de determinar os indicadores financeiros e não financeiros organizados em sistemas que medem a performance e podem ser integrados no controlo de gestão interativo. Assim, institui recompensas que não precisam de ser necessariamente financeiras, e que podem ir desde o reconhecimento dos gestores de topo, até recompensas financeiras em progressos a longo prazo e promoções (Otley 1999). Estas recompensas, que deverão ser levadas em linha de conta na análise dos SMD (sistema medição de desempenho), podem ter uma influência positiva tanto a nível individual ou geral da empresa.

O modelo proposto por Ferreira e Otley (2009) designado PMS (performance management system frameworks) implica a utilização do sistema de controlo de gestão para avaliar o desempenho, de modo a proporcionar uma visão mais abrangente do negócio, tendo em conta o contexto e a cultura.

De forma mais estruturada, o PMS busca integrar os seguintes pontos:

Figura 3 - Modelo de controlo de gestão de Ferreira e Otley



Fonte: Ferreira e Otley 2009, pag.268

As vantagens da estrutura do modelo do PMS incluem o facto de apoiar o SCG a cumprir os objetivos propostos, ao facilitar, por exemplo, a implementação da estratégia e influenciar o comportamento dos indivíduos.

Segundo Anthony (1976) o comportamento dos indivíduos é sempre influenciado pelos mecanismos de controlo.

De acordo com Malmi e Brown (2008), sendo um modelo de avaliação de desempenho, os seus resultados permitem que a empresa adote políticas de recompensas, a aplicar quando os resultados propostos são alcançados, e ao mesmo tempo, um sistema de punição para quando estes resultados não são atingidos.

Este processo de avaliação de desempenho permite verificar o trajeto dos planos estratégicos determinados para um período. Assim, se os resultados não forem os esperados, cabe aos gestores reavaliarem a estratégica, examinando as

causas e apontando para novas ações que permitam uma melhor execução desses planos estratégicos.

Este modelo influencia os comportamentos dos indivíduos em conformidade com os objetivos da organização.

Como foi possível verificar na figura 2, o sistema de gestão do desempenho encontra-se no centro de qualquer organização, pelo que o PMS permite dar resposta a um conjunto de 12 questões que servem de base a este modelo (Ferreira e Otley, 2009., p. 266-267):

1. *"Qual a visão ou missão da organização e como isto é levado ao conhecimento dos gestores e empregados? Que mecanismo, processos e redes são usados pela organização para alcançar os objetivos propostos aos seus membros?"*
2. *"Quais são os objetivos principais que são fundamentais para o sucesso global da organização no futuro, e como levou à atenção dos gestores e empregados?"*
3. *"Qual a estrutura da organização e qual o impacto que tem na conceção e uso dos SMD? Como os influencia e como é influenciado pelo processo de gestão estratégica?"*
4. *"Que estratégias e planos a organização têm adotado e quais são os processos e atividades que decidiram ser necessários para implementá-las com sucesso? Como são as estratégias e os planos adotados, gerados e comunicados dos gestores aos empregados?"*
5. *"Quais são as principais medidas de desempenho da organização provenientes dos seus objetivos, fatores chave de sucesso, e estratégias e planos? Como são especificados e comunicados e que papel desempenham na avaliação de desempenho?"*
6. *"Qual o nível de desempenho que a organização precisa para alcançar para cada uma das suas principais medidas de desempenho, como é que estão a ser sucedidas as definições das metas de desempenho adequadas para elas, e como são de desafiantes essas metas de desempenho?"*
7. *"Que processos a organização segue para a avaliação individual, de grupo e desempenho organizacional? São avaliações de desempenho principalmente objetivas,*

subjetivas ou mistas e de quão importante são as informações formais e informais e controlo nestes processos?"

8. *"Quais as recompensas, financeiras ou não financeiras, que os gestores vão receber ao atingir os objetivos na implementação das medidas de desempenho (ou serão que vão sofrer consequências negativas ao não atingi-las)?"*

9. *"Que fluxos de informações, sistemas e redes tem a organização para apoiar o funcionamento dos seus sistemas de medição de desempenho?"*

10. *"Que tipo de uso é feito da informação e dos vários mecanismos de controlo na organização? Podem esses usos ser caracterizados em termos de tipologias diferentes na literatura? Como é que os controlos e os seus usos diferem-nos diferentes níveis hierárquicos?"*

11. *"Como é que os SMD se adaptam em contextos de uma dinâmica continuamente cambiante na organização? As mudanças na conceção do SMD ou uso têm sido feitas de uma forma proactiva ou relativa?"*

12. *"Quão forte e coerente são as ligações entre os componentes dos SMD e as maneiras nos quais são usados?"*

Estas doze questões pretendem ajudar a perceber e a utilizar os SMD e alinhar um quadro coerente para ser usado na investigação deste domínio (Ferreira e Otley, 2009). Este modelo foi considerado um tema com relevância, no entanto também ele enferma de algumas lacunas, nomeadamente a falta de conexão entre as 12 questões e a necessidade de perceber os antecedentes e o contexto organizacional do sistema de gestão de desempenho (Berry et al., 2009, p. 7).

2.3.7. Modelo de Malmi e Brown

A proposta avançada por Malmi e Brown (2008) propõe uma tipologia de SCG como um pacote formado por cinco tipos de controlos: culturais, cibernéticos, de planeamento, de recompensa e controlos administrativos. Este modelo amplia a dimensão do que considera parte do SCG e demonstra que o processo vai além do controlo.

Como é possível verificar na figura 3, o modelo engloba cinco tipos de controlos: planeamento; cibernéticos; de recompensas; administrativos; culturais.

Figura 4 - Modelo Malmi and Brown- Instrumentos de controlo

Cultural Controls						
Clans		Values			Symbols	
Planning		Cybernetic Controls				Reward and Compensation
Long range planning	Action planning	Budgets	Financial Measur. Systems	Non Financial Measur. Systems	Hybrid Measur. Systems	
Administrative Controls						
Governance Structure		Organisation Structure			Policies and Procedures	

Fonte: Malmi and Brown, 2008

Assim, segundo Malmi & Brown (2008, p. 287):

Os principais elementos que constituem a estrutura dos SCG, são os planeamentos, controlos cibernéticos, prémios e compensações, controlos administrativos e culturais. Os controlos cibernéticos incluem quatro tipos: orçamentos, avaliações de desempenho financeiras e não financeiras e híbridos. Os SCG compreendem vários mecanismos, processos e estratégias, que uma organização e os seus gestores podem aplicar, para assegurar que os seus funcionários se comportem no sentido de que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Os pacotes de SCG “podem ser vistos como uma coleção ou um conjunto de controlos e sistema de controlo.

Os mesmos autores (Malmi & Brown, 2008, p. 290), referem também que:

Aqueles sistemas, normas, regras, valores e outras atividades de gestão são postas em prática para que os comportamentos dos empregados sejam designados controles de gestão. Se estes forem sistemas completos, em vez de uma simples regra (por exemplo, não viajar em classe executiva), trata-se de sistemas de controlo de gestão.

Este modelo tem como objetivo facilitar e proporcionar a discussão e pesquisa nesta área, em vez de apontar uma solução final para todos os problemas conceptuais (Malmi e Brown, 2008, p. 291).

2.4. Síntese dos *Frameworks* Teóricos

É de referir neste ponto que após descrição dos *frameworks* teóricos, consegui angariar informação necessária e relevante para aplicar ao caso de estudo.

No caso do modelo de Anthony (1965) um ponto importante retirado é que os efeitos causados por este modelo criam uma corrente que evidencia que as variáveis explicativas do controlo de gestão deveriam ser estendidas para além do propósito essencialmente contabilístico (Otley, Broadbent e Berry, 1995, p. S31).

O modelo de controlo central proposto por Flamholtz, Das e Tsui (1985) é na sua natureza cibernético, pois valida a existência das variáveis contextuais, onde segue uma abordagem de sistema aberto (Flamholtz, Das e Tsui, 1985, p. 47).

O modelo de Simons (1995) apresenta quatro alavancas de controlo para níveis superiores de gestão da empresa, estes tipos de sistema de controlo representam as políticas, procedimentos e tecnologias que influenciam as normas culturais, comportamentos e resultados das pessoas e dos grupos, um dos pontos negativos é o facto de ser dirigido a níveis superiores de gestão e só se aplicar a estes níveis (Berry et al., 2009, p. 6, citando Simons, 1994).

O modelo de Merchant e Van der Stede (2012), dá-nos uma abordagem e interpretação mais clara dos mecanismos do SCG existentes na numa determinada área.

No modelo de Ferreira e Otley (2009) permite verificar que o processo de avaliação de desempenho permite verificar o trajeto dos planos estratégicos determinados para um período, assim quando os resultados não são os esperados, cabe aos gestores reavaliarem a estratégia

O modelo proposto por Malmi e Brown (2008) é bastante abrangente pois consegue fazer uma boa síntese e adjunção dos conceitos de controlo de gestão existentes na literatura.

Optei por aplicar dois dos modelos acima descritos ao caso de estudo, o caso do modelo de Merchant e Van der Stede (2012) deveu se ao facto ter sido um dos modelos mais abordado na disciplina de Contabilidade e Controlo de Gestão do Mestrado em Gestão da Universidade Católica Portuguesa (Porto) e que na minha opinião consegue nos dar uma visão mais global sobre os problemas identificados e controlos utilizados. Relativamente ao modelo Ferreira e Otley (2009), a minha escolha deveu se ao facto de considerar que o comportamento dos indivíduos é uma das bases para o controlo de gestão e tendo em conta que a empresa identifica os recursos humanos, como um dos instrumentos com mais peso na organização, achei que seria interessante verificar a forma como este modelo influencia os comportamentos dos colaboradores e a forma como atua na concretização da estratégia e objetivos da empresa.

CAPÍTULO 3 - A EVOLUÇÃO DOS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO NO GRUPO NOS

3.1.Introdução

As comunicações são cada vez mais importantes na evolução económica e social. A crescente evolução do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação na vida das pessoas tanto ao nível profissional, como pessoal, originaram o crescente interesse e procura neste mercado. Assim decorrem novas oportunidades de negócio e também novos desafios bem como o encontro de soluções técnicas e económicas mais ajustadas (Raquel Madureira, A.Duarte, Raquel Fonseca, 2011).

A presente análise reporta-se ao grupo NOS, grupo de comunicações e entretenimento em Portugal, que fornece serviços de televisão por cabo e satélite, telefone fixo, telemóvel, acesso à internet, incluindo ainda os negócios de exibição e distribuição de cinemas e audiovisuais, bem como comercialização de publicidade.

A NOS (então designada de ZON OPTIMUS) nasce em Agosto de 2013, em resultado do processo de fusão entre a ZON (empresa líder de TV por subscrição em Portugal que resultou do *spin-off* em 2007 da empresa PT Multimédia do grupo Portugal Telecom) e a Optimus, (operador integrado de comunicações pertencente ao Grupo Sonae). A NOS atualmente lidera o mercado de TV por Subscrição em Portugal, assumindo também a liderança nos mercados de Exibição de Cinema e na Distribuição de Audiovisuais. (www.nos.pt).

Neste estudo não pretendo avaliar as opções relativamente à estratégia seguida pelo Grupo NOS, mas sim analisar a evolução dos sistemas de controlo de gestão ao longo das várias fases de evolução do Grupo, rever o modelo atual de gestão e apresentar propostas de melhoria. De referir ainda que o objeto deste

estudo se centrou na análise em maior detalhe da evolução da empresa, nomeadamente no processo de fusão e pós fusão.

Para a preparação deste estudo foram recolhidos diversos documentos publicados externamente, nomeadamente apresentações da estratégia e relatórios de contas, tendo também sido realizadas entrevistas com colaboradores internos do Grupo. Nesta preparação foi bastante importante a recolha de informação por parte dos colaboradores da NOS que se prestaram a fornecer dados importantes na execução deste trabalho.

3.2. Breve Caracterização e Historial da empresa

A Optimus surge em 1998 pela união de três grandes empresas que incorporavam os maiores grupos económicos nacionais e internacionais, nomeadamente o grupo Sonae, a France Telecom e a EDP, tendo vindo alterar de forma determinante o contexto competitivo no mercado de telecomunicações português, conquistando no final do ano do seu lançamento uma quota de mercado móvel de 17,5% com a sua inovadora campanha de “Pioneiros” (www.nos.pt).

As principais áreas de negócio da Optimus eram: comunicações móveis e fixas para particulares e empresas, com as ofertas de voz, televisão, internet e dados. A Optimus foi responsável pelo lançamento de produtos e serviços inovadores e diferenciadores em termos de satisfação de necessidades dos clientes (www.nos.pt).

De destacar, em 2004, o lançamento do Optimus Home, produto inovador que veio competir diretamente com o telefone fixo com assinatura da PT, seu concorrente direto, alterando a dinâmica do mercado (www.nos.pt).

Em 2005 foi um mais ano muito importante na história da Optimus, pois foi o ano em que se concretiza o lançamento da internet banda larga móvel, Optimus Kanguru, produto que lhe valeu o Prémio Internacional de Inovação nos *Global Telecoms Business Innovation Awards* (www.nos.pt).

Em 2008 a Optimus levou a cabo o maior *rebranding* feito em Portugal até então, criando uma nova assinatura “De que é que precisas?”, símbolo de proximidade e orientação para com as necessidades dos seus clientes. É também em 2008 que é lançado mais um produto inovador e inédito no mercado português, o Optimus TAG, direcionado ao público jovem e com comunicações grátis e ilimitadas (www.nos.pt).

Em 2010 a Optimus torna-se o principal operador completamente integrado em Portugal, tendo desde então sido reconhecida pelo seu serviço ao cliente com diversos prémios a nível internacional

Em 2012, destaca-se pelo lançamento da tecnologia 4G, colocando a Optimus na vanguarda das redes de nova geração (www.nos.pt).

A Optimus foi destacada como pioneira e inovadora e durante 15 anos transformou e revolucionou o panorama das telecomunicações em Portugal primando pela diferenciação, inovação e ambição, conseguindo assim atingir uma quota de mercado móvel relevante de forma sustentável (www.nos.pt).

Em 2013 a fusão de duas das maiores empresas de comunicações do país, a ZON Multimédia e a Optimus Comunicações, dá origem à Zon Optimus o maior grupo de comunicações e entretenimento português. Esta fusão permitiu às empresas combinarem os seus ativos, criando economias de escala e obtendo sinergias na oferta de serviços integrados, para cimentarem a sua posição de relevância no Mercado de Telecomunicações em Portugal (www.nos.pt).

Em 2014, em consequência desta fusão, realiza-se o lançamento da nova marca com uma nova identidade, a NOS, criando-se condições para a prossecução da estratégia de crescimento de forma transversal nos diferentes mercados onde a empresa atua, desde as telecomunicações, aos cinemas, audiovisuais e publicidade. Na altura do lançamento da nova marca, foi aprovada a alteração da designação da Zon Optimus, SGPS para NOS, SGPS (www.nos.pt).

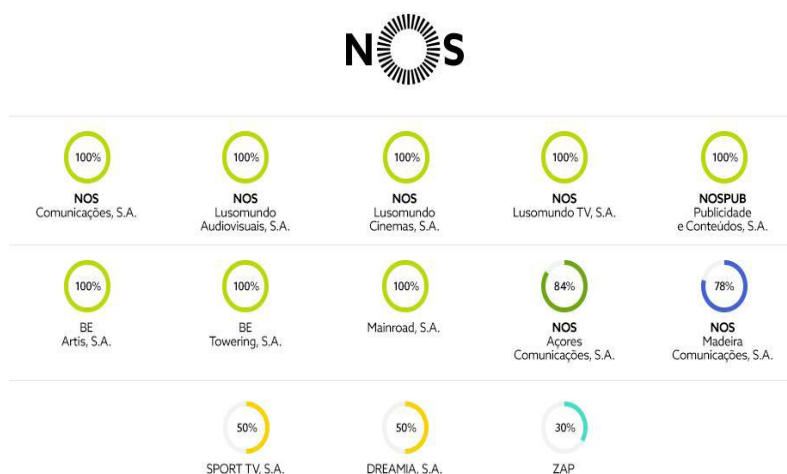
Em termos de estrutura acionista o Grupo NOS é controlado pela acionista maioritária ZOPT, SGPS, S.A., empresa detida em partes iguais pelas sociedades Kento Holding Limited e Unitel International Holdings, BV (detidas pela Eng.^a Isabel dos Santos) e pela Sonaecom, e que detém 50,01% da NOS, SGPS. Entre os restantes acionistas de referência encontram-se a Morgan Stanley (com 4,65% do capital social), o BPI, S.A. (com 4,56%), a Sonaecom,

SGPS, S.A (2,14%) e o Norges Bank (com 2,11% do capital social) (www.erc.pt);
(Relatório de Contas, 2015)

A NOS SGPS tem uma estrutura organizacional separada pelas diferentes áreas de negócio:

- NOS Comunicações, S.A.
- NOS Lusomundo Audiovisuais, S.A.
- NOS Lusomundo Cinemas, S.A.
- NOS Lusomundo TV, S.A.
- NOS PUB, Publicidade e Conteúdos, S.A
- NOS Technology, S.A
- NOS Towering, S.A.
- NOS Sistemas, S.A. (ex-Mainroad)
- NOS Inovação, S.A.
- NOS Açores Comunicações, S.A.
- NOS Madeira Comunicações, S.A.
- Sport TV, S.A.
- Dreamia, S.A.
- ZAP

Figura 5 - Áreas de Negócio da NOS



Fonte: Relatório e Contas NOS 2014

CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO – GRUPO NOS

4.1. O Controlo de Gestão na NOS

4.1.1. Introdução

Como já foi referido, em 2013 a Optimus fundiu-se com a ZON, originando o então Grupo ZON Optimus, que deu origem, posteriormente, ao Grupo NOS, após lançamento da nova marca que resultou da junção destas duas empresas de comunicações. Para este caso específico analisou-se a informação disponível antes da fusão relativamente à Optimus, dando uma perspetiva de evolução até aos dias de hoje.

A principal missão da Optimus consistia em garantir aos seus Clientes a melhor experiência de telecomunicações do mercado, tendo por base um conjunto de valores organizacionais alavancados numa consistente cultura organizacional, nomeadamente: a inovação, ambição, ética, confiança e responsabilidade social. (Relatório de Contas 2014)

Quer a Optimus, quer a ZON tiveram percursos de sucesso e inovação, atingindo resultados reconhecidos pelos mercados nacional e internacional. A

fusão em 2013 veio permitir o escalar dos resultados individuais das duas empresas, como resultado dos benefícios da combinação de ativos complementares não só ao nível de infraestruturas tecnológicas, mas também de escala de recursos de distribuição, recursos financeiros e recursos humanos. (Relatório de Contas 2014)

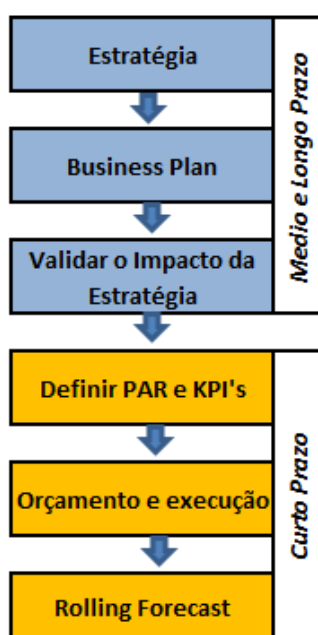
Assim, e após a fusão em 2013, a NOS surge como uma empresa socialmente responsável, competente para criar valor para os seus clientes, *stakeholders*, colaboradores, fornecedores, parceiros e sociedade, e tendo como objetivo oferecer um serviço de excelência aos clientes particulares e empresariais com as melhores soluções inovadoras a nível tecnológico e que preze pela diferenciação ao nível de conteúdos, entretenimento e telecomunicações (Relatório de Contas 2014).

Quanto aos valores organizacionais, a NOS define-se como uma empresa revolucionária, inovadora, robusta, ambiciosa, focada na excelência dos seus serviços, transparente, próxima do cliente (Cláudia Dias, Entrevista, 2015) .

4.1.2.O Ciclo de Planeamento e Controlo

Quer na Optimus, quer agora na NOS, é seguido o ciclo de Planeamento e Controlo nas suas fases de médio e longo prazo (definição da estratégia, modelização financeira da estratégia no plano de negócios da empresa, avaliação do impacto da estratégia no valor da empresa), bem como de curto prazo (plano de ações e recursos para a prossecução da estratégia, definição do orçamento anual e controlo da sua execução, *rolling forecast*).

Figura 6 - Definição do planeamento e controlo de gestão da NOS



Fonte - Elaborado pelo próprio, 2015

4.1.2.1.O Ciclo de Planeamento e Controlo: Médio e Longo Prazo

Definição da Estratégia e Plano de Negócios

Os processos de definição de estratégia seguidos quer na Optimus, quer na ZON, quer atualmente na NOS são bastante similares e enquadrados no ciclo de Planeamento e Controlo das empresas.

A definição da estratégia é da responsabilidade da Comissão Executiva e tem que ser aprovada pelo Conselho de Administração, consistindo na escolha dos objetivos que a empresa pretende atingir no médio e longo prazo e quais os caminhos a percorrer para concretizar essa mesma estratégia nos mercados em que se encontra presente.

A estratégia decorre, assim, da análise do ponto de partida de contexto interno (clientes, receitas, recursos, investimento) e externo (mercado, concorrência, regulação, indicadores macroeconómicos) em que a empresa se encontra e da

escolha de grandes linhas de direção a seguir e metas a atingir no médio e longo prazo.

No plano estratégico são definidos pela Comissão Executiva os objetivos estratégicos, bem como os indicadores financeiros e operacionais chave que permitem medir a implementação da estratégia (*Key Performance Indicators - KPIs*). O “*Business Plan*” é uma ferramenta que permite documentar e modelizar as metas estratégicas, valorizando em termos operacionais e financeiros os resultados da implementação da estratégia definida.

No primeiro ano da fusão, a estratégia foi definida e aprovada para 5 anos, tendo sido formalmente comunicada ao mercado.

Os três eixos estratégicos da NOS são os seguintes:

1. Aumentar quota de mercado em todos os segmentos (Residencial, Pessoal e Empresarial);
2. Consolidar a posição de maior grupo de telecomunicações e entretenimento do país;
3. Crescer lá fora;

Todos os anos é feita uma revisão e atualização da estratégia, tendo em conta a recente evolução de mercado e de tecnologias (produtos novos, novas necessidades, novos *players*, análise da concorrência e regulação). Trimestralmente, quando a divulgação de resultados ao mercado, é também divulgado o *status* de implementação da estratégia da NOS.

4.1.2.2.O Ciclo de Planeamento e Controlo: Curto Prazo

PARs & KPIs e Orçamento

Tendo em conta o plano estratégico, são definidas quais os planos de ações e recursos (PARs) necessários implementar para garantir a prossecução da estratégia da empresa.

Na NOS o processo de definição de PARs é anual e é realizado numa lógica “*bottom-up*”, no qual todas as Direções da empresa fazem a sua proposta de planos, garantindo o respetivo alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa. Esta proposta de planos é apresentada por cada Direção numa reunião de discussão e desafio com a Comissão Executiva, aprovando-se os planos que vão estar na base do processo de definição do orçamento anual.

O exercício de orçamento anual permite quantificar quanto esses planos e ações vão implicar em termos de custos e investimento e que proveitos são esperados. O primeiro ano do modelo de “*Business Plan*” corresponde ao orçamento, garantindo a coerência entre o processo de médio e longo prazo e o de curto prazo.

O Planeamento & Controlo de Gestão (PCG), sendo a área de planeamento e controlo central, tem como função a liderança e coordenação de todo o processo de PARs e Orçamento, bem como de modelização do plano de negócios de médio e longo prazo (“*Business Plan*”).

O processo de orçamento anual é também “*bottom-up*”, no qual todas as direções estimam a evolução de indicadores operacionais e financeiros resultantes dos planos definidos e reportam essa sua estimativa ao PCG, que analisa e desafia os cenários apresentados, preparando a visão consolidada para apresentação e discussão com a Comissão Executiva.

O orçamento de cada Direção é apresentado por cada área à Comissão Executiva, onde é desafiado e aprovado.

4.1.3. Controlo da Execução Orçamental e Rolling Forecast

A análise de atividade e controlo orçamental consolidada da NOS é da responsabilidade do PCG e apresentada mensalmente à Comissão Executiva numa reunião em que participam as Direções da NOS, as quais têm também que apresentar a análise da execução orçamental em maior detalhe.

Em termos de estrutura da organização do controlo na NOS, o modelo existente assenta numa direção central de Planeamento e Controlo (o PCG) responsável pela centralização, liderança e consolidação de processos de planeamento e controlo da NOS, existindo em cada Direção os seus próprios *controllers*, com funções de *controlling* mais operacional. Estes *controllers* são os elos de ligação entre o PCG e as diferentes direções, ajudando na análise e controlo de desvios e sendo os interfaces em todos os processos de planeamento e controlo de médio e longo prazo. Os *controllers* acompanham ainda indicadores mais detalhados de atividade e que são essenciais ao controlo operacional e em maior detalhe dos KPIs de cada Direção. Em termos de possíveis indicadores mais operacionais, por exemplo, para a Direção *Customer Service* podemos indicar: tempo médio de atendimento nas linhas de apoio a clientes, avaliação qualitativa de níveis de serviço, número e motivos de reclamações de clientes.

O reporte mensal das contas de exploração (P&L e indicadores operacionais agregados) consolidadas à Comissão Executiva e a cada Direção é da responsabilidade do PCG, sendo da responsabilidade de cada Direção fornecer informação em detalhe que permita a análise e compreensão da evolução da atividade e respetivos desvios face ao planeado.

A organização da reunião mensal de seguimento de atividade com a Comissão Executiva e as Direções da NOS é da responsabilidade do PCG. O PCG apresenta nesta reunião mensal o *status* da execução orçamental em termos de KPIs globais da Empresa e dos seus negócios e áreas de responsabilidade,

sendo da responsabilidade de cada Direção a apresentação em maior detalhe da sua execução orçamental.

Em cada Direção são definidos os respetivos KPIs, que são controlados dentro dos objetivos de cada uma das direções, e os quais devem estar alinhados com indicadores mais macro da empresa. Para o *Customer Care* os KPIs utilizados são por exemplo o tempo médio de atendimento, custo unitário da linha de atendimento, para o PCG um dos KPIs usados é por exemplo a redução de custos e avaliação qualitativa do processo de planeamento.

Alguns KPIs também estão relacionados com a avaliação de desempenho, estando este controlo a cargo dos Recursos Humanos, ou seja em função das métricas comunicadas ao mercado, os resultados de controlo de gestão e negócio e por fim os objetivos individuais definem esses KPI que irão ter influência no desempenho individual para a avaliação de desempenho.

Em função do *status* da execução orçamental mensal é avaliada a necessidade de implementação de medidas corretivas dos desvios existentes.

O processo de *Rolling Forecast* permite estimar qual a melhor previsão de resultados face ao orçamento definido, sendo uma ferramenta que permite ir estimando as correções a implementar de modo a mitigar os desvios orçamentais que possam existir. O *Rolling Forecast* é uma ferramenta auxiliar de previsão e não substitui as metas definidas no orçamento, sendo apenas auxiliar para identificação do caminho para o cumprimento do plano anual.

Em termos anuais há sempre um exercício formal de *Forecast* de resultados de final do ano, realizado entre Agosto e Setembro, e que permite definir não só qual a melhor estimativa para o final do ano como também definir qual o ponto de partida para o processo de orçamento do ano seguinte.

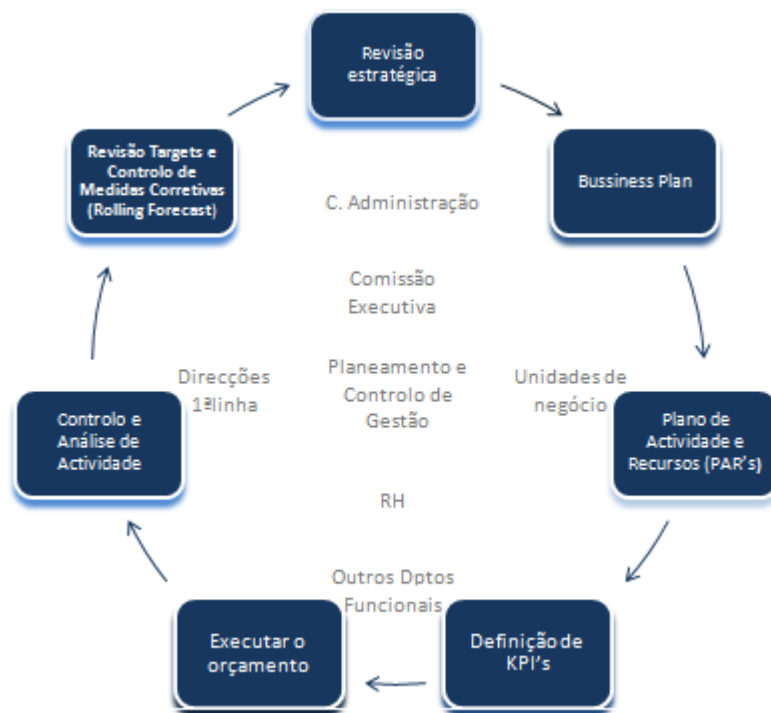
A NOS designa por *Rolling Forecast*, quando na realidade o que é utilizado é um *Forecast*, no final do ano.

O **orçamento e controlo orçamental** são realizados anualmente e estão em conformidade com o plano estratégico e ajustado ao seu plano de negócios. O processo orçamental é rigoroso para detetar eventuais falhas e faseado, devido à dimensão da empresa, mas ao mesmo tempo consegue ser eficiente e permite detetar e prever como a empresa deve agir no futuro.

Este processo inicia-se em Outubro e é dividido em três fases: elaboração pelas Direções da NOS, onde cada uma delas é responsável por estimar os custos e proveitos para o respetivo período. Na segunda fase, é feita a compilação e desafio da informação proveniente de todas as áreas pelo departamento de Planeamento e Controlo de Gestão, sendo realizada também a apresentação e discussão junto da Comissão Executiva. A aprovação final pelo Conselho de Administração é realizada em Dezembro.

A visão e a estratégia devem ser bem definidas e claras, para os membros da organização compreenderem com facilidade, a estratégia deve estar em conformidade com os objetivos da organização e para isso deve haver um envolvimento e compromisso de todos os colaboradores na base da transparência. As metas só vão ser atingidas se os colaboradores tiverem perfeita noção dos objetivos e o seu envolvimento será na medida em que conhecem estas intenções estratégicas e se visualizam nelas para fazer entender qual a estratégia global da organização. Na NOS a sua estratégia foi comunicada aos colaboradores logo desde o início, estando divulgada não só na intranet da empresa, como no seu *site* institucional, sendo comunicado regularmente a status de resultados e de implementação de estratégia

Figura 7 - Ciclo de planeamento e controlo de gestão



Fonte: Elaborado pelo próprio, 2015

4.1.4. Modelos Aplicados

Neste estudo vou optar pelo modelo de Modelo Merchant e Van der Stede (2012), como modelo de conceptualização aplicado a situação da NOS, bem como organizar o material recolhido oferecendo novas visões das realidades descritas através do Modelo Ferreira e Otley (2003).

4.1.4.1. Modelo Merchant e Van Der Stede

O controlo de gestão segundo Merchant e Van der Stede (2012) consegue-nos facultar uma visão clara sobre os mecanismos do Sistema de Controlo de Gestão (SCG). Para o autor os mecanismos de controlo são os controlos pessoais e culturais, controlo por resultados e controlo por ações, todos eles acrescentando

valor no sentido de ajudar os gestores de topo na gestão e na tomada de decisão, definindo objetivos, controlando o comportamento dos seus colaboradores, organizando a estratégia e também evitando os problemas de controlo, nomeadamente os problemas motivacionais, falta de direção e limitações pessoais.

Problemas identificados

A realidade da empresa deve ser sempre contextualizada pelo facto de ter sofrido um processo de Fusão entre 2 empresas. Devido a este processo as situações relatadas abaixo foram perfeitamente naturais, previsíveis e expectáveis.

No período fusão:

Neste período existiram lacunas relativamente a falta de direção e motivação. Os colaboradores não tinham um referencial cultural único ou ainda possuíam o referencial cultural das suas antigas empresas de origem. Em alguns pontos o choque cultural era evidente e o desnorte de alguns colaboradores era visível.

Ambas as antigas empresas possuíam o seu próprio referencial cultural e comportamental, com padrões comportamental e objetivos específicos.

Devido a um período mais instável relacionado com uma fase de Mudança e de indefinição de uma Cultura Organizacional única, os vários colaboradores sentiam alguma falta de motivação provavelmente decorrente de falta de Direção.

A organização possuía já uma estratégia definida, no entanto a informação não estava disseminada pela estrutura organizacional, especialmente nos níveis mais baixos da organização. O alinhamento e conhecimento da estratégia ao nível da equipa de gestão e responsáveis de equipa não era o mesmo que para os restantes colaboradores. Era necessário criar mecanismos de comunicação

formal mais robustos e balizar comportamentos esperados que percorressem toda a organização.

O grau de maturidade profissional de ambas as empresas e dos seus colaboradores não colocava em causa a falta de competências. Era mais evidente que se estava perante uma questão de falta de direção e propósito que os membros não viam clarificada.

As questões que surgiram por parte dos colaboradores foram: “O que esperam de mim? Como posso orientar o meu trabalho? O que posso esperar da empresa?”

No período pós fusão:

No período pós fusão os recursos humanos foram a chave da organização para atingir a estratégia.

Foi necessário a demonstração da intenção de uniformizar uma cultura comum através de controlos culturais, é o caso dos códigos de conduta, arranjos de *layout* de áreas de trabalho e edifícios e rotação de pessoas entre áreas (controlos culturais).

Decorrendo quase em simultâneo, surge a preocupação com a necessidade de informar as pessoas com as políticas de RH que mais orientam as pessoas para objetivos comuns tornando claro o que podiam esperar da nova empresa/organização e do que a organização esperava de cada uma delas (tentando colmatar a falta de direção que se verificava - através do controlo por resultados).

A indefinição sobre o que era esperado de cada um dos membros foi sendo diluída. A disseminação da informação de uma forma mais particular foi levada a cabo pela organização (equipa de gestão e direção de recursos humanos) junto de todos os colaboradores e foi uma das estratégias utilizadas para envolvimento dos seus membros, aumentando simultaneamente a motivação de cada um. Foram desenvolvidos *workshops* para ouvir as preocupações e

expectativas dos colaboradores sobre esta temática, formações com número reduzido de pessoas por sessão para a informação fluir corretamente, entre outras atividades.

Para a criação de uma cultura de envolvimento e que levasse à orientação dos membros para um objetivo comum, o projeto do modelo de desempenho e desenvolvimento teve um papel crucial.

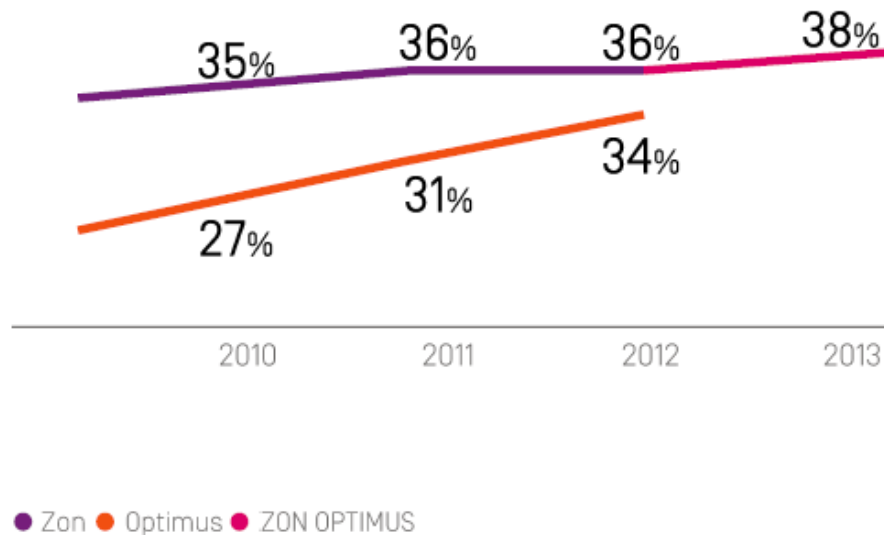
Através de Benchmarking, os efeitos colaterais “não tão positivos” de uma fusão podem durar vários anos, pelo que a empresa considera que neste momento são certamente um caso de sucesso e um *case study* para futuras Organizações e análises académicas.

Estes problemas têm vindo a ser prevenidos através dos seguintes controlos:

Controlo por resultados é controlo que tem por base os indicadores financeiros e não financeiros. Um dos indicadores utilizados pela empresa desde sempre foi o EBITDA, indicador que permite a avaliação dos níveis de desempenho relativamente à rentabilidade, eficiência operacional e satisfação dos principais interessados. O EBITDA é usado para verificar a eficiência operacional da empresa e constatou-se que desde 2010 até 2013 e também pós fusão o EBITDA teve um crescimento consistente:

Figura 8 - Margens do EBITDA

EBITDA Margin [%]



Fonte: Apresentação Strategy Day, 2013

O *Free cashflow* e as receitas também são indicadores que atualmente a NOS utiliza como controlo.

A quota de mercado continua a ser usado como objetivo estratégico. A mensuração da satisfação do cliente também é um controlo por resultados na medida em que permite acompanhar o grau de satisfação dos clientes.

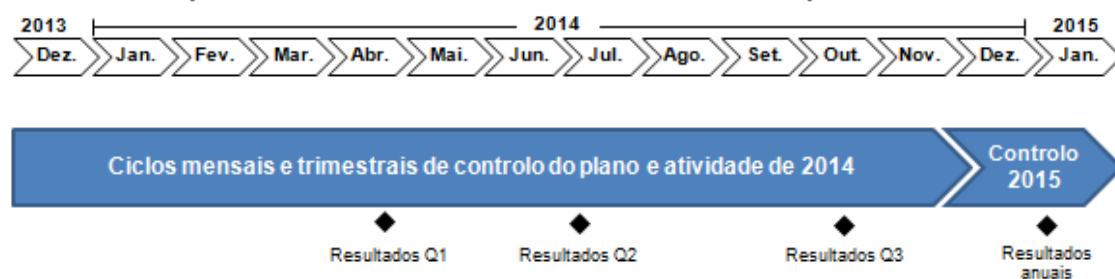
Os KPI's são usados no controlo de resultados e para medir o nível de desempenho e o sucesso da organização e deverão ser agregados e divididos por áreas de controlo. Estes indicadores deverão ser no máximo cinco, e deverão ser quantitativos e qualitativos. Exemplos de indicadores: *EBITDA*, *CAPEX*, *Freecashflow*, Volume de negócios, *RGU* (Revenue Generating Units - medida de número de serviços geradores de receita).

Numa fase inicial as direções de primeira linha e comissão executiva definem 5 a 6 indicadores, que podem ser financeiros ou operacionais, quantitativos ou qualitativos. A definição destes indicadores faz parte do processo anual de avaliação de desempenho. Para as direções de segunda linha os KPI são

definidos e controlados dentro dos pelouros de cada direção, que se tentam alinhar com os indicadores macros, por norma o departamento de planeamento e controlo de gestão contribui na execução dessas métricas.

O controlo de resultados relacionado com a avaliação de desempenho está a cargo da área de recursos humanos. Este departamento procurou implementar um controlo, baseado num sistema de recompensas interligado com a avaliação de desempenho.

Figura 9 - Ciclo de controlo do plano de atividades



Fonte: Apresentação Mesa Redonda, 2015

Controlos por ações, mostram aos colaboradores da organização as ações que devem tomar e como executá-las para a concretização dos objetivos que sejam os ideais para a organização.

Na empresa este tipo de controlo foi aceite ao longo dos anos naturalmente e globalmente por parte dos seus colaboradores.

As reuniões também são exemplos do controlo por ações existentes, estas são feitas semanalmente, com a equipa para monitorar e orientar tarefas das *checklists* dos colaboradores, as reuniões mensais entre equipas para formalizar processos de reportes para o fecho mensal.

Um outro tipo de controlo por ações que a empresa veio sempre a utilizar foi relativamente às restrições físicas e administrativas, bem como revisões do plano de ação e redundância.

Por exemplo relativamente às restrições físicas a empresa implementou um sistema de *passwords* que impossibilita as outras pessoas terem acesso ao sistema informático de gestão interna, um outro sistema de controlo é através de cartões magnéticos que permitem controlar as entradas e saídas de cada colaborador, uma outra restrição é através da divisão e separação de funções dentro da empresa o que permite que hajam várias pessoas a controlar o processo e assim evitar falhas.

As revisões do plano de ação sempre que seja necessário, exemplos disso são as aprovações de despesas ou mesmo dos orçamentos.

Relativamente à redundância, é feita através da atribuição de recursos a uma tarefa, apesar de ser uma prática que acarreta o uso de mais recursos e por vezes estes não são logo disponíveis. Por exemplo na altura da fusão em determinadas tarefas que poderiam ser feitas apenas por uma pessoa, foram alocadas pelo menos duas pessoas com o objetivo de que essa tarefa iria ser executada com sucesso.

Estes controlos por ações só são efetivos quando os gestores sabem as ações desejáveis para a organização e quando têm capacidade de assegurar que estas ocorrem.

Controlos Pessoais sempre foi um instrumento com elevada importância dentro da organização, a empresa considera mesmo que a suas pessoas são a principal vantagem competitiva da empresa. Os colaboradores são constantemente envolvidos para a sustentabilidade económica e financeira de longo prazo, este controlo define perfis e políticas de recrutamento. A empresa define um perfil típico, considerado um perfil NOS, ou seja as pessoas a contratar devem ser pessoas motivadas, com vontade em aprender, criativas, orientadas para o cliente, com talento e que trabalhem bem em equipa.

No pressuposto de que todos partilhem os mesmos valores, tenham as mesmas competências comportamentais, e possuam as mesmas oportunidades de desenvolvimento profissional foi planeado um novo modelo de gestão de carreiras, baseado no conceito de grupo organizacional, que assume igual valorização da carreira técnica e da carreira de gestão.

Como mecanismos pessoais a empresa pretende captar a atenção e motivação de todos os colaboradores, este tipo de controlo é feito por exemplo através de programas de formação personalizados de acordo com áreas de negócio e etapas de carreira de cada colaborador e o desenvolvimento contínuo e sustentado dos colaboradores. O investimento em formação foi transposto em parte para o que é conhecido hoje como o NOS Campus, trata-se duma Universidade Corporativa da NOS, onde aproveitam os *skills* dos seus colaboradores e dão formação em várias áreas com o objetivo de homogeneização de conhecimento, aplica-se à empresa no sentido de integrar pessoas e para dar um conhecimento sobre vários temas que até à data seriam desconhecidos, sendo um elemento forte na formação interna pois tratasse de uma via privilegiada de transmissão dos processos de gestão usados dentro do grupo. A empresa sempre apostou muito na formação interna através da união de equipas, existe um desenho da organização na qual se criam programas internos de formação para que assim possam ser desenvolvidos os *Skills* necessários à função. Desta forma, combate-se os problemas de falta de competências e de limitações pessoais dos colaboradores.

Acredita-se que o mérito e a partilha de conhecimento levam a que seja conseguido o sucesso da equipa.

O sucesso das iniciativas criadas pela organização atualmente deve-se à forma como as pessoas participaram criaram e implementaram, tendo sempre por base a comunicação transparente dos princípios e objetivos através de *workshops* e sessões de esclarecimento onde envolvem a maioria dos colaboradores de forma a garantirem o alinhamento da organização

Um outro mecanismo é o sistema de recompensas, este é feito através da avaliação de desempenho e desenvolvimento de carreira entre o colaborador e a chefia direta, são definidos competências e objetivos definidos no modelo de gestão de carreira.

Em 2014 criou se um modelo de gestão de carreiras, assente na definição de grupo organizacional onde obtém valorização da carreira técnica e de gestão.

O modelo constitui uma importante orientação da política de RH que juntamente com a universidade corporativa da NOS, será imprescindível na gestão de talento, evolução na carreira e mobilidade a nível interna. A evolução na carreira será criada e desenhada tendo em conta diferentes níveis de conhecimento moldados às necessidades de cada colaborador.

O portal intranet com informação diária acerca dos valores sociais, e culturais da empresa, onde estão acessíveis a todos os colaboradores.

Para promover uma cultura interna sólida para assim ser a base para o sucesso, a empresa sempre apostou em vários tipos de eventos, nomeadamente eventos de comunicação de resultados, existe um email enviado pelo CEO trimestralmente onde informa a performance da empresa a todos os colaboradores, nesta comunicação são valorizadas as ações e empenho dos seus colaboradores como elemento decisivo para tais resultados.

Controlos Culturais ao longo dos anos sempre teve bastante importância dentro da empresa, relativamente a este tipo de mecanismos a empresa pretende fomentar a responsabilidade social, para criar uma reputação positiva perante os seus *stakeholders*. A empresa sempre teve uma cultura organizacional direcionada e orientada para o resultado final e objetivos da empresa.

Estes controlos são refletidos através da existência de códigos de conduta, onde estão refletidos todos os princípios que regem a atividade, são regras de natureza ética e deontológica.

A empresa sempre teve preocupação pelos impactos ambientais do negócio, com o objetivo de garantir um bom desempenho ambiental ao nível de todos os processos, exemplo disso é a sensibilização por parte dos RH para a reorganização de comportamentos reciclando resíduos de escritório e consumíveis de impressão. Atualmente nesta vertente a empresa continua ter especial atenção, nomeadamente na revisão e uniformização de procedimentos relacionados à gestão de energia e resíduos, nas infraestruturas, escritórios e lojas. Foi estruturado um trabalho de modo organizar a cadeia de fornecimento com o objetivo de estabelecer os requisitos a nível ambiental e social para todos os fornecedores com o objetivo de melhorar o seu desempenho (Relatório de Contas, 2014)

Foi também delineado um programa de intervenção na comunidade cuja implementação está pensada para 2015, este projeto envolve interação com organizações do terceiro setor no sentido de se desenvolverem projetos ao nível das TIC (tecnologias de informação e comunicação). A NOS atualmente potencia a mudança social onde desenvolve soluções de eficiência das empresas e qualidade de vida das pessoas. Para a NOS é importante contribuir para a criação duma sociedade onde impulse o acesso por todos às novas tecnologias. (Relatório de Contas, 2014)

Para um futuro próximo a NOS pretende publicar um primeiro relatório de sustentabilidade onde será apresentada a sua estrutura de direção e estratégia, indicando os seus objetivos e planos de ação (Relatório de Contas, 2014)

Quadro 1 - Resumo dos Mecanismos de Controle

<i>Tipos de controle</i>			
Controles por resultados	Controles por ações	Controles pessoais	Controles culturais
<i>EBITDA</i>	<i>Checklist Mensal</i>	<i>Definição de perfis e políticas de recrutamento</i>	<i>Códigos de Conduta</i>
<i>Free Cashflow</i>		<i>Sistema de Recompensas</i>	
<i>KPI</i>	<i>Reuniões de Equipas</i>	<i>Sistema de avaliação de desempenho/ objetivos do plano de carreiras</i>	<i>Sistema de gestão ambiental</i>
<i>Quota de Mercado</i>		<i>Sistema de passwords</i>	
<i>Grau de Satisfação do Cliente</i>	<i>Aprovações despesas/orçamentos</i>	<i>Formação interna</i>	<i>Relatório de sustentabilidade</i>
<i>CAPEX</i>		<i>Desenvolvimento do NOS Campus</i>	
<i>Volume de Negócios</i>	<i>Aprovações despesas/orçamentos</i>	<i>Portal intranet</i>	
<i>RGU</i>			

Fonte: Elaborado pelo próprio, 2015

4.1.4.2. Modelo de Ferreira e Otley

Tendo em conta os pressupostos do modelo de Ferreira e Otley (2009), que apresenta um modelo baseado no controlo de gestão para avaliar o desempenho com o objetivo de garantir uma visão mais abrangente do negócio considerando o contexto e a cultura, a empresa do estudo de caso sempre considerou, ao longo da sua existência, que a determinação da visão e missão são fatores chave para o sucesso da estratégia da organização.

Após a fusão da NOS, como referido anteriormente, uma das necessidades que surgiu foi a definição e implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho integrado e unificado, uma vez que o que existia na altura eram dois sistemas naturalmente diferentes provenientes das realidades de cada uma das empresas que deram origem à fusão (Zon e Optimus).

Por isso, no âmbito do processo de integração resultante da fusão, foi desenhado e implementado um novo modelo global de avaliação de desempenho e desenvolvimento de talento, que incorpora a avaliação ao nível de competências e objetivos individuais de cada colaborador, complementada pelo nível de atingimento dos objetivos ao nível da empresa

A avaliação de desempenho permitiu que fosse criada uma lista de competências comportamentais transversais a todos os membros da organização. Cada um dos colaboradores passou a conhecer que ações deveriam orientar a sua conduta na organização e que eram de forma geral valorizadas na procura da realização dos objetivos individuais e de forma mais alargada nos objetivos de empresa.

Passaram a conhecer também quais os objetivos gerais da Empresa e o impacto que estes tinham na sua Avaliação e de forma mais consequente na recompensa monetária associada.

Passou a ser claro para cada um dos colaboradores que existem objetivos pelo qual são avaliados e competências que regulam a sua conduta na realização desses mesmos objetivos. Que o seu trabalho tem impacto nos objetivos da empresa e que por sua vez se a empresa atingir os seus objetivos existe um impacto imediato na sua recompensa pontual anual.

Cada direção define os objetivos, tendo em conta o seu contributo para os objetivos globais da NOS e detalhando ao nível de cada um dos seus colaboradores os objetivos individuais, bem como as ações necessárias ao seu atingimento.

Foi também preocupação geral da empresa e dos RH evidenciar e informar que associado a este processo foi tido em conta a importância do desenvolvimento dos colaboradores e do seu crescimento profissional na estrutura organizacional. Foi criado simultaneamente um modelo de carreira que permitisse a cada um dos colaboradores saber em que lugar da estrutura organizacional se situava e o que poderia fazer para crescer profissionalmente

na mesma. A ligação entre os dois processos (e a disseminação dessa informação) era crucial para balizar expectativas, direcionar comportamentos, e começar a desenhar o cultura organizacional que se ambicionava.

Neste momento o processo cultural e motivacional ainda decorre no seio da Organização e outras ações irão ser implementadas futuramente.

Este processo em que se pretende refletir sobre os objetivos da empresa no processo de performance e remuneração dos colaboradores da empresa através da avaliação anual de performance, é gerida pela comissão executiva juntamente com o departamento de RH.

Este modelo permite dar resposta a um conjunto de doze questões, estas foram abordadas como questionário à Dra. Cláudia Dias e Dr. Miguel Garcia da Direção de Planeamento e Controlo de Gestão e à Dra. Sílvia Reis dos RH:

1. “Qual a visão ou missão da organização e como isto é levado ao conhecimento dos gestores e empregados? Que mecanismo, processos e redes são usados pela organização para alcançar os objetivos propostos aos seus membros?”

A visão e missão da organização sempre foram ao longo dos anos bem definidas e claras, de forma a ser mais fácil a sua compreensão para o atingimento do sucesso. A estratégia sempre foi um importante fator a ter em conta, devendo ser coerente com os objetivos da organização, sendo uma preocupação garantir não só o respetivo alinhamento de todos os colaboradores na sua consecução, mas também a sua divulgação clara junto de todos os “*stakeholders*” externos à empresa (acionistas, investidores, entidades reguladoras, fornecedores e parceiros estratégicos).

Em termos de visão geral da Comissão Executiva são lançadas as linhas de orientação estratégica para um período alargado de 5 anos. Nessas linhas

estratégicas são apresentadas às direções os grandes objetivos a cumprir pela empresa durante esse período específico e estão relacionadas principalmente com indicadores económicos e de gestão: Crescimento de quota de negócio, Melhoria da rentabilidade - EBITDA > x%, Free Cash Flow. Esses grandes objetivos dão depois origem a objetivos mais concretos, quer no reforço de posições no mercado onde se atua, quer ao nível de otimização de outros negócios, quer na solidez financeira, entre outros.

Todos os anos é feito o exercício, por cada direção, de qual o seu contributo essencial para que a empresa atinja os objetivos estratégicos já traçados. É elaborado um documento por direção designado de PAR's (Plano de Ação e Recursos) que envolve a discussão entre equipa de gestão e colaboradores com vista ao envolvimento e responsabilização de todos no processo. É nesta fase que são desenvolvidos os objetivos macro de direção e área e propostos ao administrador de pelouro. São apresentados posteriormente à equipa de gestão que inclui todos os diretores e comissão executiva.

Essa informação é depois transposta para as equipas, por direção, através do diretor de área. Por cada elemento/colaborador são definidos entre 3 a 5 objetivos anuais (definição efetuada sempre através de reunião individual entre o superior hierárquico e o colaborador) que refletem aquilo que são os objetivos de direção e de empresa.

É através do processo anual de avaliação de desempenho que se analisa qual o contributo de cada elemento para o todo.

2. "Quais são os objetivos principais que são fundamentais para o sucesso global da organização no futuro, e como levou à atenção dos gestores e empregados?"

Os objetivos para o sucesso da organização foram evoluindo ao longo dos anos, no entanto a definição da estratégia é um fator crítico de sucesso. A equipa de gestão identifica os objetivos principais para o sucesso da organização e atualiza-os regularmente sendo partilhados a toda a sua estrutura organizacional.

Os objetivos principais são o EBITDA + Quota de Mercado + *Free Cash Flow*.

Como empresa cotada em Bolsa tem obrigações ao nível do *Reporting* de Atividade. Os gestores e empregados passam a conhecer os objetivos principais e os seus sucessos através de 1) encontros anuais a toda a empresa, onde são apresentados a estratégia e resultados, 2) reportes disponíveis (CRM, relatórios, apresentação de resultados); 3) feedback intercalar para corrigir e monitorizar o cumprimento dos objetivos.

3. "Qual a estrutura da organização e qual o impacto que tem na conceção e uso dos SMD? Como os influencia e como é influenciado pelo processo de gestão estratégica?"

A estrutura da organização é definida pela comissão executiva estando organizada por pelouros e por várias direções, cada uma com o seu contributo para os objetivos globais da NOS, está atualmente organizada em "Y" com 12 grupos organizacionais, entre eles de management e de expertise técnica.

Na medida em que cascateamos os objetivos eles naturalmente influenciam toda a organização. De uma forma geral a lógica é mais *top down*, mas os colaboradores também participam na definição dos seus objetivos individuais.

4. "Que estratégias e planos a organização têm adotado e quais são os processos e atividades que decidiram ser necessários para implementá-las com

sucesso? Como são as estratégias e os planos adotados, gerados e comunicados dos gestores aos empregados?"

Do ponto de vista da DRH, as estratégias de crescimento, como por exemplo, de quota de negócio, tem de ser alavancada nas pessoas e nos objetivos de cada um dos intervenientes no processo. O papel dos RH é promover um sistema de avaliação de desempenho que permita passar do plano estratégico para o operacional medindo os objetivos das áreas e o seu impacto nos objetivos da empresa. O objetivo principal é que a informação seja o mais transparente e difundida possível para que todos os intervenientes se sintam envolvidos, quer através de comunicações diretas como *workshops*, sessões em sala, formações internas, reuniões individuais, quer através de comunicação indireta através de divulgação na intranet, emails formais, ou mesmo informação difundida num canal interno direto como "Portal do Colaborador".

5. "Quais são as principais medidas de desempenho da organização provenientes dos seus objetivos, fatores chave de sucesso, e estratégias e planos? Como são e comunicados e que papel desempenham na avaliação de desempenho?"

O ponto de partida são os objetivos estratégicos, os quais se traduzem em KPIs (*Key Performance Indicators*) com tradução em métricas não só de curto prazo (orçamento anual), mas também de médio e longo prazo. Estes KPIs são a chave de sucesso do controlo, essenciais para medir se estão no caminho certo na implementação da estratégia.

São implementados desde a função mais "micro"/individual, devendo ser claros e coerentes com os objetivos mais "macro" e globais da empresa.

Na perspectiva de RH, as métricas comunicadas ao mercado, os resultados de controlo de gestão e negócio e por fim os objetivos individuais.

6. "Qual o nível de desempenho que a organização precisa para alcançar para cada uma das suas principais medidas de desempenho, como é que estão a ser sucedidas as definições das metas de desempenho adequadas para elas, e como são de desafiantes essas metas de desempenho?"

Como empresa privada que visa remunerar os seus acionistas e contribuir positivamente para todos os *stakeholders*, tem necessariamente de ter metas desafiantes. O próprio mercado Telco é muito concorrencial e regulado, o que faz com que os níveis de ambição aumentem.

Normalmente são necessários níveis de superação para se considerar uma boa performance. A definição dos níveis advém de todo um trabalho prospetivo das áreas de negócio e de suporte central ao negócio.

7. "Que processos a organização segue para a avaliação individual, de grupo e desempenho organizacional? São avaliações de desempenho principalmente objetivas, subjetivas ou mistas e de quão importante são as informações formais e informais e controlo nestes processos?"

Um modelo de desempenho misto, em que se anunciam os objetivos, mas também os comportamentos.

As informações são formalizadas e muito importante, pois permitem alimentar uma série de outros processos e o *follow up* por parte da organização. Pela importância do processo, temos todo um processo de qualidade e *compliance* montado e realizado de forma sistemática.

O modelo de desempenho e desenvolvimento desenvolvido e implementado pela direção de recursos humanos visa, de uma maneira geral, articular os objetivos estratégicos com os objetivos de grupo e os objetivos individuais.

O processo de avaliação de desempenho que decorre anualmente de forma formal, no início de cada ano civil, pretende avaliar os objetivos individuais de cada um dos colaboradores relativamente ao ano anterior e definir os objetivos para o ano corrente.

Os objetivos dos colaboradores são definidos numa ótica top down, sendo definidos em primeira instância os objetivos da organização e desdobrados em cascata pela estrutura organizacional, até chegar aos objetivos individuais.

Os colaboradores além de avaliados por objetivos individuais concretos são avaliados também por competências comportamentais numa lógica em que o “como é feito” é tão importante como “o que é feito”.

As informações necessárias para a avaliação de cada um dos intervenientes advêm principalmente da chefia direta, sendo que existe a possibilidade de outro elemento poder dar uma opinião formal sobre o trabalho de determinado colaborador nos casos em que tenha havido um processo de mobilidade de área no ano a que se refere a avaliação. O processo é sempre formal na medida em que todas as informações/avaliações e fluxos de aprovação são controlados/registados pela plataforma de apoio à avaliação de desempenho, o que permite também controlar o grau de conclusão e qualidade do processo por parte dos recursos humanos.

8. “Quais as recompensas, financeiras ou não financeiras, que os gestores vão receber ao atingir os objetivos na implementação das medidas de desempenho (ou serão que vão sofrer consequências negativas ao não atingi-las)?”

O processo de avaliação de desempenho é bastante exigente com todos os intervenientes pretendendo a responsabilização de cada um, quer pelo atingimento dos objetivos individuais quer pelo impacto nos objetivos da organização. O ónus é dividido por todos os elementos em proporção correspondente e não apenas pelos “gestores” ou responsáveis de equipa.

De forma similar, as recompensas financeiras (associadas a componentes variáveis de remuneração) e/ou não financeiras (associadas com desenvolvimento de carreira) decorrentes da avaliação dos objetivos é igual para todos os colaboradores, podendo no limite extremo superior ultrapassar o objetivo e conseqüentemente a recompensa financeira prevista, como no limite extremo inferior não ter qualquer recompensa financeira por ficar aquém do atingimento expectável.

9. *“Que fluxos de informações, sistemas e redes tem a organização para apoiar o funcionamento dos seus sistemas de medição de desempenho?”*

Toda a hierarquia está sistematizada, para permitir o fluxo de aprovação. Todo o processo está *webizado* e todo o histórico fica em base de dados (SAP).

10. *“Que tipo de uso é feito da informação e dos vários mecanismos de controlo na organização? Podem esses usos ser caracterizados em termos de tipologias diferentes na literatura? Como é que os controlos e os seus usos diferem nos diferentes níveis hierárquicos?”*

É utilizada pelos RH e pela gestão para gerir as carreiras e desenvolver as equipas, e pelos colaboradores numa lógica de autodesenvolvimento e feedback.

11. "Como é que os SMD se adaptam em contextos de uma dinâmica continuamente cambiante na organização? As mudanças na conceção do SMD ou uso têm sido feitas de uma forma proactiva ou relativa?"

Os nossos sistemas são muito recentes (1 ano), mas estão em processo de melhoria e adaptação permanente.

12. "Quão forte e coerente são as ligações entre os componentes dos SMD e as maneiras nos quais são usados?"

Completamente alinhados. De forma assumida é comunicada a toda a organização, todos os temas de desenvolvimento de pessoas estão ligados/dependem dos SMD.

Estas doze questões pretendem ajudar a perceber e a utilizar os SMD e alinhar um quadro coerente para ser usado na investigação deste domínio (Ferreira e Otley, 2009). Este modelo foi considerado um tema envolvente com relevância na medição da gestão e performance, mas também pode-se encontrar algumas lacunas, nomeadamente a falta de conexão entre as 12 questões e a necessidade de perceber os antecedentes e o contexto organizacional do sistema de gestão de desempenho (Berry et al., 2009, p. 7).

Quadro 2 - Resumo do PMS na empresa

Questão	Elementos	Observações	CG
1	Missão e Visão	Pontos bem definidos pela empresa e transmitidos numa forma regular e transparente	EBITDA; Quota de mercado, Free Cashflow; Par's; Avaliação de desempenho
2	Fatores chave de sucesso	Pontos definidos, são monitorizados para alcançar objetivos estratégicos	EBITDA; Quota de mercado, Free Cashflow, Reuniões anuais, reports disponíveis, feedback
3	Estrutura Organizacional	Ponto bem definido atualmente na empresa. Está organizada em "Y", numa lógica top down	Lógia topdown, estrutura em pelouros (Y)
4	Estratégias e Planos	Planos existentes e alinhados com a estratégia de negócio	Quota de mercado, sistema de avaliação de desempenho, workshops, formações, intranet
5	Medidas chave de desempenho	Pontos evidenciados. Por exemplo através de KPIs	KPI's, resultados de controlo gestão, individuais
6	Definição de metas	A empresa tem metas desafiantes (para contribuir para os seus stakeholders)	Contribuir para os stakeholders
7	Avaliação de desempenho	A empresa avalia o seu desempenho e articula com os objetivos estratégicos com os objetivos de grupo e individuais	Objetivos grupo e individuais
8	Sistema de recompensas	Ponto evidenciado. Tendo recompensas de ordem financeira ou não financeira (desenvolvimento da carreira)	Recompensas financeiras e não financeiras
9	Fluxo de informações	Existem canais que são utilizados para divulgar as informações do PMS (por exemplo através do histórico que fica em base de dados de SAP)	Base de dados SAP
10	Uso dos PMS	A empresa tem experiência em uso diagnóstico e interativo das informações do SCG (Utilizados pelos RH e pela Gestão para gerir as carreiras)	Gerir carreiras e equipas
11	Alteração dos PMS	Estão em processo de melhoria e adaptação	-
12	Força e coerência	SMD estão completamente alinhados com a forma como são usados.	SMD

Fonte: Elaborado pelo próprio, 2015

4.2. Discussão

Neste ponto serão analisadas as principais constatações decorrentes deste estudo e dos modelos aplicados, comparando sempre que possível as conclusões obtidas com a literatura que existe sobre o tema.

Conhecer a missão e visão da empresa é importante na organização pois indicamos a direção que a empresa pretende seguir e a missão reconhece os requisitos para atrair e manter os acionistas, os colaboradores, e clientes duma forma que seja realmente adaptável (Chenhall, 2003).

É possível verificar que a empresa do caso de estudo, ao longo do seu percurso tem uma explicitação da missão com impacto originado numa consistente cultura organizacional, nomeadamente: a inovação, ambição, ética, confiança e responsabilidade social. Destes valores organizacionais, é possível destacar a inovação e ambição que são considerados como valores fundamentais para o sucesso da organização, através dos quais esta procura moldar a sua atuação.

A missão é importante para clarificar os objetivos e o propósito da organização, facilitando o alinhamento dos colaboradores com os interesses da organização e evitando assim também possíveis problemas de controlo relativamente a problemas de falta de direção conforme referenciado por Merchant e Van der Stede (2012).

A partilha de valores sempre foi uma fonte de inspiração que motivava os seus colaboradores, procurando criar oportunidades para atingir metas do que lhes é imposto pela organização, defendido por Simons (1995). Esta explicitação da missão com impacto social contribui para o reconhecimento dos colaboradores, garantindo o seu envolvimento e a sua identificação com a missão. Este ponto traduz-se como forma de controlo pessoal e cultural defendido por Merchant e Van der Stede (2012), sendo crucial para combater possíveis problemas de controlo, nomeadamente problemas motivacionais existentes na organização.

No estudo de caso podemos constatar que existe a definição de objetivos bem estruturados e claros, facto que contribui para o sucesso do controlo de resultados.

O estudo de caso veio confirmar a importância da variável estratégica, tendo sido sempre um fator crítico constante no processo de controlo de gestão da empresa. A principal ênfase foi a criação de valor com enfoque pela gestão de aspetos estratégicos (Itner e Larcker, 2001).

A NOS tem uma estratégia que ao longo dos anos foi baseada no diálogo constante e transparente com colaboradores. A estratégia sempre foi bem definida e controlada, com objetivos bem delineados no sentido de acompanhar a evolução de mercado e dar resposta às necessidades dos consumidores, conforme enunciado por Merchant e Van der Stede, (2012, p. 7-8) a estratégia emergente combina as dinâmicas da gestão, dos ambientes e dos colaboradores, em estreita ligação.

Numa perspetiva evolutiva a meu ver, podemos verificar que existe relação entre o controlo de gestão e a estratégia, onde é suportada pela teoria contingencial no sentido em que o controlo de gestão se adequa à estratégia definida, com o objetivo de auxiliar a sua implementação.

Kaplan e Norton, (2001) propõe uma ferramenta que tem como principal objetivo, alinhar o planeamento estratégico com as ações operacionais da empresa. Podemos validar que na empresa do estudo de caso tem um sistema integrado de gestão multidimensional e omnipresente, visto pelos colaboradores como um instrumento de apoio e segurança para conseguir sucesso, teoricamente este sistema assemelha-se à proposta de Kaplan e Norton pois integra o planeamento da estratégia com planeamento operacional.

No controlo de gestão na NOS podemos verificar que está completamente alinhado com os objetivos estratégicos, com constante sintonia entre o planeamento estratégico e o planeamento operacional, assegurando a coerência entre o curto e o longo prazo. Esta coesão entre o controlo estratégico e o

operacional, funciona como mecanismo fundamental na implementação da estratégia em proveito da sobrevivência da empresa. Este controlo operacional é focado em resultados e comportamentos.

Simons (1995) também desenvolveu no seu modelo “Alavancas de Controlo” onde referencia que o mais importante, é saber como controlar e não o que controlar, relacionando assim os sistemas de controlo com a estratégia. A ideia crucial deste modelo proposto por Simons (1995) de variáveis chave de desempenho, num dos quatro sistemas de controlo, “sistemas de controlo diagnóstico”, este faz a ponte com o modelo de Merchant e Van der Stede, o modelo reflete a existência de variáveis chave de desempenho e a importância da comunicação das mesmas, essenciais no uso eficaz de controles de resultados, através de indicadores que podem ser ou não financeiros, exemplo disso é o EBITDA que sendo um indicador muito valorizado pela empresa, um outro exemplo é a satisfação do cliente, este indicador não financeiro, acompanha o grau de contentamento dos clientes, estes controlos permitem avaliar os níveis de desempenho, ao nível da rentabilidade, eficiência e satisfação dos principais interessados.

O sistema de fronteiras de Simons (1995), encontra-se relacionado com o controlo por ações de Merchant refere-se a este tipo de controlo ao conceptualizar o “Sistema de Fronteiras”, que tem como ideia chave os riscos a evitar. Este sistema exerce uma força negativa na definição e comunicação dos limites de atuação.

Na empresa podemos validar este tipo de controlo perfeitamente dissimulado, ao longo das tarefas diárias dos seus intervenientes, completamente inato e aceite globalmente. Exemplos de controlos por ações são por exemplo, a *checklist* mensal e reuniões existentes ao longo de cada mês.

Segundo Simons (1995), a partilha de valores motiva os colaboradores a procurar/criar oportunidades para alcançar a missão da organização. O sistema

de crenças incentiva os desejos inatos dos colaboradores em pertencer e contribuir para o propósito da organização, criando um alinhamento entre as estratégias organizacionais e os acontecimentos espontâneos (não resultantes porque a organização quer, mas por iniciativa dos trabalhadores). Relação com controles culturais de Merchand, este tipo de controlo também pode ser verificado na empresa, sendo um dos controlos com mais peso nos sistemas de controlo de gestão implementado na empresa, envolve todos os colaboradores o que se torna essencial na sustentabilidade económica e financeira de longo prazo. Exemplos de controlos culturais na empresa é a existência de códigos de conduta e a existência dum sistema de gestão ambiental.

Podemos verificar também que no controlo de gestão devem ser todos responsáveis e envolvidos, não devendo ser única e exclusivamente responsabilidade do *controller*. Este deve assegurar o cumprimento eficiente e adequado dos vários sistemas de controlo de gestão e alertar a gestão de topo para as limitações dos mesmos. Na empresa do caso de estudo podemos verificar que está organizada por pelouros em “Y” com 12 grupos organizacionais. À medida que os objetivos são definidos eles logicamente influenciam a organização seguindo uma logica *top down*, envolvendo não só o *controller*, mas todos os colaboradores de cada área, desta forma permite a participação dos colaboradores na definição dos objetivos organizacionais, ao mesmo tempo na definição dos objetivos individuais. Desta forma influencia a motivação dos colaboradores, tendo assim um papel fundamental no sucesso do controlo de gestão.

À luz do estudo de Anthony (1989) o processo de gestão deve ter em conta a vertente humana e os aspetos comportamentais, nomeadamente a motivação, para assim conseguir maximizar o desempenho e atingir os objetivos propostos duma forma eficiente. Neste sentido a NOS foi tendo, ao longo dos anos, cada vez mais atenção a esta vertente sendo um dos aspetos com mais peso dentro da organização onde a envolvência de todos os colaboradores é decisiva para a

sustentabilidade económica e financeira a longo prazo, construindo sistemas para motivação, como por exemplo os sistemas de recompensas.

Otley (1999) institui recompensas que não precisam de ser necessariamente financeiras, e que podem ir desde o reconhecimento dos gestores de topo, até recompensas financeiras em progressos a longo prazo e promoções. Estas recompensas, que deverão ser levadas em linha de conta na análise dos SMD (sistema medição de desempenho), podem ter uma influência positiva tanto a nível individual como a nível geral da empresa.

Na empresa é um fator que sempre teve bastante importância pelo facto de se definirem objetivos e competências no sentido de atingirem com motivação o sucesso individual, mas de forma coerente e alinhada com os objetivos da organização.

Os controlos provocaram melhorias e ajudaram a combater os problemas identificados ao longo dos anos da sua existência e processo pós fusão (nomeadamente problemas de falta de direção, motivação e competências). Na minha opinião e tendo em conta que o comportamento é uma das bases do controlo de gestão, os gestores devem ter instrumentos de orientação que ajudem os seus colaboradores a terem um comportamento empresarial que privilegie os interesses da organização. Deste modo os modelos escolhidos propostos por Merchant e Van der Stede (2012) e Ferreira Otley (2009) vão influenciar esses comportamentos. Podemos verificar nos problemas identificados por Merchant e Van der Stede (2012), que é o caso da falta de direção e motivação verificado principalmente no período de fusão da empresa, na qual os controlos culturais tiveram um papel fundamental na medida em que através da cultura de envolvimento dos colaboradores, conseguiram orientar os membros para um objetivo comum e direcionando no caminho que a empresa pretende. Os controlos por resultados também foram importantes, no sentido em que definiam as metas e objetivos que esperavam que os colaboradores atingissem, conseguindo desta forma controlar os problemas relacionados com a falta de direção.

No período fusão ocorreu uma fase de instabilidade proporcionada pela mudança que se fazia sentir e da indefinição cultural dentro da organização, os colaboradores sentiam-se desmotivados proporcionado pela falta de direção que se fazia sentir. Os colaboradores apresentavam questões na qual se demonstrava nitidamente, os problemas de falta de direção: “O que esperam de mim? Como posso orientar o meu trabalho? O que posso esperar da empresa?”.

Foi necessário nesta fase criar mecanismos de comunicação mais robustos para influenciar os comportamentos existentes em toda a organização.

Neste sentido a empresa no pós fusão tentou proporcionar meios, para que conseguissem esclarecer os colaboradores numa forma que os motivasse e os direcionasse na direção desejada.

Surge então a preocupação de nesta fase, informar os colaboradores do que podiam esperar da nova empresa e do que a organização também esperava deles, tentando assim colmatar alguns dos problemas de falta de direção e ao mesmo tempo de motivação.

A informação foi sendo divulgada de uma forma mais particular e conduzida pela equipa de Gestão e Direção de Recursos Humanos, através de *workshops* para ouvir as preocupações e expectativas dos colaboradores sobre esta temática, formações com número reduzido de pessoas por sessão para a informação fluir corretamente, entre outras atividades.

Foi necessário a demonstração da intenção de uniformizar uma cultura comum através dos controlos culturais, nomeadamente através dos códigos de conduta, arranjos de *layout* de áreas de trabalho e edifícios e rotação de pessoas entre áreas.

"A Zon e a Sonaecom têm uma cultura de transparência que facilitou o avanço do processo de fusão" (Rodrigo Costa,2013). Conforme referido é possível verificar que a empresa tem uma cultura baseada na transparência e de envolvimento daí, que no momento pós fusão foram partilhadas todas as

informações inerentes com os trabalhadores através dum *email* enviado pelo CEO, ao mesmo tempo que foi tornado publico a estratégia da empresa e quais os principais objetivos para o futuro da organização.

No âmbito do processo de integração resultante da fusão, foi desenhado e implementado um novo modelo de avaliação de desempenho, permitiu que fosse criada uma lista de competências comportamentais e objetivos individuais de cada colaborador, complementada pelo atingimento dos objetivos ao nível da empresa. Este modelo já existia mas foi alterado após a fusão e adaptado à nova realidade das duas empresas, este modelo alargava-se a todos os elementos da organização, e teve um papel crucial na motivação dos colaboradores. Através deste modelo era claro para os colaboradores que existem objetivos, na qual são avaliados e competências que regulam a sua conduta na realização dos objetivos. Este modelo contribuiu para a motivação dos colaboradores, no sentido em que a empresa retribui através de recompensas financeiras (variável remunerável) ou não financeiras (desenvolvimento de carreira), conseguindo que os colaboradores quisessem desta forma fazer mais e melhor dentro da organização.

Relativamente a alguns pontos fracos que identificamos na empresa, podemos mencionar o facto de a estratégia ser elaborada exclusivamente pelo conselho de administração com reduzido envolvimento dos colaboradores, no entanto a NOS tenta resolver através dos controlos culturais onde a empresa tem preocupação em divulgar numa forma clara e uniformemente difundida a todos os membros da organização (exemplo disso, são os emails enviados pelo CEO trimestralmente com os resultados e performance da empresa e como os principais objetivos, bem como o portal intranet disponível que é atualizado com os valores da empresa, estando diariamente acessível a todos os colaboradores) desta forma indireta consegue que os colaboradores tenham conhecimento da estratégia.

Um outro ponto fraco que podemos apontar é o facto do enfoque que a empresa dá no controlo de indicadores, face aos restantes controlos e o facto de haver algum desconhecimento dos objetivos associados a cada indicador, desta forma a empresa tenta resolver através dos controlos por ações, por meio de *checklists* e reuniões realizadas regularmente, tentam esclarecer os principais objetivos e a forma como podem atingir os indicadores propostos.

4.3. Limitações da investigação

Esta investigação teve em consideração as diferentes fases metodológicas apresentadas por vários autores, nomeadamente Merchant e Van der Stede (2012) e Ferreira e Otley (2009). Desta forma começou-se pela investigação, fase na qual foram feitas várias leituras sobre estudos já efetuados sobre o tema, para determinar o objeto de estudo e os seus objetivos. Foi necessário explicar os conceitos base, como é o caso dos sistemas de controlo de gestão, e perceber a sua evolução. Após várias pesquisas e evidências recolhidas de diferentes fontes, desenvolveu-se o estudo de caso propriamente dito.

O processo foi numa forma interativa e em contacto com a realidade do objeto de estudo.

A metodologia utilizada foi o estudo de caso. Depois de terem sido analisados a estrutura e historial da empresa, tivemos por base pesquisa documental e alguns documentos facultados pela empresa do estudo de caso, complementados com entrevistas não delineadas.

A informação foi recolhida junto das direções de Planeamento e Controlo de Gestão e de Recursos Humanos, existindo alguma informação relativa a áreas envolvidas direta e indiretamente com estes departamentos. Estas informações foram nos prestadas pela Dra. Cláudia Dias e pelo Dr. Miguel Garcia do Planeamento e Controlo de Gestão, bem como pela Dra. Sílvia Reis e Dr. Luís Moura dos Recursos Humanos, informação esta que foi crucial para a perceção e compreensão da estrutura e evolução dos SCG na NOS.

No entanto, na execução desta recolha de informação devo mencionar como limitação o facto do número reduzido de entrevistas que foram executadas, mas ao mesmo tempo como foram feitas a pessoas internas à organização e apesar de reduzidas acabaram por ter muito contributo na execução deste trabalho, sendo que o estudo espelha com exatidão o ponto de vista dos entrevistados.

Com o objetivo de reduzir possíveis fragilidades que decorreram do reduzido número de entrevistas realizadas, teve-se em conta na elaboração do estudo informação de outras fontes de evidência que acabaram por complementar a validade e o grau de confiança. Teve-se em consideração várias informações de várias páginas de internet, jornais, relatórios de atividade e entrevistas à Cláudia Dias, coordenadora do planeamento e controlo de gestão e ao diretor Miguel Garcia. Ao longo das entrevistas foi fornecido pelos entrevistados material posteriormente usado para análise. Depois da recolha de dados, foi analisada a informação e para evitar interpretações incorretas e para validação da informação foi enviado aos entrevistados as interpretações efetuadas sobre os elementos da empresa para que as mesmas fossem submetidas a comentários e esclarecimentos.

4.4. Oportunidades para o futuro

Após este estudo achei interessante propor como sugestão para investigação futura um possível estudo sobre um dos principais indicadores de resultados da empresa, que é o EBITDA, pois sendo um indicador facilmente calculável e a ter em conta pelos analistas externos também é uma importante ferramenta de avaliação de performance operacional.

Outro possível estudo é a realização de estudos de caso cujo objetivo seja analisar e estudar como é que as técnicas tradicionais da contabilidade de gestão são utilizadas na tomada de decisão nas empresas em Portugal.

Numa outra perspetiva poderia se abordar um possível estudo a forma como os sistemas de *Business Intelligence* e *Business Analyst* podem ajudar no controlo de gestão e a forma como podem impactar a sua eficiência e eficácia

5. Conclusão

Após análise do estudo de caso relativamente ao controlo de gestão podemos concluir, que o TFM utiliza a teoria para entender o estudo de caso e perceber como o controlo de gestão está definido na NOS. Deste modo é possível comprovar que o presente estudo vai ao encontro dessa necessidade.

As características do controlo de gestão e sistemas de controlo de gestão, foram abordadas nos modelos estudados na revisão da literatura, numa evolução quanto ao nível de integração, modelo de Anthony (Anthony, 1965), modelo de Flamholtz, Das e Tsui (Flamholtz, Das e Tsui, 1985), modelo de Simons (Simons, 1995; 1995a), modelo Merchant e Van der Stede (Merchant e Van der Stede, 2012), modelo de Ferreira e Otley (Ferreira e Otley, 2009), modelo de Malmi e Brown (Malmi e Brown, 2008) e ainda a ferramenta de Kaplan e Norton (1992).

Desta análise posso enumerar como característica validada no caso de estudo o facto dos sistemas de controlo de gestão influenciarem os comportamentos dos colaboradores da NOS e que quando são conduzidos da forma desejada aumentam a possibilidade da concretização das estratégias e objetivos da organização. É possível comprovar que o sistema de controlo de gestão da NOS está orientado para os comportamentos, com a possibilidade de ação, com foco no sucesso.

No estudo de caso podemos também constatar que a empresa aplica todos os tipos de controlo de gestão apontados por Merchant e Van der Stede (2012), nomeadamente os controlos por resultados, controlos por ação, os controlos pessoais e controlos culturais. Podemos constatar que os mesmos provocaram melhorias e ajudaram a combater os problemas identificados ao longo dos anos da sua existência e processo pós fusão (nomeadamente problemas de falta de direção, motivação e competências).

Podemos também validar que o modelo Ferreira e Otley (2009) ajudou-nos a compreender o caso de estudo e demonstrou os benefícios decorrentes dos sistemas de avaliação de desempenho para o atingimento dos objetivos, sendo

que este tipo de controlo têm contribuído na medida em permitiu também combater os potenciais problemas que surgiram na fusão e implementação da estratégia

Este trabalho de investigação permitiu fazer uma revisão do controlo de gestão e das práticas associadas, originando uma perceção reformulada da importância destes mecanismos e da sua adaptação ao contexto em que são inseridos.

No entanto durante este trabalho existirem algumas limitações condicionaram a realização do mesmo, nomeadamente as reduzidas entrevistas que conseguimos com os colaboradores da NOS e a dependência da informação por parte dos mesmos, isto veio a limitar um pouco a extensão do trabalho e a dificuldade na recolha e análise de componentes importantes para a investigação, a juntar ao facto de atualmente estar num desafio profissional importante, em que o tempo para me dedicar ao estudo tornava-se escasso e de complicada gestão.

Ainda assim considero que este estudo contribuiu para o meu enriquecimento pessoal e que estas aprendizagens serão uma mais-valia na minha vida profissional.

6. Bibliografia

Abernethy, M. A. & Chua, W.F. 1996. A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, 13 (2): 569- 606.

A gestão e a evolução das teorias da Gestão. 2006. *História do pensamento sobre a Gestão*. Folhas da cadeira horizontal de Gestão – DEG/IST 06/07.

Anthony, R. N. 1976. *Contabilidade gerencial: uma introdução à contabilidade*. Editora Atlas, São Paulo.

Anthony, R. N. 1965. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business Press.

Anthony, R.N., Daerden, J. & Bedford, N.N, 1989. *Management Control Systems*. Irwin.

Anthony, R.N., & Govindarajan, V. 2003. *Management Control Systems*. McGraw-Hill.

Anthony, R.N. & Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems*. McGraw-Hill.

Berry, A.J., Broadbent, J. & Otley, D.T. 1995. Research in management control: An overview of its development. *British Journal of Management*, 6 (special issue): 31-44.

Berry, A.J.; Broadbent, J. & Otley, D. 1995b. Approaches to control in organizational literature, in Broadbent, J. & Otley, D. *Management Control, Theories, Issues and Practices*. Macmillan: 17-26.

Berry, A.J., Coad, A.F., Harris, E.P., Otley, D.T. & Stringer, C. 2009. Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41 (1): 2-20. Birmingham. ISSN 0890-8389. 41 (2009) 2-20.

Bisbe, J. & Otley, D. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society* (29): 709-737.

Chenhall, R.H. 2003. Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28: 127-168.

Chenhall, R.H. & Langfield-Smith, K. 2003. Performance measurement and reward systems, trust, and strategic change. *Journal of Management Accounting Research* 15: 117-143

Costa,R, 2013. Notícia. Disponível em http://dinheirodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=201373(2015/11/05;21H30M)

Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. 2009b. Accounting and control, entrepreneurship and innovation: venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2): 281-311.

Entidade reguladora para a comunicação social. Disponível em: <http://www.erc.pt/pt/transparencia/sociedades-participadas/879>; (2015/11/05; 20H30M)

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

Flamholtz, E.G. 1996a. *Effective Management Control: Theory and Practice*. Kluwer Academic Publishers.

Flamholtz, E.G. 1996b. Effective organizational control: A framework, applications, and implications. *European Management Journal*, 14(6): 596-611.

Flamholtz, E.G.; Das, T.K.; Tsui, A.S. 1985. Towards an integrative theory of organizational control. *Accounting, Organization and Society*, 10(1): 35-50.

Flamholtz, E. & Randle, Y. 2000. *Growing Pains: Transitioning from entrepreneurship to a professionally managed firm*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hansen, A. & Mouritsen, J. 2005. Strategies and organizational problems: Constructing corporate value and coherence in balanced scorecard processes, in Chapman, C.S. (Ed.): *Controlling Strategy: Management, Accounting and Performance Measurement*. Oxford University Press: 125-150.

Ittner, C.D., Larcker, D.F. 2001. Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting & Economics*, 32: 349-410.

Jordan, H., Neves, J.C. & Rodrigues, J.A. 2005. *O Controlo de Gestão - Ao serviço da Estratégia e dos Gestores*. 6ª Ed. Área Editores.

Kaplan, R. S. 2010. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Working paper No. 10-074*, Harvard Business School, Harvard University.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Press: 71-79.

KAPLAN, Robert S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

Langfield-Smith, K. 1997. Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2): 207-232.

Machin, J.L.J. 1983. Management control systems: Whence and whither?, in Emmanuel, C.; Otley, D. (Ed. 1995): *Readings in Accounting for Management Control*, Chapman & Hall, 9-48, 9-27.

Madureira, R. C., Duarte, A. M.O. & Fonseca, R. M. 2011. 133 Anos de história das comunicações em Portugal. *Eletrónica e Telecomunicações Volº5, nº3, Junho 2011*

Malmi, T., & Brown, D. A. 2008. Management control system as package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research* 19 (4): 287-300.

Merchant, Kenneth A.; Van Der Stede, Wim A. (2012) – *Management Control Systems: Performance, Measurement, Evaluation and Incentives*. 3ª Ed. Harlow : FT Prentice Hall.

Mesa Redonda, 2015. Workshop: "Experiências do contributo do Controlo de Gestão para o Alinhamento da Estratégia: à mesa redonda com IKEA e NOS", 2015.

Nolan Norton Institute. 1990. *Measuring Performance in the Organization of the Future: A Research Study*. *Harvard Business Review*, 1990.

NOS, 2015. História. Disponível em www.nos.pt/institucional/PT/sobre-a-nos/quem-somos/Paginas/historia-optimus.aspx (2015/10/02; 20H30M)

NOS, 2014. Resultados consolidados a 31 de Dezembro de 2014. Disponível: www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/NOS_RC_2014_POR.pdf (2015/11/02; 21H30M)

Otley, D. 2001. Extending the boundaries of management accounting research: Developing systems for performance management. *British Accounting, Review*, 33: 243-261.

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

Robert S. & Norton, D. P. 1997. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

Simões, A.M.D. & Rodrigues, J.A. 2014. *Relação entre controlo de gestão e estratégia. Perspectiva histórica*. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Investigadores da BRU/UNIDE, Disponível em: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_23/Ana_M%C2%AA_Dias,_Jos%C3%A9_Azevedo.pdf ((2015/10/24; 20H30M)

Simons, R. 1995. Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*. Boston: 80-88.

Siomns, R. 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15: 169-189

Simons, R. 1995a. *Levers of Control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.

Simons, R. 2000. *Performance measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall.

Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. *Strategic Management Journal*, 12: 49-62.

Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2): 127-143.

Strategy Day, 2013. Apresentação Strategy Day. Disponível http://www.nos.pt/institucional/Documents/Apresentacoes/ZONOPTIMUS_StrategyDay.pdf (2015/11/20; 20H30M)