



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O papel do Chief Financial Officer no contexto empresarial

## O caso do Grupo NORS

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

por

Nuno Ricardo Marques São Pedro

sob orientação de

Prof. Dr. Luís Manuel Dionísio Marques

Prof. Dr. Miguel Alberto Reis Soares

Católica Porto Business School

Março de 2017





# AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a oportunidade concedida pela Católica Porto Business School no acesso e frequência do mestrado em Gestão. O meu muito obrigado pela exigência e rigor, que permitiram enriquecer os meus conhecimentos do mundo empresarial. Especial agradecimento, também, por este feliz acontecimento me ter dado o prazer de conviver e estabelecer amizades para a vida, fazendo-me crescer enquanto pessoa.

À minha família, em especial, aos meus pais e irmão, por todo o apoio prestado ao longo de todo o percurso do curso. Apoio este, inestimável para a minha motivação e bem estar na persecução deste objetivo.

Ao corpo docente, em especial, aos orientadores desta dissertação: Prof. Luís Marques e Prof. Miguel Soares, pela disponibilidade e apoio no desenvolvimento deste trabalho.

À equipa SLH da Católica Porto Business School e sobretudo à minha orientadora: Tânia Almeida, pelo apoio prestado em direcionar-me da forma mais assertiva neste trabalho e no acompanhamento do meu percurso pessoal e profissional.

A todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para que atingisse este objetivo e me tornasse mais completo e realizado.

A todos, o meu muito obrigado!



# RESUMO

A posição do Chief Financial Officer (CFO) configura a de um responsável ou “ator” incontornável no mundo empresarial. De facto, variados autores e académicos, corroborados pelos próprios CFO’s em exercícios das suas funções, têm vindo a sugerir um papel, cujas responsabilidades tradicionais de *expertise* financeira, nomeadamente de reporte financeiro, auditoria e controlo, planeamento, orçamentação e gestão financeira, se encontra “esgotado” ou “distanciado da realidade”. Neste sentido, partindo das responsabilidades financeiras tradicionais, tem sido sugerido um papel cada vez mais estratégico e holístico, perfilando-se um “ator” dinâmico na estrutura organizacional, capaz de se assumir como um verdadeiro *business partner*.

Partindo de uma conveniente revisão da literatura, este trabalho procura compreender e aferir esta nova realidade. Dado tratar-se de uma fenómeno complexo, cuja análise deverá incidir necessariamente numa investigação *in situ* das questões a explorar, uma abordagem de estudo de caso marcadamente exploratório e descritivo revelou-se mais assertiva. De igual forma, revela-se importante perceber o impacto de possíveis fatores contingenciais, partindo de duas perspetivas: i) organizacional e cultural; ii) características individuais do CFO.

Neste sentido, tendo em conta a evidência empírica encontrada, é sugerido que o CFO da organização alvo de estudo se assume como um verdadeiro “ator” holístico, podendo considerar-se como um efetivo *business partner*.

Palavras-chave: CFO; *Business Partner*; Estratégia; Criação de valor.



# ABSTRACT

The position of the Chief Financial Officer (CFO) configures a responsible or leading "actor" in the business world. In fact, several authors and scholars, supported by the CFOs themselves in the exercise of their functions, have been suggesting a role, whose traditional responsibilities of financial expertise, namely financial reporting, auditing and control, planning, budgeting and financial management are "inexpressive" or "distanced from reality." In this sense, starting from traditional financial responsibilities, an increasingly strategic and holistic role has been suggested, with a dynamic "actor" in the organizational structure capable of assuming as a true business partner.

Starting from a convenient literature review, this work seeks to understand and assess this new reality. Given that this is a complex phenomenon, the analysis of which should necessarily focus on an "in situ" investigation of the issues to be explored, which a clearly exploratory and descriptive case study approach has proved more assertive. Likewise, it is important to understand the impact of possible contingency factors, starting from two perspectives: i) organizational and cultural; ii) individual characteristics of the CFO.

In this sense, considering the empirical evidence found, it is suggested that the CFO of the organization under focus assumes itself as a true holistic "actor", and can be considered as an effective business partner.

Keywords: CFO; Business Partner; Strategy; Value creation.



# ÍNDICE

Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	vi
Abstract .....	viii
Índice .....	x
Índice de Figuras .....	xiii
Índice de Tabelas .....	xv
Introdução .....	17
1. Enquadramento teórico - Revisão da literatura .....	20
1.1 A génese - Origem e evolução do papel do CFO .....	20
1.2 Chief Financial Officer: Conceito, papel e suas perspetivas .....	23
1.3 O papel contemporâneo do CFO: Formulação e execução estratégica .....	32
1.4 A evolução e redefinição do papel do CFO - fatores de mudança .....	36
1.4.1 Perspetiva organizacional / cultural .....	37
1.4.2 Perspetiva características individuais do CFO .....	42
2. Metodologia .....	49
2.1 Definição do objeto de estudo .....	49
2.2 Metodologia qualitativa: Estudo de caso .....	51
2.3 Recolha de dados .....	55
2.4 Seleção do caso .....	59
3. O Grupo NORS .....	61
3.1 Apresentação e caracterização do Grupo .....	61
3.2 História e estrutura organizacional .....	62
3.3 Missão, visão e valores .....	64
3.4 Atualidade relevante e agenda estratégica .....	65
4. O papel do CFO no Grupo NORS .....	69

4.1 Contextualização .....	69
4.2 Caracterização do papel e funções corporativas .....	74
4.3 Caracterização do percurso .....	75
4.4 O processo de formulação e implementação estratégica .....	77
4.5 Discussão do papel do CFO .....	81
4.5.1 Perspetiva organizacional / cultural .....	88
4.5.2 Perspetiva características individuais do CFO .....	90
5. Conclusões .....	94
Bibliografia .....	98
Anexos .....	106
Anexo A.....	106
Anexo B.....	108
Anexo C .....	110
Anexo D .....	112
Anexo E .....	118
Anexo F .....	120



# ÍNDICE DE FIGURAS

<a href="#">Figura 1</a> .....	39
<a href="#">Figura 2</a> .....	41
<a href="#">Figura 3</a> .....	62



# ÍNDICE DE TABELAS

<a href="#">Tabela 1</a> .....	56
--------------------------------	----



# INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo em acelerado processo de mudança, caracterizado por uma constante mutação das suas condições políticas, sociais, económicas e ambientais, citando somente as mais relevantes. A este facto, não é alheio uma crescente e intensa competição por recursos, sejam eles financeiros, humanos, entre outros, acabando por definir na perfeição o atual contexto onde as empresas têm vindo a operar. Perante esta realidade deveras desafiadora, cabe às organizações do mundo empresarial uma adequada e exigente gestão dos seus recursos para, mediante uma efetiva formulação e execução estratégica, alcançarem os objetivos propostos, ou seja, criação / maximização de valor.

Neste cenário, em que a gestão de recursos, nomeadamente financeiros, aliada à inovação de práticas e formulação / implementação estratégica se revelam determinantes para as empresas, toma especial relevância a figura incontornável do responsável financeiro. Assim o é, na medida em que cada vez mais investigadores e académicos têm demonstrado cada vez mais interesse, debruçando-se e discutindo acerca do papel no seio organizacional (Grandlund & Lukka, 1998; Bertrand & Schoar, 2003; Jarvenpaa, 2007; Naranjo-Gil et al., 2009; Ge, et l., 2011), nomeadamente como este “ator” poderá acrescentar valor para a organização (Windeck, et al., 2013; Wolf, et al., 2015).

Na verdade, o papel atribuído ao responsável financeiro é ainda pouco consensual, havendo discrepância de opiniões quanto à participação deste “ator” na formulação e implementação estratégica (Byrne & Pierce, 2007; Wolf, et al., 2010; De Loo, et al., 2011; Mahlendorf, 2014). Neste sentido, tendo em conta diversos autores académicos, o âmbito do papel oscila entre a de um típico responsável administrativo e financeiro, nomeadamente, *Watchdog* e *Scorekeeping* (Johnston, et al., 2002) e a de um líder organizacional, que promove

liderança estratégica e criação de valor, assumindo-se como um verdadeiro *business partner* (Grandlund & Lukka, 1998; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Jarvenpaa, 2007).

Neste contexto, ao responsável financeiro associamos a figura organizacional do Chief Financial Officer (CFO), designação essa, unanimemente aceite tanto a nível académico como organizacional. Desta forma, importa compreender e aclarar esta temática, tendo como questão de partida o que nos leva até ao presente trabalho: que papel para o CFO em contexto empresarial?

Efetivamente, dar uma resposta concreta e global a esta questão de fundo irá, certamente, ser difícil ou irrealista, na medida em que se trata de um “fenómeno” complexo, atendendo ao cenário altamente volátil em que vivemos hoje. Isso obrigar-nos-á a focar na organização da qual o CFO faz parte, ou seja, a análise do papel do CFO é contingencial ao contexto onde se insere. Neste sentido, importa entender como este “ator” participa na formulação e execução estratégica e, conseqüentemente, perceber de que forma fatores “organizacionais / culturais” (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2007) e “caraterísticas individuais” (Bertrand & Schoar, 2003; Naranjo-Gil et al., 2009; Ge et al., 2011) podem revelar-se decisivos.

Relativamente ao trabalho empreendido, importa também destacar a sua importância e relevância numa temática cada vez mais pertinente no contexto internacional que, ainda assim, é praticamente inexistente em contexto nacional. Neste sentido, o intuito deste trabalho reside em aferir esta realidade num caso concreto em Portugal, ajudando à compreensão do fenómeno e, desta forma, fomentar o começo da discussão desta temática em contexto nacional.

Atendendo ao trabalho desenvolvido neste âmbito, foi encontrada evidência empírica que aponta no sentido de que o CFO da organização em estudo assume um perfil de atuação que vai de encontro à figura de *business partner*, conforme a revisão da literatura considerada (Jarvenpaa, 2007), destacando-se

na criação de valor no seio da organização (Windeck et al., 2013; Wolf et al., 2015), configurando um “ator” relevante na formulação e implementação estratégica do Grupo. Por último, também se encontrou evidência que permite classificar os fatores “organizacional / cultural” e “caraterísticas individuais do CFO” como plausíveis na modelação do percurso e estilo holístico que o CFO revela na organização em estudo.

# Capítulo 1

## ENQUADRAMENTO TEÓRICO – REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1 A Génese – Origem e evolução do papel do CFO

O papel do CFO tem sido alvo do interesse de investigadores e académicos desde que o termo foi formalmente instituído e utilizado pela primeira vez, por volta de 1962. Baseando-nos no livro: *The Chief Financial Officer – What CFOs do, the influence they have and why it matters*, nesse ano “o Controllars Institute of America mudou a sua designação oficial para Financial Executives Institute. Esta aparente mundana alteração na sua designação marcou o ponto de viragem decisivo no estatuto do CFO” (Karaian, 2014, p. 1). Na verdade, “este acontecimento reconheceu o papel cada vez mais estratégico que o responsável máximo do departamento de finanças foi ganhando junto dos conselhos de administração” (Karaian, 2014, p. 1). De facto, este marco histórico correspondeu a um ponto de viragem significativo na perspetiva dada ao responsável financeiro em contexto empresarial, muito embora este reconhecimento tenha sido o corolário de muitos anos de uma contínua reinvenção do seu papel.

Os primórdios podem ser estabelecidos na segunda metade do séc. XIX, quando a função de contabilidade foi reconhecida e certificada em alguns países, sobretudo anglo-saxónicos, em particular no Reino Unido e nos EUA. A prática de contabilidade nas empresas só se generalizou a partir do séc. XX, por intermédio de grandes firmas industriais, como foi o caso da General Electric nos EUA, em 1900, ainda assim, muito lentamente. Gradualmente, através da

constituição de associações ou ordens profissionais de contabilidade, os profissionais da contabilidade (comumente designados por *controllers*) foram expandindo a sua influência no panorama industrial e empresarial de então (Karaian, 2014). De facto, “estes profissionais que compunham esses grupos pioneiros, ganharam proeminência graças aos métodos cada vez mais sofisticados que foram desenvolvidos e implementados para avaliar e monitorizar a performance financeira. Essas inovações analíticas alteraram profundamente a forma como as empresas pensavam a sua estratégia, impulsionando o papel financeiro – e por extensão do CFO – no seu processo de implementação” (Karaian, 2014, p. 2).

O caso Dupont constitui um dos exemplos mais flagrantes de como a implantação de métodos inovadores na avaliação e monitorização da empresa foram cruciais para o entendimento da rentabilidade, face aos métodos rudimentares prevaletentes no panorama industrial de então. Esta inovação inédita à época, providenciou a base de uma nova visão sobre a criação de valor, permitindo uma clara vantagem estratégica e competitiva face aos restantes players do setor.

Assim, “através da aplicação sistemática da lente financeira às operações de negocio, os (futuros) CFO’s ganharam uma palavra a dizer na definição da estratégia da empresa. Com o crescimento das empresas, foram desenvolvidas medidas financeiras cada vez mais complexas e diversificadas, provando-se estar à altura da avaliação da performance empresarial” (Karaian, 2014, p.3).

No entanto, esta perspectiva de proeminência da contabilidade e finanças no contexto empresarial, deu lugar ao surgimento de variados estereótipos visando o CFO, nomeadamente a sua suposta obsessão por números ou mesma avareza que, por vezes, ainda subsistem nos dias de hoje (Karaian, 2014). De facto, a tensão existente entre a função “tradicional” de supervisão e controlo

por um lado e a parceria com a gestão para a formulação e implementação estratégica permanece até aos dias de hoje.

Nos anos vindouros ao do aparecimento e reconhecimento do acrónimo CFO, este ator é levado a responder a novos desafios, face às exigentes circunstâncias de então, sobretudo nas crises decorrentes dos anos 70 e 80. O *Chief Operating Officer* (COO) predominante até então, entra em declínio à medida que cada vez mais empresas designam CFO's. Na sequência, "estudos académicos concluíram que a dupla CEO-COO foi dominante no período ente os anos 60 e meados dos anos 80, findo o qual deu lugar à proeminência da dupla CEO-CFO" (Karaian, 2014,p. 8). Neste contexto, "o rápido crescimento reflete o quão crucial se tornou este papel nos conselhos de administração, um pouco por todo o mundo" (Karaian, 2014, p. 8).

Na verdade, o CFO respondeu aos novos desafios de uma forma vigorosa e direta, passando a estar "nas trincheiras, batalhando como parte da equipa de operações (nalguns casos, ele direciona a equipa)" (Karaian, 2014, p. 6, citando consultores da McKinsey). Esta reinvenção em particular do papel do CFO constituiu o prelúdio da sua assunção enquanto *business partner*.

De facto, o papel atribuível ao CFO sofreu uma progressiva evolução, deixando de ser exclusivamente circunscrito às responsabilidades meramente contabilísticas e financeiras, passando a assumir responsabilidades que, atualmente, podem passar pela chefia de unidades chave ou segmento de negócio. Cada vez se torna mais evidente que "ser CFO corresponde ao papel de um líder de negócios e estas experiências fazem-no ser um líder de negócios, ou seja, mais do que um líder funcional" (Karaian, 2014, p. 9, citando Suzzane Wood da Russell Reynolds).

Uma das provas irrefutáveis da crescente influência dos CFO's no seio empresarial, surgiu nos primeiros anos da década passada. A autoridade do CFO chegou subitamente à ribalta, pelas piores razões, quando rebentaram

vários escândalos financeiros. Em vários casos mediáticos, foram inflamadas vendas, escondidas perdas, entre outros abusos, revelando-se catastrófico para a reputação e bom nome das respectivas empresas. De certa forma, “a sugestão que o CFO pudesse orquestrar fraudes multimilionárias, ainda que de forma inadvertida, levantou o véu do seu poder, inclusive nas grandes empresas” (Karaian, 2014, p. 10).

Atualmente, a natureza global dos negócios apresenta novos riscos e oportunidades para o CFO. Avanços recentes em tecnologia, permitiram ao CFO e sua equipa financeira a libertação de trabalhos “mundanos” e rotineiros, nomeadamente através de *outsourcing*, para se focarem na produção de análises estratégicas e de suporte ao conselho de administração.

Sintetizando, a origem e evolução do CFO e seu papel num espaço de tempo relativamente curto, historicamente falando, sugere a passagem de uma discreta posição administrativa para uma posição privilegiada no seio empresarial, podendo assumir-se como um ator de certa relevância estratégica. Efetivamente, “a história conta-nos que o papel assumido pelo CFO corresponde a um de versatilidade” (Karaian, 2014, p.12).

## 1.2 CFO: Conceito, papel e suas perspetivas

A expressão *Chief Financial Officer*, vulgarmente abreviada de CFO, é facilmente reconhecida no mundo empresarial, sendo definida no senso comum como o máximo responsável executivo financeiro de uma organização, sendo sua função zelar pela sua saúde financeira. Ainda assim, não existe uma forma exata de definir e descrever o seu papel. “Parceiro estratégico. Conselheiro de confiança. Advogado do diabo. Não existe uma forma simples de descrever o *Chief Financial Officer*. Os próprios CFO’s têm, eles próprios, dificuldade em dar uma resposta.” (Karaian, 2014, p. IX)). Complementando, “o CFO chefia o departamento financeiro, claro, mas na prática esta é uma visão bastante curta

do seu rol de responsabilidades” e “o que é comumente aceite, no entanto, é desmistificar o estereótipo de ser um mero contabilista ou administrativo” (Karaian, 2014, p. IX).

Socorremo-nos, então, de um *discussion paper*, elaborado por uma reputada organização independente: IFAC - International Federation of Accountants intitulado “The role and expectations of a CFO”, 2013 que nos pode aclarar esta questão, esboçando um conjunto de perspetivas para o papel: o CFO contemporâneo está focado em ser um líder organizacional chave, um comunicador, com sólidas bases profissionais e éticas, mantendo uma particular atenção para com a organização e sua envolvente, demonstrando para tal um conjunto específico de capacidades e atributos, englobadas numa variedade de diferentes papéis e responsabilidades.

De acordo com o referido *discussion paper*, as **responsabilidades de um CFO** incluem tipicamente (IFAC, 2013, p.8):

- **Demonstração de uma liderança ética e integridade nos negócios;**
- **Gestão de preocupações e pressões a curto prazo**, tais como gestão de *cash flow*, liquidez e rentabilidade, e uma visão de longo prazo visando a sustentabilidade da organização;
- **Cumprimento de responsabilidades administrativas**, assegurando a efetiva conformidade e controlo, nomeadamente questões fiscais e legais, tais como reporte financeiro, financiamentos de capital e responsabilidade corporativa;
- **Partilha de responsabilidades na liderança estratégica** em parceria com o *Chief Executive Officer* (CEO) e outros executivos, assegurando funções de suporte a nível estratégico e operacional na organização;
- **Condução e gestão da mudança e inovação no interior da organização;**
- **Estabelecimento de uma comunicação efetiva** com colegas, parceiros, investidores, clientes, fornecedores, reguladores e outros *stakeholders* internos ou externos.

Ainda segundo este documento, o âmbito das responsabilidades de um CFO expandiu-se, em virtude da complexidade resultante da globalização do capital e dos mercados, de condicionantes regulatórias e de negócio, crescimento na informação e comunicações e a própria evolução das expectativas em torno do papel do CFO. Assim sendo, face a um cenário cada vez mais complexo e desafiante, estabeleceram-se **5 princípios e expectativas** em torno de um CFO (IFAC, 2013, p. 4):

**A) Ser um efetivo líder organizacional e um membro chave da equipa de gestão.**

Mediante uma liderança partilhada, providenciando uma visão para a organização, colaboradores e outros *stakeholders* chave. Neste sentido o CFO desempenha o papel *pivot* de facilitar que todos os *stakeholders* chave compreendem e partilhem dessa visão e aspirações para a organização, facilitando o alcançar de objetivos de performance em conjunto. Esta perspetiva revela a expectativa de o CFO se assumir como *business partner* ao mais alto nível, não só com o CEO, mas também com os restantes membros executivos da equipa, partilhando uma visão em comum. Atendendo a este propósito, é requerido ao CFO aptidões de liderança e capacidades interpessoais, tais como: comunicação, pensamento estratégico, gestão da inovação e mudança, inteligência emocional, resolução analítica de problemas e tomada de decisões (IFAC, 2013, p. 10).

**B) Equilibrar as responsabilidades de supervisão e controlo com as de *Business Partner*.**

Um dos principais desafios será assegurar que as suas funções “tradicionais” de supervisão e controlo inerentes ao seu papel não comprometam ou não sejam comprometidas pelo *business partnering* e que, desta forma, o CFO tenha a capacidade de gerir de forma eficiente ambas as responsabilidades.

As responsabilidades de supervisão e controlo envolvem vários “fatores higiénicos” que são críticos para assegurar que uma organização salvaguarda os seus ativos e garanta a sua sobrevivência. Entre estas responsabilidades, podemos destacar: o CFO, enquanto membro executivo, providencie informação financeira e não financeira, seja retrospectiva ou futura, para suporte à decisão por parte do conselho de gestão; O CFO como ponto de suporte do CEO, nomeadamente na apresentação dos resultados da organização a investidores e outros *stakeholders*; O CFO enquanto participante ativo nas relações com os investidores e na relação estratégica com os *stakeholders*.

Simultaneamente, enquanto desempenha funções “tradicionais” de supervisão e controlo, é esperado que o CFO se comprometa com a performance da organização, através da sua participação no processo de desenvolvimento estratégico, e sua consequente validação, implementação e avaliação. Tipicamente, isso inclui uma melhor compreensão da performance de uma organização requer que o CFO supervise informação e gestão de dados, o que inclui a implementação de sistemas de informação, *business intelligence* e o escrupuloso escrutínio de dados.

Sintetizando, podemos estabelecer um termo de comparação entre as responsabilidades “tradicionais” do CFO e as de *business partner* com as de um travão e um acelerador de um automóvel. Ambas são necessárias e não estão necessariamente em conflito. (IFAC, 2013, p.12-14).

### C) **Agir como integrador e “navegador” da organização.**

Para tal, o CFO deverá assumir uma posição central na gestão estratégica da organização. Isto envolve estar preparado para facilitar uma perspetiva comum e unificada dos objetivos estratégicos da organização, bem como, oportunidades e ameaças, modelo de negócio, fatores críticos de sucesso. Tais fatores incluem dinâmicas de competidores e de mercado, mudança tecnológica, inovação induzida no decurso do desenvolvimento estratégico,

gestão e execução, inclusive, o uso sustentável dos recursos. (incluindo recursos, capacidades e competências), tendo em conta que circunstâncias, fatores ambientais e tendências estão em constante mutação.

Estando situado na confluência de estratégias, processos e informação, o CFO está numa posição privilegiada para liderar e coordenar a comunicação e reporte de informação importante e relevante, segundo efetivos processos de reporte. Realçar formas de reportar o desempenho do negócio, incluindo reporte integrado, pode ser usado como um elemento efetivo da estratégia de comunicação para a organização (IFAC, 2013, p. 15-16).

**D) Ser um efetivo líder da função financeira e contabilística.**

Um efetiva liderança envolve, também, que a função financeira e contabilística seja adaptável às mudanças quando a organização e a suas necessidades mudam. Isto requer o desenvolvimento de abordagens mais dinâmicas e proactivas no planeamento e gestão da performance, que permita à organização responder às incertezas que mudam rapidamente a envolvente, que afetam os *drivers* chave do negócio, seja a procura no produto/serviço, seja o *input* dos recursos, preços e disponibilidade, etc. Neste sentido, uma abordagem focada no cliente ajuda a assegurar que a função financeira e contabilística se concentre nos seus produtos e serviços de uma forma efetiva e eficiente.

Por outro lado, facilitar o relacionamento da função financeira e contabilística com o resto da organização é crítica para elevar a confiança e credibilidade. Um efetivo *business partnering* requer a construção de relações efetivas e influentes, nomeadamente: Operações: elevando a eficácia operacional e cadeia de abastecimento; Marketing e marca: avaliando o retorno do investimento em marketing e marcas; Pesquisa e desenvolvimento: assegurando um investimento efetivo na pesquisa, desenvolvimento e inovação (IFAC, 2013, p. 17-19).

### E) Incorporar qualidades profissionais no papel e na organização.

A capacidade mais relevante na liderança de um CFO reside na demonstração da sua integridade, seja nas palavras como na ação. Cada vez mais *stakeholders* externos, principalmente investidores, valorizam a liderança ética e boa gestão, valorizando também o profissionalismo e objetividade em conjunto com a assertividade no negócio e boas capacidades de *business partnering*.

Consequentemente, podem identificar-se um conjunto ideal de comportamentos: Integridade: ser direto e honesto, providenciando transparência nos mais variados aspetos do papel, nomeadamente, assegurar-se que a informação é preparada de forma justa e honesta, de acordo com os mais elevados padrões profissionais, quer seja para informação interna ou divulgação externa; Objetividade: impedir julgamentos que tenham origem em factos tendenciosos, conflitos de interesse ou na simples influência de outros, mantendo um foco claro e objetivo nas atividades desempenhadas; Competência profissional e devido cuidado: manter competências e capacidades profissionais para assegurar que a organização recebe um serviço profissional e competente, baseado nos vários aspetos do papel. Enquanto administrador, assegurar que a informação reflita fielmente a performance e estado da organização, em consonância com os requerimentos jurídico-legais aplicáveis. Enquanto *business partner*, assegurar que os objetivos estratégicos da organização são atingidos; Confidencialidade: não divulgar ou usar informação confidencial reunida no exercício das suas funções e nas relações mantidas fora da organização sem autorização para tal; Comportamento profissional e profissionalismo: não tomar ações que desacreditem a reputação profissional inerentes ao papel. Comportamento profissional requer um escrupuloso respeito pelas leis, pela regulação, padrões éticos e profissionais, e ser guiado

pelo espírito dessas mesmas leis e regulamentos, assim como pela palavra (IFAC, 2013, p.20-21).

Sintetizando, em articulação com princípios e expectativas enunciadas, podem ser estabelecidos quatro vetores chave, que ajudam a clarificar o conceito e papel assumidos pelo CFO: Criar valor: desenvolvendo estratégias para a criação sustentada de valor; Garantir valor: apoiando o governo da sociedade e sua gestão na tomada de decisões e facilitar o entendimento da performance das várias funções da organização ou unidades de negócio; Preservar valor: gestão do ativo e responsabilidades, gestão do nível risco relativamente aos objetivos estipulados pela organização, monitorização efetiva de sistemas de controlo; Reportar valor: assegurar o reporte de informação relevante e útil do negócio (IFAC, 2013, p.6).

Relativamente ao perfil assumível de CFO importa destacar, de acordo com o artigo “Today’s CFO: Which profile best suits your company?” (Agrawal et al., 2013), ser pouco produtivo tentar expandir o papel do CFO ao limite da imaginação e considerar que este seja bom em tudo o que se possa fazer. Através de uma aturada análise às experiências, credenciais e formações de base em CFO’s das 100 maiores empresas globais em termos de capitalização bolsista, os autores identificaram e elencaram 4 perfis distintos de CFO’s:

**“O expert financeiro”**: Tipicamente promovido internamente, apresenta anos de experiência em múltiplos papéis rotativos de âmbito financeiro, nomeadamente, controlo de gestão, tesouraria, auditoria, análise e planeamento financeiro ou finanças empresariais. Tendem a ser CFO’s com um conhecimento aprofundado da empresa, sendo bastante experientes e competentes em assuntos de matéria contabilística ou financeira, nomeadamente, regulação financeira, contabilidade internacional ou financiamento. A maioria apresenta uma formação avançada em contabilidade / finanças ou apresenta uma experiência relevante de trabalho em auditoria. O perfil deste CFO é

particularmente adaptável a organizações altamente descentralizadas, independentes (não subsidiárias) ou em franco progresso de crescimento.

**“O generalista”:** Tipicamente coloca uma especial ênfase nas competências operacionais. São CFO’s com uma experiência bastante alargada e multifacetada, especialmente fora do âmbito das finanças, estando experimentados em áreas tão distintas como operações, estratégia, *marketing* ou gestão generalista. A maioria apresenta formações bastante abrangentes como MBA’s ou outras pós-graduações avançadas, em clara detrimento de formações de base contabilística ou mesmo financeira, outrora dominantes. A maioria dos atores com estas características são contratados internamente, assumindo-se como potenciais candidatos ao papel de CEO. Esta rotatividade interna favorece a visão que estes atores têm do negócio e indústria, favorecendo a compreensão das operações, alocação de recursos e influência dos pares.

**“O líder da performance”:** São CFO’s cujos desempenhos deixam profundas marcas de transformação, tanto no departamento financeiro ou na própria organização em si. Tendem a focar-se na gestão de custos, promovendo o uso de métricas e *scorecards*, procurando a standardização de informação e sistemas. Este perfil de CFO é geralmente contratado fora da organização e muitos já tiveram como experiência prévia esse mesmo papel. Para além disso, a maioria apresenta experiência relevante a nível internacional.

**“O campeão do crescimento”:** São profissionais contratados externamente, constituindo o tipo menos comum de CFO’s, mas que recentemente têm apresentado uma crescente relevância. Estão presentes em indústrias particularmente sujeitas a cortes disruptivos, requerendo transformações dramáticas na alocação de recursos, ou em organizações que pretendam crescer consideravelmente ou remodelar o seu portfólio de negócios, através de uma postura agressiva de fusões e aquisições ou, pelo contrário, uma postura agressiva de desinvestimentos.

Em síntese, importa ressaltar que os perfis elencados variam de organização para organização, dependendo da sua história, sua cultura organizacional, das características particulares da indústria, e até das exigências dos investidores, entre outros motivos. Apesar de, à partida, poder parecer artificial e pouco plausível colocar CFO's em categorias estanques, esta classificação poderá ajudar-nos a compreender melhor a forma em como as companhias estão a selecionar o CFO adequado às suas necessidades, e ter uma melhor perspectiva de como está a decorrer a evolução do papel (Agrawal et al., 2013).

No que concerne às perspectivas futuras do papel do CFO, vamos basear-nos nas conclusões emanadas do paper: "Are today's CFO's ready for tomorrow's demands on finance?" (Agrawal et al., 2016), na qual é sugerido que os CFO's já não se encaixam de forma funcional no perfil tradicional, havendo a necessidade de se fomentar nestes outras áreas de capacidades e competências, destacando-se o papel de liderança.

Neste sentido, é sugerido que uma parte cada vez mais relevante de CFO's se está a focar em 3 áreas relevantes para o futuro das organizações: Liderança estratégica; Transformação organizacional; Gestão de performance. O mesmo estudo realça que os CFO's estão a dedicar mais do seu tempo a áreas de estratégia, transformação e outras, em detrimento de tarefas referenciadas como tradicionais ou históricas. Destacam-se, como tendências futuras, a área digital, nomeadamente a análise de tendências tecnológicas (*Big data*, ativismo acionista, etc), a segurança digital e gestão do risco (Agrawal et al., 2016).

O estudo salienta que é cada vez mais consensual entre os gestores de topo a necessidade de uma maior envolvência do CFO no plano e debate estratégico das organizações. Ainda assim, constata-se um desfasamento entre a percepção que os CFO's e os restantes gestores de topo têm relativamente a esta envolvência, dando a entender que existe ainda uma margem bastante apreciável de progressão do CFO enquanto ator estratégico.

Consequentemente, é esperado que CFO seja um agente de mudança, apresentando, para isso, um potencial considerável para inovar e aperfeiçoar métodos e procedimentos no campo tradicional e muito para além deste, agindo como um verdadeiro ator holístico no seio da organização, sugerindo-se 3 passos subsequentes: asserção de uma liderança estratégica e proactiva; adoção de práticas inovadoras / mentalidade de investidor; adotar avanços e tendências tecnológicas. (Agrawal et al., 2016).

### 1.3 O papel contemporâneo do CFO: Formulação e execução estratégica

Têm existido ao longo dos anos, especialmente nas últimas duas décadas, vivos debates entre académicos e profissionais relativamente ao papel desempenhado pelo responsável financeiro no seio empresarial, sobretudo no que respeita à gestão (Jarvenpaa, 2007). De facto, não existe ainda uma base consensual entre investigadores e académicos, havendo estudos que discutem o papel dos responsáveis financeiros nas organizações, sugerindo que estes responsáveis são, até determinado ponto, relutantes em assumir um papel proactivo na gestão, preferindo ver o seu próprio papel como um relativamente independente *watchdog* (Naranjo-Gil et al., 2009).

Na verdade, alguns investigadores ainda concluem que existe uma diferença considerável entre o que os gestores das organizações (nomeadamente CEO's) procuram e expectam relativamente à equipa financeira em comparação com as funções que são efetivamente prestados por estes. Este facto poderá ser explicado, em parte, pela visão ainda perceptível que os responsáveis financeiros apresentam ainda "orientações conservadoras e burocráticas fomentadas desde cedo e ao longo da sua formação, treino e experiências de trabalho". (Naranjo-Gil et al, 2009, citando Hopper, 1980, pp. 402).

Comprovou-se a existência de tal diferença de expectativas, tendo por base dados empíricos que sugeriram que os responsáveis financeiros dão prioridade ao reporte financeiro, demonstrando com isso uma lacuna de base em conhecimentos e competências fundamentais para o papel do responsável financeiro assumir uma perspectiva mais alargada e estratégica no que à gestão diz respeito (Pierce & O' Dea, 2003).

Por outro lado, alguns investigadores também chegaram à conclusão que os responsáveis financeiros, devido sobretudo ao seu foco em serem *watchdogs*, estavam relutantes em participar na tomada de decisão operacional, especialmente em programas de inovação e mudança operacional (Johnston, et al., 2002). Para além disso, Joseph et al. (1996), sugeriram que existe uma variação considerável na perspectiva que os responsáveis financeiros têm dos sistemas de controlo e contabilidade de gestão, no que ao reporte financeiro diz respeito. Alguns responsáveis consideram que esses reportes financeiros somente estão desenhados para corresponder às expectativas externas, enquanto outros responsáveis discordam, realçando a importância do seu uso informativo na formulação e implementação estratégica no seio da organização.

Estudos e investigações mais recentes, que se têm debruçado acerca do papel do responsável financeiro, têm abordado recorrentemente a possibilidade deste ator assumir o papel de *business partner*, passando de um mero *scorekeeper* ou *watchdog* para um conselheiro ativo da direção, assumindo-se como um ator relevante na criação de valor, participando ativamente na gestão da organização (Grandlund & Lukka, 1998; Malmi et al., 2001; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Jarvenpaa, 2007). Em consequência, podemos definir *business orientation* como a vontade e competência em orientar o papel do responsável financeiro no sentido de providenciar um valor acrescentado à gestão, nomeadamente na tomada de decisão e controlo das organizações (Jarvenpaa, 2007).

Embora, existindo ainda pouca clareza na forma em esse ator possa interagir no processo de formulação e execução estratégica, ou mesmo, em assumir o papel de *business partner*, havendo a descrição desta temática como sendo ambígua, condicional e incerta (Byrne & Pierce, 2007; Wolf et al., 2010; De Loo et al., 2011; Mahlendorf, 2014), começaram a surgir indícios para supor o responsável financeiro como *business partner*. Já na década passada, (Emsley 2005), que estudou a predisposição dos responsáveis financeiros em adoptar e implementar inovações nos sistemas de controlo e contabilidade de gestão, concluiu que alguns responsáveis financeiros poderiam mostrar níveis mais elevados de inovação, em boa razão devido à envolvimento, cada vez maior, no processo de tomada de decisão na gestão, permitindo saber que inovações seriam apropriadas e, igualmente importante, como usar a informação no sentido de dar suporte estratégico à organização na criação de valor.

Embora seja importante referir que parte substancial dos investigadores e académicos que se debruçam sobre esta área sejam unânimes em reconhecer a escassez de dispersão dos estudos empíricos existentes a este respeito (Grandlund & Lukka, 1998; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Byrne & Pierce, 2007; Jarvenpaa, 2007; Goretzki, et al., 2013; De Loo et al., 2011; Mahlendorf, 2014; Windeck et al., 2015; Wolf et al., 2015), tem sido cada vez mais sugerida a transformação deste responsável num ator cada vez mais ativo na crescente orientação para negócio, assumindo-se como um *business partner*, gradualmente mais vocacionado para a criação de valor para a organização (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2001, 2007; Malmi et al., 2001; Burns & Baldvinsdottir 2005; Byrne & Pierce, 2007), em detrimento de um responsável unicamente responsável com o controlo de gastos e policiamento da despesa – *watchdog*.

Na verdade, embora seja esta a corrente mais forte de pensamento entre os investigadores e académicos, é perceptível a possibilidade de haver ainda pouca compreensão, recusa ou mesmo preconceito relativamente ao assumir

deste papel por parte do responsável financeiro. Esta resistência poderá certamente indiciar uma barreira a que o papel se assuma de relevância estratégica no seio da organização. Para além disso, há ainda que considerar que fatores como a falta de conhecimento no negócio, ou de conhecimento dos drivers de negócio, são razões importantes para não se verificar uma interação entre a gestão e os responsáveis financeiro (Byrne & Pierce, 2007).

No entanto, começa a torna-se indiscutível, que as inovações implementadas pelo responsável financeiro, de que já fizemos menção através do trabalho de investigação de Naranjo-Gil et al., 2009, não fizeram mais do que valorizar o papel desempenhado pelo responsável financeiro, tornando-o cada vez mais apto e elegível ao estatuto de *business partner* (Jarvenpaa, 2007). Neste sentido, tem sido confirmada evidência empírica, na qual o responsável financeiro acrescenta valor à organização (Windeck et al., 2013; Wolf et al., 2015). Por outro lado, nos anos mais recentes, a clássica separação entre o responsável tradicional da contabilidade e finanças e o *business partner* está a esbater-se progressivamente. Cada vez mais se recorre ao termo “hibridização”, levando a considerar seriamente que o papel do responsável financeiro está em transformação (Burns & Baldvinsdottir, 2005; De Loo et al., 2011), ou admitir que este ator possa desempenhar um papel multifuncional dentro de uma organização (Mahlendorf, 2014).

Subsiste, no entanto, a questão chave: que significa afinal orientação para o negócio (*business partnership*)? Porque razão está o responsável financeiro a mover-se nessa direção? De facto, não são fáceis as respostas a estas duas questões. Isto porque, não existe ainda um razoável consenso com os papéis sugeridos pela literatura em relação aos fatores chave que promovem a orientação *business partner* entre os responsáveis financeiros. Estes fatores chave poderão incluir: alterações das condições de mercado, reorganização organização, novas filosofias de gestão, incremento na complexidade do

negócio, desenvolvimento e inovações nas técnicas e práticas organizacionais, desenvolvimento de recursos humanos, etc. (Burns & Baldvinsdottir, 2005).

Na verdade, uma mudança de papel é complexa, tratando-se de um fenómeno que não deve ser dissociado do seu contexto organizacional e cultural (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2007), muito menos das características individuais do próprio responsável financeiro (Bertrand & Schoar, 2003; Naranjo-Gil et al., 2009; Ge et al., 2011).

Em jeito de conclusão, as expectativas em torno do CFO e do seu papel têm evoluído ao longo do tempo, influenciado por fatores tanto externos como internos, em particular, os acima referidos. As organizações, por seu turno, têm moldado o papel do CFO de acordo com as suas necessidades e expectativas, partindo particularmente da perspetiva que o CEO pretende para o papel do CFO, incluindo suas capacidades e competências. Trata-se, portanto de uma processo que é complexo e varia largamente de organização para organização, de indústria para indústria. Não existe uma resposta fácil ou única para as expectativas e anseios tanto dos próprios CFO's como das próprias organizações, num papel em continua transformação, face aos fatores e condicionantes envolventes da organização, que se podem caracterizar de altamente complexos. Resta sim, a expectativa de continuar a analisar compreender este papel que promete, sem dúvida, estar em permanente evolução.

## 1.4 A evolução e redefinição do papel do CFO – Fatores de mudança

Vivemos num mundo em permanente transformação, em acelerado processo de globalização, verificando-se uma crescente e intensa competição por recursos colocando-se, por outro lado, enormes desafios advindos de um imparável progresso tecnológico. Na verdade, níveis cada vez maiores de competição e evolução tecnológica levaram cada vez mais investigadores e

acadêmicos a concentrar a sua atenção na temática de inovação nos sistemas financeiros, de contabilidade e controlo de gestão (Najanro-Gil, et al., 2009) e, por consequência, o questionar do papel dos atores e responsáveis financeiros em contexto empresarial.

Desta forma, conforme Naranjo-Gil et al., 2009 (citando Foster & Ward, 1994; Ittner & Larckner, 1998) as organizações começaram a tornar-se cada vez mais interessadas em novas técnicas, quer relativamente à gestão financeira: *value-based management*, gestão de risco financeiro, produtos financeiros complexos, etc., quer relativamente ao controlo e contabilidade de gestão: *balanced scorecard (bsc)*, *activity-based cost (abc)* e *benchmarking*, entre outros: *beyond budgeting*, etc., que alegadamente proporcionam um melhor suporte ao desenvolvimento de políticas estratégicas, que entretanto se tornaram cada vez mais importantes no cenário cada vez mais complexo e dinâmico da envolvente empresarial.

Neste sentido, Naranjo-Gil et al., 2009 (citando Krumwiede, 1998; Baines & Langfield-Smith, 2003) faz referência à evidência que demonstra, ainda assim, que a adopção destas inovações variam largamente entre organizações e entre indústrias. Por outro lado, há ainda a considerar que muitas organizações não fazem uso destas inovações nos seus sistemas de contabilidade de gestão, apesar da sua suposta superioridade tecnológica (Naranjo-Gil et al, 2009 citando Gosselin, 1997; Fullerton & McWatters, 2004).

#### 1.4.1 Perspetiva “organizacional / cultural”

Este fenómeno, que tem prendido a atenção de muitos investigadores e académicos, na tentativa de interpretar a razão de existir tamanha heterogeneidade na formulação e aplicação de sistemas inovadores, tem passado muito pela interpretação de perspectivas contingenciais às organizações e suas práticas, em particular fatores organizacionais e culturais (Gosselin, 1997;

Grandlund & Lukka, 1998; Baines & Langfield-Smith, 2003; Baird et al., 2004; Jarvenpaa, 2007).

Esta perspectiva centrada em fatores organizacionais e culturais está relacionada com valores partilhados, padrões de ação e outros enquadramentos mentais coletivos presentes nas organizações (Burns & Baldvinsdottir, 2005; Jarvenpaa, 2007). Embora, pouco se saiba acerca de como o setor contabilístico e financeiro está implicado na cultura organizacional de uma dada organização, os sistemas financeiros, de controlo e contabilidade de gestão, sob alçada do responsável financeiro (CFO) estão implicados na cultura empresarial em diferentes e particulares formas (Jarvenpaa, 2007).

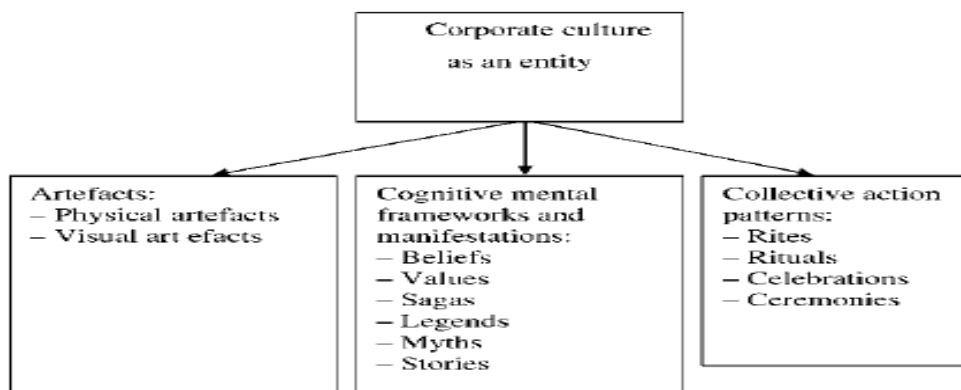
Neste sentido, apesar de existirem diversas formas de definir e caracterizar cultura organizacional, sendo por vezes considerado um tema complexo, podemos elencar que a cultura constitui uma estrutura de significados nas quais o homem interpreta a sua experiência e guia a sua ação; estrutura social que toma forma nas ações praticadas e na rede de relações sociais estabelecidas (Jarvenpaa, 2007). Noutra perspectiva, cultura organizacional é tipicamente definida como o conjunto de significados ou estruturas de significado aprendidas por grupos de pessoas, considerando as dimensões de espaço e tempo, que se traduzem em crenças comuns, normas e valores (Grandlund & Lukka, 1998).

A cultura é sustentada na interação entre pessoas que estão sob a alçada da sua influência. Assim, as pessoas tendem a adaptar-se aos seus ambientes culturais, desta forma, o comportamento será supostamente semelhante entre elementos do mesmo grupo. Esta adaptação poderá ser consciente ou inconsciente (Grandlund & Lukka, 1998).

Independentemente da definição que possamos atribuir a cultura organizacional sob um ponto de vista geral, é de facto inequívoco que, dentro das organizações, podem ser observadas subculturas. A visão do mundo ou da

natureza da indústria pode variar sensivelmente de um departamento de marketing para um departamento financeiro, por exemplo (Jarvenpaa, 2007).

A cultura é tipicamente vista de uma forma hierárquica (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2007), baseada na estabilidade e tangibilidade dos seus elementos. Artefactos, como produtos físicos da cultura; enquadramentos mentais coletivos, como símbolos ou heróis; padrões de ação coletivos, como os rituais (Jarvenpaa, 2007).



**Figure 1. Key concepts covering organizational culture**

Figura 1: Conceitos chave na conceptualização de cultura organizacional

Fonte: Jarvenpaa (2007)

No trabalho desenvolvido por Jarvenpaa (2007), este considerou evidente que num recente contexto de crescente competição, mudança nas estruturas organizacionais, evolução das agendas organizacionais, cometimento com novos valores organizacionais, etc., levou a claros desafios na cultura contabilística / financeira das organizações. Neste sentido, a tradicional e passiva cultura que outrora caracterizava a função contabilística e financeira, evoluiu no sentido da descentralização, levando a que o CFO se assumisse cada vez mais como um *business partner*.

No seu trabalho académico (Jarvenpaa, 2007) conclui que, em termos estruturais, a descentralização constitui um dos fatores mais efetivos neste processo, dando ao responsável financeiro (CFO) a oportunidade de se

aproximar cada vez mais da gestão e do negócio e, por outro lado, dar o seu contributo na tomada de decisão. Outros trabalhos académicos corroboram esta conclusão (Grandlund & Lukka, 1998).

Outros fatores como o desenvolvimento e inovação dos sistemas financeiro, de controlo e contabilidade de gestão, embora necessitem de investigações mais profundas, é sugerido que promovem novos artefactos culturais, novos padrões de ação organizacionais, sendo cruciais para uma nova perspetiva do negócio, suporte e envolvimento do responsável financeiro (CFO) na gestão (Jarvenpaa, 2007).

Por seu turno, a modelação do papel do responsável financeiro (CFO) parece, segundo Jarvenpaa (2007), ter um efeito notável na cultura contabilística e financeira das organizações, havendo o argumento de outro autores (citando Schein, 1985), que o selecionem como principal factor de mudança cultural. Isto é assim, na medida em que a modelação do papel está relacionada com o facto deste fenómeno se relacionar, intrinsecamente, com uma quantidade apreciável de efeitos culturais, que influem no desempenho e comportamento da organização. Em primeiro lugar, porque lida diretamente com os valores organizacionais. Segundo, porque a modelização do papel é geralmente assumida por um “herói”. Terceiro, são perfeitamente visíveis, no sentido físico, das rotinas e rituais daí advindas. Em quarto lugar, são “objetos” centrais na “saga” organizacional.

Relativamente à narrativa de mitos, histórias e heróis, esta é omnipresente nas organizações. As narrativas ocupam o responsável financeiro (CFO) no papel central no enquadramento mental coletivo de uma organização, sendo fundamentais na génese ou consolidação de uma cultura organizacional. Desta forma, podemos sistematizar:

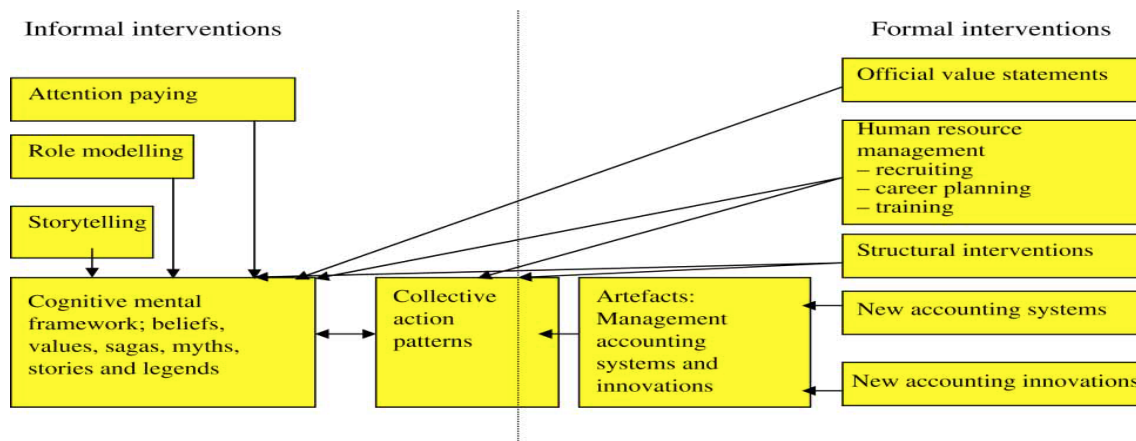


Figura 2: Efeito das intervenções culturais na estrutura organizacional

Fonte: Jarvenpaa (2007)

Noutro estudo empírico, (Grandlund & Lukka, 1998) destacam, por seu turno, o nível de internacionalização das organizações, encontrando evidência de quanto maior a orientação internacional do responsável financeiro (CFO), mais abertura haverá no sentido de mudança cultural, mediante uma maior postura comunicacional e abertura a novas tendências. Os mesmos autores reportam que, face à crescente competição internacional, as organizações têm questionado a sua forma de operar, facilitando a tomada de consciência do responsável financeiro (CFO) enquanto *business partner*.

Concluindo, resultados empíricos sugerem uma cada vez maior orientação para o negócio, por parte do setor contabilístico / financeiro, em suma, do responsável financeiro (CFO). Este cenário não é simplesmente o corolário de inovações nos sistemas de controlo e contabilidade de gestão, abarcando um largo espectro de mudanças culturais, como visto anteriormente (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2001, 2007).

Sintetizando, a cultura organizacional constitui, ela própria, um relevante manancial de artefactos culturais na influência dos seus atores. O próprio CFO não é alheio a isso, sendo influenciado pelos referidos artefactos e narrativas criadas à sua volta. Desta forma, importa compreender como o CFO é

influenciado e/ou assume influência neste contexto, se efetivamente se assume como *business partner* como é sugerido e, por fim, se este ator assume, ou não, a figura de um “herói” / exemplo a seguir.

#### 1.4.2 Perspetiva “caraterísticas individuais do CFO”

Muito embora a perspetiva organizacional / cultural de adaptação às circunstâncias da organização seja relativamente aceite, para certos autores é parca na compreensão da totalidade deste fenómeno. Neste sentido, têm particular relevância o factor humano na organização, nomeadamente a forma em como os seus membros atuam sobre ela e a influenciam (Abernethy & Chua, 1996; Hyvonen & Jarvinen, 2006).

Neste sentido, tem sido largamente sugerida a ideia de que algumas organizações se adaptam melhor à envolvente que outras. Assim, de acordo com a literatura de gestão estratégica, este facto pode ser parcialmente explicado por diferenças individuais entre gestores que, em última análise, decidem a adaptação estrutural da organização, estratégia competitiva e grau de inovação, conforme Naranjo-Gil et al. 2009 (citando Finkelstein & Hambrick, 1996; Carpenter, et al., 2004).

Neste sentido, têm especial interesse as premissas conceptualizadas e exploradas na chamada *Upper echelons theory*, segundo a qual os executivos adoptam as suas ações estratégicas com base nas suas interpretações pessoais e, conseqüentemente, essas interpretações pessoais são fruto das experiências, valores e personalidades (Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007). Desta forma, a partir das caraterísticas dos gestores de topo é possível prever possíveis conseqüências ou resultados na organização (Finkelstein & Hambrick, 1996).

Esta teoria desmistificou a ideia até então prevalecente em muitos estudos empíricos, que assumiam a visão clássica de que os gestores eram homogéneos.

Nesta visão, entretanto ultrapassada, os gestores eram vistos como perfeitos substitutos uns dos outros e, mais ainda, os gestores de topo eram considerados “irrelevantes” no decorrer das atividades da empresa (Bertrand & Schoar, 2003).

Apesar desta possibilidade para predizer ser largamente reconhecida pela literatura de gestão em geral (Naranjo-Gil et al., 2009), pouco ainda é conhecido, nomeadamente como é que as características individuais dos gestores afetam os sistemas financeiros, de controlo e contabilidade de gestão (Emsley, et al., 2006).

Neste sentido, toma particular relevância a compreensão do papel do CFO, enquanto ator fulcral na inovação e evolução dos referidos sistemas. Para tal, é fundamental compreender e aferir as características associadas ao CFO que influenciam a possibilidade de inovação e, não menos importante, como essas características têm impacto na estratégia, na performance e inovação da organização. É especialmente relevante reconhecer que a performance e inovação numa organização são comumente referidos na literatura em geral como importantes *drivers* para o sucesso das organizações (Bolton, 1993; Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Relativamente às características alvo de estudo essenciais à caracterização do CFO, determinantes de potenciais benefícios na inovação dos sistemas já referidos, proporcionando a predisposição para a formulação e implementação da mudança de práticas no seio empresarial, conseqüentemente, a formulação e renovação estratégica, vamos focar-nos na *Upper echelons theory*, que é largamente baseada em literatura que reflete como as características individuais afetam ou influenciam a tomada de decisão (Ge, et al., 2011; Krische, 2011). Assim sendo, a referida literatura sugere três fatores que influenciam a toma de decisão: humano, papel e envolvimento (Bonner, 2008).

A categoria associada ao factor “humano”, refere-se às características individuais, tais como personalidade, valores e experiência, sendo de destacar a

confiança, assunção de risco e motivação intrínseca, que levam à tomada de decisão. Estas características podem ser descritas como o “estilo do CFO” (Ge et al., 2011). Para basear esta ideia de “estilo de CFO”, existem estudos tanto no campo da gestão como na contabilidade que encontram evidência empírica consistente com os resultados que concluem que as características individuais são determinantes na tomada de decisão, conforme posição de Ge et al., 2011 (citando Hendersen & Nutt, 1980; Casey, 1980; Bonner & Lewis, 1990).

Ainda assim, sabendo que a magnitude e efeito do estilo individual de um CFO têm sido estudados segundo uma base empírica, é potencialmente problemática a generalização desta assunção teórica ao nível da prática no terreno, juntos das organizações. Ainda assim, é de admitir que em situações do mundo real, quando o factor “humano”, papel e envolvente variam simultaneamente, é admissível que os fatores papel e envolvente se revelem mais determinantes que o fator humano. Por outras palavras, o factor “humano” é um factor ainda pouco considerado, sendo que na ótica de Ge et al., 2011 é um factor ainda pouco estudado, sugerindo que a evidência empírica ainda é muito limitada para o estabelecimento de conclusões seguras, devendo ser encetado um caminho no aprofundamento e esclarecimento desse mesmo factor.

Porém, existem outros estudos e investigações empíricas que, baseadas na *Upper echelons theory*, valorizam o factor “humano”, baseando-se em características “demográficas”, ou seja, características como a idade, papel e formação de base (Zajac & Westphal, 1996; Pegels, et al., 2000; Marcel, 2009; Naranjo-Gil et al., 2009; Ge et al., 2011). Naranjo-Gil et al., 2009, sugerem mesmo que as referidas características “demográficas” predizem a capacidade e aptidão do CFO em promover inovação em contexto empresarial.

De acordo com o trabalho de investigação de Naranjo-Gil et al., 2009, citando outros autores relevantes, podemos fazer uma breve resenha relativamente aos critérios demográficos elencados.

Relativamente à idade dos gestores (no qual se poderá incluir o CFO), diversos estudos têm analisado a relação entre idade e predisposição para inovar, sendo que a relação é negativa (citando Young et al, 2001). Este facto é atribuído à associação negativa entre idade e dinâmica de estilo de vida, efeito declínio das capacidades cognitivas e níveis de energia (citando Finkelstein & Hambrick, 1996). Gestores mais velhos são, teoricamente, menos hábeis na avaliação rápida de novas ideias e na sua respetiva integração na tomada de decisão. Com o avançar da idade, o nível de flexibilidade decresce e a rigidez / resistência à mudança aumenta (citando Wiersema & bantel, 1992). Desta forma, os gestores mais velhos dão preferência à estabilidade e geralmente defendem o atual *status quo*. Ao invés, novos gestores têm menor aversão ao risco e maior facilidade em avançar com novos projetos (citando Finkelstein & Hambrick, 1996; Tihanyi et al., 2000; Young et al., 2001).

No que concerne ao papel assumido pelo CFO, CFO's de maior idade terão supostamente uma formação mais tradicional, como tal, é expetável que desempenhem um papel mais tradicional, pautado por independência e claramente vocacionado para o registo contabilístico (citando Hopper, 1980; Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2007). Por outro lado, CFO's mais jovens, com uma carreira relativamente curta, estão teoricamente mais familiarizados com as práticas e inovações mais recentes dos sistemas financeiros, de controlo e contabilidade de gestão, muito devido às suas recentes formações de base. Este facto, leva-nos ao argumento espetável de serem os CFO's mais jovens a enveredar pela adoção de práticas e inovações nos sistemas financeiros, de controlo e contabilidade de gestão. Muitos estudos têm evidenciado essa mesma relação negativa entre idade e a inovação organizacional (citando

Wiersema & Bantel, 1992; Boeker, 1997; Young et al., 2001). Consequentemente, CFO's que tenham desempenhado parte substancial da sua carreira numa dada organização, desenvolvendo redes de contatos sociais, rotinas de trabalho e estabeleceram o seu poder, estão menos propensos à inovação e mudança de práticas e hábitos, evitando colocar em risco o seu *status* (citando Wiersema & Bantel, 1992; Finkelstein & Hambrick, 1996; Young et al., 2001).

Relativamente à base de formação do CFO, há a distinguir entre os CFO's cuja educação se baseou primariamente em estudos empresariais ou relacionados (contabilidade, gestão, economia, finanças), e CFO's cuja formação de base se baseou noutras áreas. Neste caso, considerando que é expectável que a maior parte dos CFO's recebem formação contínua na área de contabilidade e finanças é, ainda assim, esperado que o seu desempenho seja diferente, na medida em que os CFO's com formação de base em estudos empresariais ou relacionados estão teoricamente melhor preparados para enfrentar a realidade operacional da organização. Assim, estes CFO's estarão obviamente mais familiarizados com as técnicas e inovações nos sistemas financeiros, de controlo e contabilidade de gestão e, consequentemente, mais abertos à mudança e adoção de inovações neste campo. Este facto, está em linha de conta com a literatura da *Upper echelon theory*, na qual é sugerida que a formação de base é determinante no modo em como os gestores determinam o processo de decisão (citando Wiersema & Bantel, 1992; Finkelstein & Hambrick, 1996).

Para além deste trabalho, existem outros estudos, que asseguram evidência na forma em como a composição de equipas de gestores afeta ou influencia a implementação e mudança estratégica (Naranjo-Gil & Hartmann, 2006, 2007a, 2007b; Mahlendorf, 2014).

Existe uma outra abordagem alternativa, que procura investigar o efeito dos estilos dos gestores nas organizações, desenvolvida por Bertrand & Schoar, 2003. A base deste trabalho assume que os gestores de topo, onde se encontra

naturalmente o CFO, são elementos fulcrais na determinação das práticas na organização. Estes gestores são percebidos como tendo o seu próprio estilo, quando procedem a investimentos, financiamento e outras decisões estratégicas, fazendo com que estes imprimem a sua marca pessoal nas organizações que gerem (Bertrand & Schoar, 2003).

De uma forma bastante sucinta, o trabalho desenvolvido por Bertrand & Schoar (2003), encontra evidências de forte heterogeneidade entre os gestores. Neste sentido, atos de investimento, financiamento e estratégicos variam sistematicamente, dependendo do gestor em funções. É sugerido, pelo menos em termos parciais, que as diferenças comportamentais entre os gestores podem ser associadas a algumas características. Assim, por exemplo, a velha geração de gestores é, em média, mais conservadora, enquanto que os gestores que detenham um “MBA” apresentam estratégias mais agressivas (Bertrand & Schoar, 2003).

Em complemento, o trabalho realizado por Ge et al., 2011, que utilizou a mesma metodologia de Bertrand & Schoar, 2003, sugere que o estilo individual de um CFO explica uma porção estatisticamente significativa de dados, o que comprova heterogeneidade nas suas práticas. Também é sugerido que o estilo do CFO é mais refletido nas suas práticas de reporte, quando a discricção e a demanda das suas práticas é alta, o que é consistente com a *Upper echelons theory*.

Há que reconhecer, entretanto, que apesar dos critérios demográficos terem suporte na literatura académica, nomeadamente na *Upper echelon theory*, há ainda uma evidência empírica limitada (Naranjo\_Gil et al., 2009). Neste sentido, são requeridas mais investigações no terreno, para se poder concluir estas premissas com maior grau de clareza.

Sintetizando, é perfeitamente plausível que as características individuais dos CFO's poderão influenciar e modelar os efeitos da estratégia e performance

histórica, no que ao uso de práticas e inovações dos sistemas financeiros, de controlo e contabilidade de gestão diz respeito (Naranjo-Gil et al., 2009). De facto, foi encontrada evidência que CFO's jovens, recentemente encargados no papel e com formação de base em estudos empresariais ou similar terão maior facilidade em adotar sistemas e práticas inovadoras. Mais, a influência do posicionamento estratégico na inovação da organização é sensível às características individuais do CFO, estando em linha de conta com a *Upper echelons theory* e contribuindo para ela. Por fim, há plausibilidade ao afirmar que determinados CFO's terão maior capacidade de transformar a sua organização em relação a outros CFO's, e que os critérios demográficos são preditivos da capacidade de inovação dos CFO's (Naranjo-Gil et al., 2009).

Em jeito de conclusão, ambas as perspetivas consideradas, “organizacional / cultural” e “caraterísticas individuais” são, para além de complementares, referenciadas nos meios académicos e de investigação, tornando-se essenciais para a compreensão do fenómeno em estudo. A adopção das duas perspetivas permite-nos, por uma lado, ter a percepção extrínseca do CFO (a perspetiva cultural da organização) e, por outro lado, a percepção intrínseca do CFO (a perspetiva do estilo do CFO). Sem uma delas, a compreensão deste fenómeno seria consideravelmente mais pobre e parca no entendimento do mesmo. Desta forma, com naturalidade, foram consideradas ambas as perspetivas, para assegurar uma visão global da questão.

# Capítulo 2

## METODOLOGIA

### 2.1 Definição do objeto de estudo

Após uma conveniente revisão da literatura, estamos em condições de definir o objeto de estudo da presente dissertação. O tema em análise aborda o papel contemporâneo do *Chief Financial Officer* no contexto empresarial português e, para uma efetiva e imparcial percepção deste fenómeno, será fundamental o estabelecimento de alguns pontos prévios pertinentes.

Em primeiro lugar, estamos perante um tema que tem sido alvo crescente de abordagens, investigações e debates por diversos investigadores e académicos, essencialmente estrangeiros, sobretudo nos anos mais recentes a esta parte. (Grandlund & Lukka, 1998; Malmi et al., 2001; Bertrand & Schoar, 2003; Pierce & O' Dea, 2003; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Byrne & Pierce, 2007; Jarvenpaa, 2007; Naranjo-Gil et al., 2009; Ge et al., 2011; Goretzki, et al., 2013; De Loo et al., 2011; Mahlendorf, 2014; Windeck et al., 2015; Wolf et al., 2015).

Em segundo lugar, embora já com pelo menos uma década de estudos e abordagens ao tema, a maioria dos investigadores e académicos reconhecem que as conclusões e a evidência empírica encontrada é ainda bastante fracionada, havendo a necessidade de mais trabalhos científicos conclusivos a esse respeito, que passem sobretudo por uma efetiva abordagem no terreno. (Grandlund & Lukka, 1998; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Byrne & Pierce, 2007; Jarvenpaa, 2007; Goretzki, et al., 2013; De Loo et al., 2011; Mahlendorf, 2014; Windeck, et al., 2015; Wolf et al., 2015).

Em terceiro lugar, tendo por base as investigações encetadas até à atualidade, é perceptível que ainda não existe consenso entre os investigadores e

académicos relativamente ao papel que hoje assume o CFO em contexto empresarial. No entanto, é pertinente referir que cada vez mais investigadores têm encontrado indícios que sugerem que o papel atribuível ao CFO está a mudar. (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2001, 2007; Malmi et al., 2001; Burns & Baldvinsdottir 2005; Byrne & Pierce, 2007).

Em quarto lugar, dadas as circunstâncias que caracterizam os contextos empresariais e de negócio a nível global, cada vez mais incertos e desafiantes, será pertinente perceber a atual relevância deste ator, ou seja, poderá o CFO criar / acrescentar valor para uma dada organização? Como? (Windeck et al., 2013; Wolf et al., 2015). Para além disso, aferir de que forma fatores de ordem cultural (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2007) e individual (Bertrand & Schoar, 2003; Naranjo-Gil et al., 2009; Ge et al., 2011) são efetivamente relevantes.

Por último, em quinto lugar, verifica-se na prática a inexistência de estudos ou evidência empírica em Portugal, pela qual se possa retratar efetivamente o papel contemporâneo do CFO enquanto ator no contexto empresarial nacional. Na verdade, dado este tema ter sido lançado nos meios académicos e empresariais de inúmeros países, será pertinente fazê-lo em Portugal e iniciar a discussão deste assunto cada vez mais relevante nos dias de hoje. Apesar das insistentes investigações, não foi encontrado qualquer estudo empírico em Portugal.

Após o estabelecimento destes pontos prévios, fundamentais para a contextualização de um tema consensualmente considerado complexo e sujeito às vicissitudes do mundo empresarial e de negócio, podemos definir que o objeto de estudo ou unidade de análise considerado é: “o papel contemporâneo do CFO na interação com os processos de formulação e execução estratégica numa organização empresarial portuguesa”, atendendo a que pode ser

considerado um fenómeno que ocorre e está circunscrito a um dado contexto (Baxter & Jack, 2008 citando Miles & Huberman, 1994).

Assim, tendo em conta a unidade de análise considerada, podemos estabelecer as seguintes questões de investigação:

1. Compreender e aferir qual a evolução e relevância atual do papel contemporâneo do CFO numa organização empresarial portuguesa?;
2. Compreender e determinar o papel do CFO na interação com os processos de formulação e execução estratégica nessa organização, ou seja, se é um ator estratégico? se cria / acrescenta valor à organização? se sim, Como?
3. Que influência poderão ter os fatores: “Organizacional / Cultural” e “Caraterísticas individuais” no percurso e relevância do CFO?

Com o intuito de balizar o âmbito desta investigação, o presente estudo de caso circunscreve-se a uma organização empresarial nacional, com CFO em funções. Neste sentido, dentro da organização irá ser interpelado o CFO, o ator em destaque, bem como outros atores a este relacionado e relevantes para a compreensão do objeto de estudo.

Sumarizando, circunscrevemo-nos a uma organização e, dentro desta, aos atores holisticamente associados ao CFO, dentro ou fora do seu “departamento” natural. Esta opção vai no sentido de foco no objeto de estudo e redução de ambiguidades, que são frequentemente associadas ao estudo de caso (Baxter & Jack, 2008).

## 2.2 Metodologia qualitativa: Estudo de caso

Tendo em conta a descrição e definição do objeto de estudo da presente dissertação, estamos em posição de estabelecer a forma de o abordar. Como visto anteriormente, estamos perante um tema deveras complexo pelas razões já elencadas. Não existe uma resposta única e exata ao fenómeno objeto de

estudo. Para além disso, este fenómeno pode ser influenciável por inúmeros fatores, como a cultura e dimensão da organização, características individuais do gestor, setor de negócio, estado financeiro da organização (Karaian, 2014), entre outras, para referir as mais relevantes.

Torna-se, portanto, imperativo uma abordagem metodológica que se acerque à realidade no terreno, tendo em conta que cada caso é um caso, único nas suas singularidades. Neste sentido, torna-se premente observar e lidar diretamente as situações, processos e, sobretudo os atores em ação, numa dada organização.

Neste contexto, a escolha da metodologia qualitativa é encarada como natural, assumindo-se um carácter marcadamente interpretativo da realidade observada e aferida. Na verdade, a análise e compreensão do papel atribuível ao CFO não pode ser dissociado da respetiva realidade empresarial. Este facto implica uma especial ênfase na compreensão dos processos e significados do “fenómeno” em contexto real, dando-se relevância a uma análise em profundidade. Em consequência, questões do género: “como” e/ou “porquê” são centrais (Yin, 2009), não se exigindo um controlo sobre o desenrolar do “fenómeno”.

Desta forma, a metodologia de estudo de caso revela-se a mais assertiva, permitindo a análise e entendimento de um “fenómeno” contemporâneo que se pode caracterizar como complexo e dinâmico. De facto, o design de um estudo de caso ajudar-nos-á a explorar esta evolução no seio empresarial e interpretá-la devidamente (Ma & Tayles, 2009), nomeadamente na sua vertente longitudinal (Jarvenpaa, 2007).

Esta abordagem constitui um claro contraponto à metodologia quantitativa, dificilmente aplicável ao presente tema, já que, conforme visto anteriormente, não é possível dissociar o papel do CFO enquanto “ator” do seu meio. Consequentemente, dificilmente se poderá “quantificar” um tema, por um lado

complexo, cujas repercussões variam de caso para caso, consoante a realidade empresarial e cultural, etc. e, por outro lado dinâmica, cuja quantificação nunca seria realista.

Sistematizando, o estudo de caso é a abordagem mais conveniente quando as questões de investigação se focam no “como” e “porquê”; quando o fenómeno é contemporâneo; quando o investigador tem pouco controlo sobre o “fenómeno” em estudo e quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto são pouco claras (Yin, 2009). Por outro lado, o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos em contexto real (Yin, 2009).

Neste sentido, o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefactos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional (Yin, 2009). Trata-se de uma abordagem holística, que permite uma visão abrangente do tema em estudo, permitindo observações e diferentes perspetivas de um meio ou contexto que vão seguramente enriquecer a investigação. Para além disso, esta abordagem metodológica providencia uma liberdade no que a requerimentos e procedimentos diz respeito, permitindo ao investigador adaptar o design do estudo de caso, a abordagem às questões de investigação e recolha de dados ao contexto que se quer investigar.

Embora, ressalvando que existem ainda claros preconceitos relativamente à metodologia qualitativa, nomeadamente à estratégia de estudo de caso (existindo críticos que referem especialmente a falta de rigor e de base para se proceder a generalizações científicas), é de referir que a estratégia de caso de estudo é considerada a ferramenta mais apropriada em determinadas situações, como nas fases críticas iniciais da implementação de nova teoria de Gestão, na qual as variáveis chave e as suas relações estão ainda em exploração, tendo em conta que estudos de caso são tipicamente levados a cabo no terreno, junto dos

participantes, que lidam com situações reais de gestão. Desta forma, o estudo de caso representa uma metodologia que é especialmente adaptada ao contexto de desenvolvimento de novo conhecimento no campo da Gestão (Gibbert, et al., 2008). Importa também reconhecer que a ausência de rigor e relevância no decorrer de uma investigação deste género, impossibilita esse fim desejável (Gibbert et al., 2008, citando Scandura & Williams, 2000).

Ainda assim, o estudo de caso como ferramenta para gerar e testar teoria tem providenciado aportes decisivos e inovadores no campo da gestão estratégica (Gibbert et al., 2008, citando Penrose, 1960; Chandler, 1962; Pettigrew, 1973; Burgelman, 1983).

O processo de elaboração de uma estudo de caso é sistemático, considerando vários passos sequenciais, conforme se pode depreender da sugestão proposta pelo trabalho de Baxter & Jack (2008): 1) Definição da unidade de análise; 2) Definição das questões de investigação; 3) Definição do âmbito e fronteiras do estudo; 4) Definição da tipologia do caso de estudo; 5) Consideração de proposições (se necessário); 6) Definição e aplicação de um mapa conceptual (se necessário); 7) Definição da ligação lógica dos dados coletados às preposições; 8) Definição dos critérios para interpretação dos factos apurados.

Após a definição da unidade de análise, elencadas as questões de investigação e definido o âmbito do estudo, estamos em condições de caracterizar o estudo de caso propriamente dito.

Um estudo de caso pode ser categorizado tendo em conta várias tipologias: explanatório, exploratório, descritivo, intrínseco, instrumental e coletivo. Estes podem ainda ser classificados como casos de estudo simples ou múltiplos, holísticos e/ou incorporados (Baxter & Jack, 2008; Yin, 2009).

No presente caso de estudo, dado o tempo e recursos disponíveis, bem como a consideração por uma lógica de foco, optou-se por um caso de estudo simples. Este é holístico na sua essência, ou seja, o tema foca-se no papel contemporâneo

do CFO numa organização, no entanto, na prática tem em consideração percepções e pontos de vista de vários intervenientes (atores) da organização, que se podem considerar unidades incorporadas de análise. Desta forma, segundo a opinião de Baxter & Jack (2008), um caso de estudo holístico, com unidades de análise incorporadas permitirá ao investigador explorar o caso considerando a perspetiva de outros atores. Assim, a possibilidade de análise dessas unidades incorporadas no tema como um todo é poderosa, servindo para enriquecer e iluminar o caso de estudo. É necessário, no entanto, um especial cuidado em transpor as análises das várias unidades consideradas para o tema como um todo, sob pena de se perder o foco e rigor (Baxter & Jack, 2008 citando Yin, 2003).

O presente caso de estudo remete ainda para uma tipologia marcadamente exploratória e descritiva (considerando, ainda assim, a perspetiva instrumental), prevendo compreender melhor a forma em como este ator evoluiu no seio da organização, sua relevância atual, como participa no processo de criação de valor (mediante a formulação e execução estratégica), bem como compreender a influência de fatores culturais e individuais, através de discussão e comparação com a revisão da literatura efetuada.

## 2.3 Recolha de dados

Uma das características mais marcantes do estudo de caso diz respeito à liberdade com que o investigador poderá efetuar o seu design e determinar, da forma mais conveniente, que ferramentas irá dispor para recolher dados. A possibilidade de utilização de múltiplas formas de recolha de dados e informações na investigação irá traduzir necessariamente o seu grau de riqueza e assertividade.

Desta forma, a abordagem típica do estudo de caso combina fontes de evidência tão diversos como: documentação, registo em arquivos, entrevistas,

questionários, observação participante e observação direta e artefactos físicos (Yin, 2009). O propósito de utilização de múltiplas fontes de evidência prende-se com o interesse em providenciar o cruzamento de informação, que leva necessariamente ao fortalecimento da evidência encontrada, clarificação de significados e confirmação ou refutação de teoria previamente discutida.

O presente caso de estudo pretende uma análise rica do tema em análise procurando, nesse sentido, basear-se em dados primários e secundários. Consequentemente, os dados primários serão recolhidos mediante entrevistas. Estas constituem uma das mais importantes fontes de informação para um caso de estudo (Yin, 2009). Embora estas possam ser realizadas de diversas formas, inclusive espontâneas, a tipologia seguida na presente investigação irá incidir na entrevista semi-estruturada. Com esta opção pretende-se orientar o rumo ou linha da entrevista dando, contudo, toda a liberdade ao interlocutor para a explorar.

No que concerne a este método, apresenta-se de seguida um quadro síntese, detalhando o programa de entrevistas que se levou a cabo no âmbito deste trabalho de investigação:

	<i>Dr. Manuel Ferreira</i>	<i>Dr. Rui Miranda</i>	<i>Dr. Francisco Ramos</i>
<b>Data entrevista</b>	24/10/2016	25/11/2016 (Resposta ao guião) 30/11/2016 (Entrevista)	27/12/2016
<b>Localização</b>	Sede NORS	Sede NORS	Entrevista por telefone
<b>Duração</b>	1h00m	1h00m	00h30m
<b>Função</b>	Diretor planeamento e gestão da performance	CFO – Chief Financial Officer	CSO – Chief Financial Office
<b>Antiguidade</b>	2009	1999	1996

Tabela 1: Programa de entrevistas – Detalhe dos intervenientes

Fonte: Elaboração própria

A seleção dos interlocutores é especialmente relevante num estudo de caso. Na presente dissertação, esta incidiu em atores relacionados ao CFO, em

diversos níveis e formas. Em primeiro lugar, o Dr. Manuel Ferreira, o então responsável pelo departamento de performance e controlo de gestão, mentor do *Beyond Budget* na organização, reportando diretamente ao CFO. Em segundo lugar, o próprio CFO, Dr. Rui Miranda. Finalmente, o Dr. Francisco Ramos, *Chief Strategic Officer* (CSO) e parceiro do Dr. Rui Miranda no conselho de administração.

No seguimento, podem ser consultados nos anexos os respetivos guiões, sobre os quais incidiram cada uma das entrevistas, a saber: Dr. Manuel Ferreira (Anexo A); Dr. Rui Miranda (Anexo B); Dr. Francisco Ramos (Anexo C).

Os dados secundários serão recolhidos através da análise da literatura considerada, da informação documental disponível da organização, nomeadamente internet, página web da organização, relatórios e contas, códigos de ética e conduta, entre outros artefactos documentais.

Será também apreciada a observação direta, que resulte das visitas às instalações da organização e, principalmente, das entrevistas aos diversos atores considerados.

Com a definição da forma em como se irá levar a cabo a recolha de dados no âmbito deste trabalho, torna-se pertinente criar um estudo de caso que seja confiável e de qualidade. Neste sentido, é imperativo evitar problemas de validade que são comumente sugeridas pelos críticos dos estudos qualitativos. Para tal, vamos basear-nos em quatro critérios sistemáticos para testar a qualidade de um estudo de caso, sugerida por Yin (2009): 1) Validade do constructo; 2) Validade interna; 3) Validade externa; 4) Confiabilidade.

Pela validade do constructo se entende o estabelecimento de medidas operacionais que se consideram corretas e coerentes face ao tema ou aos conceitos que estão sob estudo. Neste âmbito, utilizaram-se múltiplas fontes de evidência e levou-se a cabo um programa de entrevistas a vários atores no seio da organização. Cada interlocutor foi criteriosamente selecionado,

relacionando-se com o CFO e respetivo papel, em diferentes níveis e formas. O intuito é garantir a diversidade de dados e opiniões, bem como o encadeamento de evidência relativamente ao objeto de estudo. Embora as entrevistas levadas a cabo neste programa sejam especificamente adaptadas a cada um dos interlocutores selecionados, todas elas se articulam no sentido de aprofundar o contexto onde se insere o CFO e dar uma resposta conclusiva às questões de investigação. Por último, como forma de garantir a qualidade e fidedignidade da informação, todas as entrevistas foram gravadas, transcritas ou escritas na primeira pessoa e validadas pelo respetivo interlocutor.

Neste sentido, poderão ser consultadas em anexo tabelas de correspondência entre os guiões e respetivas transcrições<sup>1</sup>, a saber: Dr. Rui Miranda (Anexo D); Dr. Francisco Ramos (Anexo E).

Relativamente à validade interna, esta entende-se pelo estabelecimento de relações causais, por meio das quais são demonstradas certas condições ou resultados. Embora a validade interna seja uma preocupação de estudos causais ou explanatórios, que procuram a explicação de um dado fenómeno, não é considerada uma lógica aplicável aos estudos descritivos ou exploratórios, que não estão preocupados em fazer proposições causais (Yin, 2009). Esta investigação procura, ainda assim e apesar da complexidade do fenómeno em causa, uma interpretação das evidências encontradas face à literatura empírica considerada.

Por validação externa se compreende o estabelecimento de um domínio ao qual as evidências encontradas por meio de um estudo podem ser generalizadas. Contudo, considerando que o âmbito deste trabalho de investigação se foca num simples estudo de caso, providenciando uma análise rica e profunda relativamente ao papel do CFO nessa organização, não é (nem pode ser) objetivo deste trabalho a generalização de conclusões dum fenómeno

---

<sup>1</sup> Em respeito pelo pedido de discrição e confidencialidade do Dr. Manuel Ferreira, a respetiva transcrição não foi incluída nos anexos.

unanimemente considerado complexo e dependente de múltiplos fatores, que variam obviamente de organização para organização. Pretende-se, somente, iniciar e dar lugar à discussão deste pertinente temática no contexto nacional.

Por último, pela confiabilidade se procura demonstrar que as operações de um estudo, nomeadamente a coleta de dados, podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados, livres de erros, contradições ou factos tendenciosos. A forma mais efetiva de o fazer, tornando o estudo confiável e de qualidade é detalhar claramente o procedimento seguido, aplicá-lo de forma igualitária a todos os atores envolvidos até à recolha de toda a informação e consequente conclusão.

Na sequência, é descrita a forma como se abordou a organização, tendo em vista a garantia de qualidade e fidedignidade do estudo de caso. Em primeiro lugar, os interlocutores foram, como anteriormente referido, criteriosamente escolhidos, tendo em conta diversos graus de proximidade relativamente ao CFO, dentro do departamento chefiado por este e, também, fora do seu departamento natural, nomeadamente em departamentos transversais, fundamentais para perceber o seu papel, como sejam, a direção de recursos humanos e conselho de administração.

A realização das entrevistas contou com a gravação das mesmas, havendo o cuidado por parte do entrevistador em não interferir ou influenciar as respostas. Para além disso, procedeu-se à transcrição das mesmas, sem edição do seu conteúdo, sendo as mesmas validadas pelo próprio interlocutor, preservando a fidedignidade da informação e evitando interpretações incorretas ou factos tendenciosos.

## 2.4 Seleção do caso

Na prossecução do presente trabalho de investigação, a seleção do caso teve especial relevância. Era crucial garantir que o presente estudo incidisse sobre

uma grande organização em contexto nacional, na medida em que somente estas poderiam garantir a presença de um CFO na sua essência formal, conforme descrito e analisado no capítulo 1. Para além disso, garantir o estudo numa grande organização, nomeadamente num grupo com uma apreciável história e larga implantação internacional, seria uma oportunidade enriquecedora para a análise do tema em questão.

Para além da assunção destas premissas fundamentais, foi tida em consideração a gestão do tempo, especialmente na decisão de escolha de um só caso, procurando-se que o mesmo fosse exemplar tendo em conta o tema abordado. Também foi tida em consideração a proximidade geográfica, fundamental para um acompanhamento mais efetivo do caso, sem descurar a abertura que organização revelou ao meio académico.

Neste sentido, face às considerações tomadas, a escolha recaiu no Grupo NORS, dado ser um grupo empresarial de grande relevância em Portugal, com mais de meio século de história / cultura empresarial e uma cada vez maior presença internacional.

Neste contexto empresarial exemplarmente rico, a análise da figura e papel do CFO será deveras interessante e enriquecedora, contribuindo para a iniciação e discussão de um tema cada vez mais pertinente em contexto nacional.

# Capítulo 3

## O GRUPO NORS

### 3.1. Apresentação e caracterização da empresa

O grupo NORS conta com um longo historial de mais de 80 anos, iniciados com a representação da marca Volvo em Portugal, no ano de 1933. Outrora designada por Auto-Sueco desde os seus primórdios, assume-se atualmente como um Grupo multinacional, sendo um dos mais influentes grupos empresariais portugueses, apostando ser um dos líderes mundiais de referência em soluções de transporte e equipamentos de construção / agrícolas.

O seu elevado crescimento histórico, ancorado numa forte internacionalização e expansão das suas atividades para novas áreas de negócio com características distintas da atividade tradicional do Grupo, justificou a recente alteração de denominação de Auto-Sueco para NORS, no sentido de criação de uma marca corporativa, símbolo da sua dimensão abrangente e agregadora que faz jus à sua atual ambição e diversidade de negócios, refletida no seu lema: “We know how”.

Assumindo integralmente uma vocação multinacional, o Grupo NORS rege-se por uma estratégia assente em princípios e políticas transversais e por uma cultura de grupo global, direcionada para um crescimento sustentado, suportado por produtos, serviços e recursos humanos de excelência.

Atualmente, o Grupo NORS está presente em 23 países distribuídos por 4 continentes. Em 2015, o seu ativo humano é estimado em cerca de 2363 colaboradores e apresentou um volume de negócio agregado superior a 1,4 mil milhões de euros.

Historicamente associado à sua liderança no setor automóvel, o grupo NORS é hoje uma multinacional, com um âmbito de atuação alargado, que desenvolve as suas atividades em quatro grandes áreas de negócio: *Original Equipment Solutions*; *Integrated Aftermarket Solutions*; *Recycling Solutions*; *Safekeeping Solutions*.



Figura 3: O Portfólio do Grupo NORS – Áreas de negócio e respetivas empresas

Fonte: NORS, 2015

### 3.2. História e estrutura organizacional

A história do Grupo NORS tem o seu início em 1933, quando Luíz Oscar Jervell se tornou representante da marca Volvo em Portugal. Anos mais tarde, em 1 de Abril de 1949, surge a então designação oficial Auto Sueco, numa iniciativa conjunta com Yngvar Poppe Jensen, constituindo-se a Auto Sueco, Lda. Esta empresa viria a ser a empresa mãe do Grupo NORS.

Em 1959, é dado um passo decisivo no crescimento do Grupo, ao serem inauguradas as instalações da Auto Sueco (Coimbra), Em 1965, a representação da Volvo estende-se ao sul do país, abrindo-se a primeira filial em Lisboa. No

ano de 1991, é dado mais um passo decisivo na história do Grupo NORS, ao iniciar-se a internacionalização, com a atividade Volvo na República de Angola, fundando-se a Auto Sueco (Angola). Outro marco importante da internacionalização dá-se em 1999, quando a participada Auto Sueco (Coimbra) se expande para Espanha, adquirindo a empresa Volmaquinaria de Construccion España.

É precisamente na viragem para o século XXI que a NORS começa definitivamente a assumir-se como um Grupo verdadeiramente global, empenhando-se em crescer e expandir as suas atividades em vários continentes.

Por outro lado, paralelamente à expansão geográfica do Grupo, é tomada a iniciativa de se alargar o portfólio do Grupo, deixando de estar exclusivamente focado na venda de equipamentos, assumindo-se serviços complementares à sua atividade principal. Neste sentido, foram encetadas aquisições como a Civiparts, em 2003, no sentido de se providenciar um serviço de qualidade pós-venda (integrada na área *Integrated Aftermarket Solutions*), criadas empresas apostadas no futuro, como a Biosafe e a Sotkon, ambas ligadas à área do ambiente, vocacionadas para a equipamentos de reciclagem e limpeza urbana, respetivamente (integrando a área *Recycling Solutions*) e, por fim, desenvolvidas soluções de mediação de seguros e segurança automóvel, através da criação da Amplitude Seguros e Mastertest, respetivamente (integradas na área *Safekeeping Solutions*).

Relativamente à estrutura organizacional da NORS, após um processo de reestruturação do seu modelo de governação ocorrido em Outubro de 2012, que teve por base a descentralização da sua estrutura organizacional, a gestão do grupo passou a estar organizada por regiões, abandonando o sistema organizacional misto geografia / produto que vinha a adotar até aí. Na génese dessa alteração, o grupo pretendeu acelerar o crescimento e consolidação nos mercados onde já tem presença, dotando-os de estruturas de apoio próprias,

dedicadas e com autonomia de decisão. Por outro lado, tal alteração permitiu aos órgãos de gestão de topo uma maior disponibilidade para assuntos estratégicos e transversais ao grupo (NORS, 2012).

Esta reestruturação implicou a alocação de um administrador executivo para cada região geográfica, sendo este o responsável máximo por todas as atividades da NORS presentes na respetiva região. Desta forma, a missão de cada administrador executivo está em impulsionar as atividades e monitorizar a respetiva performance, garantindo o alinhamento com a estratégia do grupo. Neste sentido, cada administrador executivo assume a responsabilidade de identificar e definir objetivos operacionais e respetivas ações para as assegurar, bem como, lidar com ações corretivas e gestão do risco.

Foram, então, designadas quatro regiões geográficas na qual a NORS está atualmente dividida: Região Ibérica; Região Angola; Região Brasil; Região África. Para além das referidas regiões geográficas, existem ainda a divisão Ventures e a participada Ascendum (Ex- Auto Sueco (Coimbra)).

### 3.3. Missão, visão e valores

O grupo NORS apresenta como missão “gerar prosperidade para clientes e fornecedores, de forma a ajudar os nossos colaboradores a crescer e criar valor para os acionistas. Um valor assente em relações de confiança, construídas por uma atitude de exigência e pela entrega de melhores soluções” (*Website institucional NORS*).

Esta missão reflete-se na visão da NORS, presente no *website* institucional, em “ser um dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamento de construção”, estando explícito nos valores base do Grupo: **Ambição:** “ambicionamos crescer e liderar, antecipando as oportunidades e procurando a excelência e a melhoria contínua”; **Confiança:** “estabelecemos relações de confiança, assentes na qualidade do nosso trabalho e numa atitude pautada

pela responsabilidade, transparência e rigor”; **Talento**: “procuramos ativamente atrair, reter e desenvolver talento, valorizando o mérito e desempenho dos nossos colaboradores e das nossas equipas”.

O Grupo NORS dispõe ainda de um código de conduta ética, constituindo um conjunto de princípios inspirado nos valores do Grupo, definindo as bases da cultura NORS para todas as regiões onde operam. Neste sentido, “As pessoas são a NORS e, por isso, sejam quais forem as circunstâncias, elas são a prioridade absoluta” (NORS 2015).

Neste código é explicitado o respeito por todos os **colaboradores**, entendidos com base do sucesso coletivo da NORS, na qual são atendidas as suas legítimas expectativas e aspirações, através da disponibilidade, empenho e entusiasmo. Uma especial menção ao **ambiente e condições de trabalho**, em que se assume a necessidade de criação de um ambiente de trabalho respeitador das pessoas, formas de estar, regras e horários, zelando pela saúde dos colaboradores, bem como, o respeito pelo que é novo e pela inclusão de todos, numa base de comunicação assertiva e tolerante.

É de destacar o especial foco do código de conduta na **liderança**, onde cada líder de equipa nas unidades de negócio ou empresas do Grupo deve assumir escrupulosamente as premissas acima referidas assegurando, para tal, o esforço e observância necessárias para o seu integral cumprimento. Também de referir a importância na assunção da **responsabilidade individual** como ponto essencial de unidade base da cultura NORS.

### 3.4. Atualidade relevante e agenda estratégica

Face a uma realidade económica e de negócio deveras incerta e volátil com que o Grupo se deparou, pelo menos desde 2008, foi pensado e estruturado um projeto, mais tarde nomeado “Projeto My Darwin”, capaz de responder à incerteza da envolvente e responder às necessidades do Grupo. De facto, face à

crescente descrença relativamente ao processo de orçamentação tradicional, que o Grupo vinha adotando desde as suas origens, que implicava um enorme consumo de recursos e dispêndio de capital, para além de se ter tornado uma ferramenta que na prática se revelava irrelevante e obsoleta, tomou-se a decisão de repensar todo o modelo implantado. Assim, foi considerado um projeto para abandonar definitivamente o processo de orçamentação tradicional, substituindo-o por um modelo de última geração denominado *Beyond Budgeting*. O Projeto “My Darwin”, assentou em três ferramentas basilares: O mapa estratégico “MyDarwin”; Visão financeira de médio e longo prazo; *Rolling Forecast*.

A implementação do Projeto “My Darwin” constituiu um marco disruptivo na história empresarial e cultural do Grupo NORS, tendo sido, inclusive, a primeira organização empresarial da Península Ibérica a implementar o novo modelo de *Beyond Budgeting*.

O mapa estratégico “MyDarwin” representa o negócio. Estão lá definidos a visão e a missão do negócio, a ambição do gestor e como medir a execução estratégica. É a ferramenta de gestão mais importante para acompanhar a performance. Faz parte de todos os relatórios de gestão e deve ser atualizado sempre que existir nova informação sobre um *KPI*. Da mesma forma, sempre que aprovado pelo CA (Conselho de administração), deve ser revista a estratégia, os seus objetivos, ou fatores de criação de valor (NORS, 2013).

A visão financeira de médio e longo prazo constitui a representação financeira da estratégia, sendo essencial para gerir a criação de valor. Desta forma se traça objetivos e planos para o capital de mercado, capital humano, capital estrutural e gestão dinâmica. Tem então de se definir que objetivo e que plano para se chegar a esses objetivos (NORS, 2013).

Por último, o *Rolling forecast* constitui uma ferramenta para uma gestão dinâmica, por antecipação de comportamentos exógenos e resultados de ações.

Embora seja a representação do curto prazo, a forma de utilização desta ferramenta não difere da forma de utilização de um mapa estratégico (NORS, 2013)

A mudança estrutural do sistema de gestão e monitorização, a qual a NORS foi uma organização pioneira, permite os gestores de negócio o acompanhamento das suas unidades de negócio de uma forma dinâmica, focando-se nos fatores críticos de sucesso e determinando alvos de forma que seja comparável através de *benchmarking* tanto interno como externo (Penetração no mercado: *market share* e vendas; Qualidade das vendas: Margem bruta; Eficiência e Produtividade da Gestão: Custos / Vendas e Capital empregue / Vendas) (NORS, 2013).

Após a implementação do Projeto “My Darwin”, foi gizada em 2015 uma estratégia para o período temporal de 2015 a 2020. Esta estratégia constitui a expressão prática da sua missão, visão e valores, alicerçados na sua clara vocação de liderança e ambição. Neste sentido, a NORS pretende alinhar toda a organização do Grupo para o plano *Wanted Position 2020*, definindo para tal os pilares estratégicos de ação e descrevendo as linhas de orientação até 2020. Como anteriormente referido, este plano estratégico é crucial para fazer face a uma economia global cada vez mais incerta e volátil, com paradigmas de desenvolvimento regionais que são permanentemente questionados e postos em causa. O referido plano estratégico pretende, por um lado, enquadrar a dispersão geográfica e os investimentos realizados ao longo dos anos segundo uma abordagem pragmática e orientada, com foco na rentabilidade, consolidação e liderança. Por outro lado, procura a dinamização corporativa e empresarial, implicando gerir fora da zona de conforto, lidando com o medo do desconhecido.

Assim sendo, podemos definir o plano *Wanted Position 2020* como ambicioso, definindo como premissas base: Estar entre os mais rentáveis do setor; Serem

reconhecidos pelo mercado como os melhores; Ter colaboradores talentosos que vivem intensamente os valores da empresa; Ter uma organização eficiente e frugal; Centrar o portfólio de produtos em soluções de transporte, equipamentos de construção e agrícolas.

Sintetizando, de acordo com o plano elencado, podem ser estabelecidos 3 pilares estratégicos, que são pedras basilares da ação, representando os principais desafios que têm de ser ultrapassados a curto / médio prazo: **Rentabilidade:** capacidade de produzir / gerir por forma a proporcionar maiores rendimentos, ponderando previamente sobre as várias opções e tomando a melhor decisão com base no conhecimento disponível na data em que a mesma é tomada, sem esquecer as aprendizagens passadas; **Consolidação:** concentrar num formato sustentável. Agregar algo no sentido de o tornar mais forte. Focar a atenção num determinado objetivo e prosseguir no sentido de o alcançar; **Liderança:** Adotar uma postura de liderança implica apontar o caminho que se espera mais vantajoso, tentando chegar primeiro ao objetivo. Liderança significa tentar ser melhor a cada dia, assumindo os erros, aprendendo com eles e saindo mais reforçado para iniciar a próxima caminhada.

Estes 3 pilares estratégicos são suportados em *guidelines* estratégicos que especificam os desafios a enfrentar: Redução do capital empregue; Assegurar a entrega consistente de valor ao acionista; Incrementar a eficiência operacional dos negócios da NORS globalmente; Reforço contínuo da solidez no balanço; Foco no core business; Ter as melhores pessoas e as melhores equipas; Ter a melhor qualidade de serviço do mercado; Promover responsabilização e comprometimento.

# Capítulo 4

## O PAPEL DO CFO NO GRUPO NORS

### 4.1. Contextualização

Uma atenta análise às fontes documentais institucionais do Grupo, posteriormente corroborada pelos interlocutores considerados no presente estudo de caso confirma, inequivocamente, a génese familiar do Grupo. Este é, de facto, o elemento chave determinante e aglutinador da cultura que caracteriza a NORS desde a sua origem até à atualidade.

Na atualidade podemos apercebermo-nos deste facto. É claramente perceptível este “traço histórico”, se assim lhe quisermos chamar, através do respeito e consideração pela história do Grupo, nomeadamente, pelos seus fundadores. A estrutura acionista é 100% familiar e interventiva na vida da empresa, sendo que se pode traçar uma linha sucessória hereditária, entre um dos fundadores e o atual CEO. De facto é perceptível este traço histórico, atendendo às palavras do atual CFO:

“A nossa organização é de facto muito marcada pela sua característica familiar. Vemos, de facto, uma empresa onde o grau de identificação entre os principais intervenientes é maior, onde há conhecimento pessoal da história dos principais protagonistas, os sócios, associados à empresa, onde muitas vezes os sócios têm participação ativa na vida da empresa, às vezes, fazendo com a gestão da empresa seja cada vez mais profissional”.

Naturalmente, o próprio conselho de administração tem uma considerável representação de elementos das famílias que estiveram por detrás da génese do Grupo, muito embora seja perceptível a participação no conselho de administração de gestores não familiares, cujo percurso está intimamente relacionada a uma considerável e sólida carreira no seio do Grupo (caso do

CFO, como veremos mais à frente). Apesar da marcada componente familiar na gestão do Grupo, é importante destacar que a gestão que ali decorre atualmente é profissional, denotando um claro sentido de respeito pelo profissionalismo e pela meritocracia (o próprio caso do CFO é elucidativo nesse sentido).

Importa também destacar que, desde a sua génese, este Grupo se caracterizou como historicamente conservador. Segundo as palavras do Dr. Manuel Ferreira (Ex-Diretor do departamento de planeamento e controlo da NORS):

“Historicamente (o grupo caracterizou-se por ser) um grupo familiar, com uma cultura conservadora de comando e controlo com hierarquias (...) e daí a NORS ter sido, até há bem pouco tempo um grupo de comando e controlo e hierarquização de pensamento”.

Segundo a opinião do CFO:

“um Grupo conservador, um Grupo prudente, muito pouco dado à exposição pública, muito pouco dado a esse teatro social, onde outras empresas se mexem muito melhor”.

Embora se possa falar de um Grupo historicamente conservador e prudente, é visível um claro esbatimento dessa realidade histórica na atualidade. Nas palavras do Dr. Manuel Ferreira:

“Atualmente já não o é. Hoje as “coisas” são muito mais dinâmicas (...) tenta-se, cada vez mais, premiar o mérito, mas (também) responsabilizar e premiar a dispersão da tomada de decisão (descentralização), autonomia e responsabilização (...) Embora, estejamos a dar os primeiros passos e é um processo que nunca acaba”.

Efetivamente, pela interpretação da informação recolhida, podemos considerar que houve um acontecimento chave, um acontecimento disruptivo que levou à alteração profunda da cultura e gestão que o Grupo promoveu até então: formulação e implantação do projeto “My Darwin”. Este projeto, que fora pensado para substituição do modelo de orçamentação tradicional, que

entretanto se tornou obsoleto, constituiu definitivamente um marco estratégico decisivo na evolução histórica do modelo de gestão Grupo. Segundo as palavras do CFO:

“Todo o modelo de planeamento da organização assenta hoje numa lógica *Beyond Budgeting*. Essa mudança, muito mais que meramente administrativa, foi uma mudança cultural. (...) O debate estratégico de cada empresa passou a assentar em relações de causa efeito concretas, objetivas e mensuráveis (...) Foi um passo arrojado. Porque efetivamente tínhamos consciência que o nosso sistema de planeamento não nos acrescentava valor. O ritual do orçamento era tido e cumprido, (...), mas não estabelecia em si um guião estratégico daquilo que era importante para o Grupo”.

Importa esclarecer que, quando se iniciou a concepção deste projeto, se visou a procura duma solução efetiva para o Grupo, tendo sido o Dr. Manuel Ferreira a fazer a proposta do modelo *Beyond Budgeting*, inserido no projeto. Segundo as palavras do CFO:

“O verdadeiro mentor, justiça seja feita, foi o Dr. Manuel Ferreira, e nós não fomos mais que meros embaixadores disto e que efetivamente aceitamos e transportamos esta mudança cultural para a empresa. Mas efetivamente arriscamos porque percebemos que o que tínhamos não acrescentava valor e que valia a pena arriscar, também porque quem não arrisca não petisca. Não víamos que sequer isso constituir algo de tão pernicioso assim se corresse mal, por outro lado se corresse bem podia ser um ponto de viragem muito grande. Foi isso que foi (...) Tudo isto foi a nossa forma de transformar o mundo. Sendo que o *Rolling Forecast* é a ferramenta, mas o projeto ‘My Darwin’ é a cultura”.

Apesar do Projeto “My Darwin” estar hoje implantado no seio do Grupo, o processo de aprendizagem continua. Na verdade, trata-se dum projeto de grande envergadura que pretende uma revolução cultural e de mentalidades na NORS, demorando tempo a madurar e dar os seus frutos. Segundo o CFO:

“Autonomia pressupõe que cada um daqueles que toma decisão está apto a tomá-la e tem efetivamente *skills* para a tomar. Não é 100% adquirido que em todas as áreas em que as decisões são tomadas tenhamos de facto esses *skills*. Isto é uma desvantagem, mas é uma desvantagem construtiva, que estaremos com certeza a tempo de nos prepararmos a prazo para isso (...) Eu hoje acho que a organização está toda ela alinhada com aquilo que são os méritos deste projeto. Agora, para estar alinhada não significa que consigamos extrair desta filosofia todo o seu potencial. Isso implica efetivamente tempo, assimilação e aculturação.”

Nas palavras do CFO, fica implícito que uma parte dos recursos humanos não tem ainda o nível de maturidade desejável para a assunção de autonomia e responsabilização na tomada de decisão, que constitui um dos princípios base do *Beyond Budget*. Segundo as palavras do Dr. Manuel Ferreira:

“Embora, estejamos a dar os primeiros passos e é um processo que nunca acaba.”

Face a estas declarações, se deduz que o futuro do Grupo passa por evoluir na aprendizagem do projeto “My Darwin”, aprofundando a aplicação do *Beyond Budgeting*. Segundo as palavras do Dr. Manuel Ferreira:

“Levamos este modelo (*Beyond Budgeting*) mais abaixo na organização, começamos a dinamizar as equipas estáticas, as equipas mais operacionais, mais transacionais, a terem uma visão de como é que elas acrescentam valor, no seu dia a dia, no nível zero, junto ao cliente (no sentido de melhorar o serviço e soluções ao cliente, criando valor e diminuindo custos).”

Definitivamente, uma organização mais dinâmica e ágil, numa lógica descentralizadora e responsabilizante. Segundo o CFO: “Hoje temos hoje uma organização muito mais achatada”.

Ainda segundo as palavras do Dr. Manuel Ferreira, face a esta evolução cultural e de gestão no Grupo, a cultura NORS encontra-se atualmente alinhada com uma “cultura nórdica”, caracterizada pela autonomia e responsabilização:

“A cultura nórdica é uma cultura de autonomia e responsabilização, que não é necessariamente a cultura “Volvo”. A Volvo evoluiu numa cultura estática, pouco eficiente de comando e controlo, baseada num produto que era o melhor produto e portanto a evolução e inovação perdeu-se um pouco devido a isso. A gestão de recursos, quer de custos quer de capital investido, fez sentir algumas ineficiências. A NORS foi, durante 80 anos, influenciada por um cultura “Volvo” sim, totalmente, mas que não é a cultura nórdica, e daí a NORS ter sido, até há bem pouco tempo um grupo de comando e controlo e hierarquização de pensamento. (...) E não é por acaso que o nosso modelo de gestão que nós adotamos é nórdico, modelo dinâmico, de responsabilização.”

Estas considerações vão no sentido do conceito de descentralização já anteriormente visto e analisado por Jarvenpaa (2007), sendo considerado um elemento relevante para a assunção de novas práticas e inovações em contexto organizacional.

Será interessante verificar que, apesar da origem nórdica dos fundadores da então Auto Sueco, podendo estes ser retratados como figuras inspiradoras e modelares, não se pode afirmar categoricamente, por si só, que foi a cultura organizacional forjada em meados do século passado a responsável indutora de transformação da antiga Auto Sueco na atual NORS. Contribuiu com a sua parte, é certo, no entanto, face ao que foi descrito, fica patente a crucial participação do capital humano, em concreto os jovens gestores que tomaram proeminência nos anos mais recentes da NORS, questionando e repensando toda uma estrutura organizacional face a uma envolvente externa cada vez mais incerta e desafiadora. Na verdade, o projeto “My Darwin”, que segundo as palavras do CFO constituiu “um processo de transformação cultural”, começou a ser implementado a partir de Outubro 2013, tendo sido formulado a partir de 2012, em resposta à crescente insatisfação advinda duma realidade económica e

de negócio deveras incerta e volátil com que o Grupo se deparou, pelo menos, desde a crise financeira de 2008.

Na verdade, foi precisamente em 2009 que se iniciou o ponto sem retorno no Grupo, no qual se despoletou um conjunto de acontecimentos que constituem a génese dum novo “programa estratégico e cultural” na NORS (programa “My Darwin”): a assunção do Dr. Tomás Jervell ao cargo de CEO, em substituição de seu pai (Dr. Tomaz Jervell), indutora de várias reorganizações internas no seio do Grupo, levando o Dr. Rui Miranda à assunção do seu atual cargo de CFO. Pelo papel de relevância no seu desempenho, não poderíamos deixar de falar do ex-diretor de planeamento e controlo de gestão: Dr. Manuel Ferreira, como mentor do *Beyond Budgeting*, que serviu de base ao Projeto “My Darwin”, entre outros gestores participantes no processo, como o Dr. Francisco Ramos, CSO da NORS.

Neste cenário, cabe-nos analisar e discutir o papel do CFO, sua relevância e perspectivas.

## 4.2 Caraterização do papel e funções corporativas

O CFO faz parte do conselho de gerência, cuja competência é a definição e implementação de políticas transversais ao grupo que materializam a estratégia global aprovada pelo conselho geral. Gere o portfólio de negócios do grupo e acompanha a performance das regiões que o compõem. Decide e propõe decisões de investimento / desinvestimento ao conselho geral. É também a este nível que são geridos os principais recursos humanos e financeiros (próprios e alheios) do Grupo. Focaliza-se na criação de valor para o acionista (NORS, 2015). O CFO também faz parte do conselho de administração de todas as regiões NORS e da NORS ventures. Este conselho de administração das regiões tem por competência definir e implementar políticas transversais à região que materializem a estratégia global aprovada pelo conselho geral e conselho de

gerência. Gere o portfólio de negócios da região e acompanha a performance das empresas que a compõem. Decide e/ou prepara, fundamenta e propõe decisões de investimento / desinvestimento ao conselho de gerência . É também a este nível que devem ser geridos os principais recursos humanos e financeiros (próprios e alheios) da Região. Focaliza-se na criação de valor para o acionista (NORS, 2015).

Em complemento das referidas funções corporativas, o CFO tem a suma responsabilidade na direção financeira do Grupo NORS, é responsável por manter um sistema de controlo interno adequado. O controlo interno da empresa sobre o reporte financeiro é desenhado de modo a assegurar garantia razoável relativamente à fiabilidade da informação e da preparação das declarações financeiras para fins internos e externos de acordo com os critérios de prudência determinados pela gestão de topo e em conformidade com as normas e princípios internacionais de contabilidade emitidas pelo IASB (NORS, 2015) (NORS, 2015). Importa ainda acrescentar que, sob a alçada do CFO, estão as áreas financeira, legal, fiscal e sistemas de informação, contanto cada uma destas áreas com o respetivo titular.

Sintetizando, o CFO é membro do conselho de administração do Grupo e faz parte do conselho de administração de todas as regiões geográficas NORS e da NORS ventures. Dirige a direção financeira do Grupo e tem a seu cargos os pelouros financeiro, legal, fiscal e sistemas de comunicação.

### 4.3 Caraterização do percurso

O CFO da NORS, Dr. Rui Miranda, licenciou-se em Gestão pela Universidade Católica Portuguesa em 1998. Iniciou, ainda em 1998, o seu percurso profissional no Banco Finibanco, como analista de risco de crédito. Após um ano de experiência profissional no Banco, ingressa no Grupo NORS (então Auto Sueco), iniciando funções no departamento de planeamento e

controlo de gestão. A sua missão, pela qual foi convidado a colaborar no Grupo, consistiu na implementação de um departamento de concessão de crédito, que definisse toda uma política de crédito e todo um modelo de acompanhamento e decisão de crédito aos clientes do Grupo. O projeto de implementação deste departamento constituiu o seu primeiro grande projeto profissional e revelou-se, nas palavras do mesmo, um enorme sucesso.

Decorridos cinco anos da entrada do Dr. Rui Miranda na então Auto Sueco, este é convidado a assumir a posição de Diretor Geral (CEO) na empresa Civiparts, então, recentemente adquirida pelo Grupo. Este convite constituiu o corolário do sucesso anteriormente obtido. Assumida a nova posição, o Dr. Rui Miranda revelou-se decisivo para uma efetiva integração desta empresa no universo e cultura do Grupo. Superado este desafio, procedeu-se à expansão e internacionalização da Civiparts. Entretanto, pela mesma universidade, obteve em 2004, o grau de mestre em Finanças.

Decorridos 5 anos e face a uma reorganização interna no Grupo (o Dr. Tomás Jervell, então CFO, substituiu o seu pai como CEO no Grupo), o Dr. Rui Miranda é naturalmente encarado, sendo posteriormente convidado a assumir a posição de CFO, segundo uma lógica de confiança e credibilidade já cimentada ao longo de quase 11 anos no Grupo. Em 2013, com o seu alto patrocínio, é implementado o *Beyond Budgeting*, integrado no projeto “My Darwin”, em substituição do orçamento tradicional, tornando-se na primeira organização a nível da Península Ibérica a fazê-lo, revelando-se um caso de estudo a nível mundial. É um dos responsáveis pela concepção e definição do projeto *Wanted Position 2020*, que antevê num horizonte temporal de cinco anos (até 2020), das linhas gerais de competitividade e estratégia do Grupo NORS.

## 4.4 O processo de formulação e implementação estratégica

Partindo da concepção oficializada no seio do Grupo, referente ao desenvolvimento estratégico, se depreende que a direção de desenvolvimento estratégico, sob a alçada do *Chief Strategic Officer* (CSO), tem como principal responsabilidade apoiar a formulação e execução estratégica do Grupo através da colaboração com o CEO, o CFO e os administradores executivos. De uma forma mais detalhada, compete-lhe recolher informação do mercado e das regiões, participar na formulação da estratégia, ao posicionar-se criticamente face às linhas estratégicas propostas pelo CEO, planear a execução estratégica em colaboração com o CFO e coordenar a sua implementação (NORS, 2015).

Neste sentido, está implícito no conceito vigente uma apreciável articulação entre o CSO e o CFO. As palavras do Dr. Francisco Ramos (CSO), ajudar-nos-ão a compreender essa articulação. Desta forma, todo o processo estratégico do Grupo está centrado em:

“três vertentes ou três pilares fundamentais. Por um lado, o desenvolvimento estratégico, por outro lado a alocação de recursos para esse desenvolvimento estratégico e, por fim, a própria execução estratégica (...) Nós fazemos isto normalmente em triénios. (...) Nesse sentido, dividimos 2015 a 2020 em dois períodos: 2015 a 2018 e 2018 a 2020. Para o primeiro período, que é que nós estamos a trabalhar, foram definidos pilares estratégicos, onde o CFO participou ativamente, à semelhança dos restantes administradores executivos. A cada pilar estratégico foram definidas *guidelines* estratégicas e, para cada *guideline* estratégica, foram definidas macro e micro ações. Com base nisso foi definido um plano e esse plano é hoje acompanhado ao nível dos administradores executivos, onde o CFO está presente, mensalmente. Todos os meses temos reuniões, acompanhamento do plano estratégico e, todos os anos, temos análises de eventual afinação, *fine-tuning*, revisão estratégica, etc. e CFO está presente

nos momentos todos, à semelhança dos administradores executivos. O CFO está completamente envolvido em todas as etapas. Seja na etapa da reflexão estratégica, seja na etapa da alocação de recursos, seja na etapa da execução estratégica. O CFO é parte integrante e ativa de todo esse processo”.

Sucintamente, é esperado que o CFO:

“esteja envolvido em todo o processo total de desenvolvimento estratégico, nomeadamente na alocação de recursos e depois na própria execução estratégica”.

Igualmente importante é o processo de revisão estratégico. Novamente, segundo descrição do CSO:

“Quando chegarmos à segunda fase 2018-2020, seguramente que o papel do CFO será ajustar essa nova fase. Se for uma fase, por exemplo, de crescimento, de reforço do investimento em alguns mercados ou em alguns negócios, com certeza que o papel do CFO será ajustar essa fase. Portanto, é diferente ter um papel de CFO numa fase de consolidação com, por exemplo, uma fase de crescimento”.

Estas afirmações denotam um papel claramente decisivo do CFO na hora de alocar recursos financeiros e, conseqüentemente, na modelação e revisão estratégica do Grupo.

Partindo das declarações do responsável de desenvolvimento estratégico, fica patente que a participação do CFO em todas as fases do processo de formulação e implementação estratégica é total, muito embora, de acordo com a perspectiva do Dr. Rui Miranda, o CSO somente:

“procura fomentar o debate estratégico, não promovendo as respostas para as questões formuladas. Disciplina a organização na criação de momentos e fóruns específicos para a formulação de objetivos e vetores estratégicos”.

De acordo com esta perspectiva, o CSO constitui um ator delineador, que procura fomentar o debate estratégico no seio do conselho de administração, ou

seja, um ator que providencia elementos para serem trabalhados a nível da gestão de topo, com vista à obtenção de uma política estratégica global.

Fica também patente que, para que tal aconteça de forma efetiva, é absolutamente crucial a presença do CFO, especialmente no que concerne à alocação dos recursos financeiros do Grupo e, como tal, a consideração de todo um conjunto de pareceres técnicos de apoio à decisão que estão sob a sua alçada, conforme se depreende das palavras do CFO:

“Há decisões que têm de ser tomadas ao nível da  *Holding*  de Grupo, há outras que podem ser tomadas ao nível da  *Holding*  regional e outras que podem ser tomadas ao nível da empresa, pelo seu diretor. Os investimentos estão organizados em patamares de decisão e por alçadas. Portanto, quando falamos num investimento acima dum determinado valor, ou dum investimento que passe pela aquisição de ações de uma determinada empresa, entrada num negócio novo, tudo isto remete para a  *Holding*  de Grupo. Quando falamos num investimento, em que uma dada empresa, que atua no setor dos camiões, num dado país, que precisa duma nova oficina, já não é uma decisão de  *Holding*  de Grupo, mas sim da  *Holding*  regional ou da própria empresa, através do debate estratégico no conselho dessa mesma empresa. (Toma parte nesse debate?) Com certeza. Sendo que tecnicamente, todas essas decisões têm que ter um suporte técnico por detrás. Quando estamos a falar dum investimento, certamente implica que fizemos um estudo, que foi avaliado, cumprindo todos os requisitos que o Grupo impõe para que isso seja feito”.

Importa ainda destacar que, a nível do conselho geográfico são debatidas questões relacionadas com as respetivas empresas na qual o CFO participa mas, não se trata propriamente de reuniões operacionais. Segundo as palavras do CFO:

“Essa reunião operacional de cada uma das empresas é tida pelos gestores da própria empresa. O que fazemos nestas reuniões de conselho regionais no fundo é transpor as diretrizes estratégicas formuladas na

*Holding de Grupo para aquilo que são as regiões e, conseqüentemente, as empresas dessas regiões. É este o tipo de diálogo que nós temos com os gestores de cada uma das empresas, quando fazemos este tipo de reuniões.”*

Embora não haja uma participação específica do CFO ao nível de cada empresa, o CFO tem uma palavra a dizer a nível dos conselhos regionais:

*“naturalmente que temos também o debate estratégico daquilo que entendemos ser as questões associadas a cada uma das empresas em específico e não relativamente à  *Holding* de topo. (...) debatemos os assuntos relacionados com o setor de negócio dessa região, apenas direcionado para essa geografia ou aquela empresa em particular. Portanto, o debate estratégico “navega” entre estes dois patamares, portanto, a  *Holding* de Grupo e as  *Holdings* regionais. Portanto, a resposta é sim, participamos todos nós, não eu em exclusivo, como é evidente, no debate estratégico associado a estas empresas. Portanto, debate estratégico e definição do caminho de cada uma dessas empresas.”*

Neste sentido e complementando, embora exista um responsável máximo pelo desenvolvimento estratégico do Grupo, assumido pela figura do CSO, existe uma lógica perfeitamente complementar entre o CSO e os restantes administradores executivos, entre os quais o CFO. Como seria de esperar, é fomentado o trabalho em equipa, como se depreende das próprias palavras do CSO:

*“é um trabalho de equipa entre os diferentes protagonistas da organização, cada um com o seu papel específico mas, ao mesmo tempo, nenhum dispensa o outro. O segredo do sucesso é exatamente essa interação entre os diferentes protagonistas, quer sejam eles protagonistas da área administrativa financeira, quer sejam protagonistas da área estratégica ou da área de negócio”.*

Essa perspetiva de complementaridade também é corroborada pelo CFO:

“Desta forma, as duas áreas não colidem nos seus objetivos, antes complementam-se e contribuem para o mesmo fim”.

Em suma, ainda que todos os elementos participantes do conselho de administração do Grupo possam ser considerados, em maior ou menor grau, atores estratégicos, incluindo obviamente o CFO nesse papel, fica patente que cabe a este “ator” uma palavra decisiva no que concerne à alocação dos recursos financeiros do Grupo. Absolutamente relevante é, também, o facto do CFO ser o único gestor executivo com assento em todas as holdings regionais e suas respetivas empresas, constituindo um vetor, por excelência, na transmissão da estratégia corporativa, um ator por excelência na verticalização estratégica do Grupo.

#### 4.5 Discussão do papel do CFO

Como já foi referido, uma atenta observação às funções que o CFO desempenha atualmente, faz denotar uma apreciável participação e verticalidade na estrutura organizacional do Grupo. Mais relevante ainda, o CFO constitui, ele próprio, um vetor fundamental das diretrizes e políticas definidas pela gestão de topo. Segundo as palavras do Dr. Manuel Ferreira:

“A forma como CFO atua no *board*, o discurso que tem no *board* e a educação constitui um veículo de transmissão fundamental. (...) ele (CFO) é determinantemente o (ator) que tem a visão. (...) Aí ele é fundamental, porque percebe muito melhor a cultura da empresa e o alinhamento é maior.” Nas palavras do CFO: “Sou o único administrador que participo em cada um desses conselhos regionais. Aquilo que se pretende é que tudo aquilo que são decisões de topo e tomas ao nível de Grupo, onde se tem todo o debate estratégico do Grupo, sejam depois transpostas para o órgão que tutela a região e, conseqüentemente, as empresas da região.”

Partindo destas premissas, estamos em condições de estabelecer um perfil para o CFO, atendendo ao papel que desempenha na NORS. Assim, de acordo

como o artigo: “Today’s CFO: Which profile best suits your company?” (Agrawal et al., 2013), pode afirmar-se que o CFO da NORS pode ser descrito como um “expert financeiro” e, cada vez mais, um “generalista”. Esta descrição baseia-se nos anos de experiência no departamento de planeamento e controlo de gestão / controlo de crédito, cimentada por uma formação típica na área (economia / gestão). Cada vez mais um “Generalista”, na medida em que é atualmente membro do conselho de administração da NORS e membro dos conselhos de administração de todas as áreas geográficas, incluindo a NORS ventures.

Complementando, tendo por base o Discussion paper: “The role and expectations of a CFO” (IFAC, 2013), o papel atual do CFO no Grupo NORS revela-nos um espectro bastante amplo. Desta forma, podemos sintetizar:

**A) Ser um efetivo líder organizacional e membro chave do conselho de administração.** O CFO, como já vimos, é um membro chave do conselho de administração, com apreciáveis responsabilidades estratégicas e lugar em todas as *holdings* regionais do Grupo, assumindo-se como um efetivo líder organizacional. Segundo as palavras do CSO:

“O CFO tem um papel completamente fundamental. É um dos pilares. Começa logo por ser valorizado em termos de posicionamento organizacional. Porque o CFO é administrador executivo do Grupo. O CFO está completamente e em nível igualitário ao mais alto nível e paridade com os outros membros do conselho de administração. Portanto, por si só, em termos de posicionamento, isso é um sinal propício”.

**B) Equilibrar as responsabilidades de supervisão e controlo com as de *Business Partner*.** Também patente no CFO da NORS é o equilíbrio de responsabilidades de supervisão e controlo com as de *Business Partner*. Mais uma vez, de acordo com as palavras do CSO:

“o CFO, é membro do conselho de administração de todas as regiões. Portanto, onde estão as empresas dos diferentes negócios que o Grupo tem.

É um parceiro de todos os negócios que nós temos, de todas as empresas e portanto, assim sendo, essa nomenclatura de business partner faz todo o sentido. Claro que sim”.

**C) Agir como integrador e “navegador” da organização.** O CFO, como já vimos, na qualidade de membro do conselho de administração e pela forma em como assume representação em todas as *holdings* regionais, participando na gestão quotidiana das respetivas empresas, constitui um vetor por excelência da transmissão vertical da estratégia corporativa no Grupo, contribuindo para que possa ser considerado um verdadeiro integrador e navegador no seio da organização.

**D) Ser um efetivo líder da função financeira e contabilística.** O CFO contribuiu para ser considerado um efetivo líder da função financeira e contabilística no seio do Grupo, especialmente por ter sido considerado o principal *sponsor* na introdução do *Beyond Budget* na NORS, que serviu de base à formulação e implementação do Projeto “My Darwin”. De acordo com as palavras do Dr. Manuel Ferreira:

“Se não, sem apoio, não seria implementado. (Será que o CFO foi determinante para isso?) Sim, o *sponsor* (CFO) é fundamental. (Patrocinou?) Sim, claro! Se não, caía logo no dia a seguir.”

Este projeto constituiu uma nova forma de olhar o Grupo, mediante a inovação de métodos e procedimentos na área financeira e contabilística. Muito para além disso, podemos dizer que constituiu uma revolução cultural no seio da NORS.

**E) Incorporar qualidades profissionais no papel e na organização.** Como seria de esperar, o CFO da NORS incorpora o seu papel um conjunto de qualidades, tanto pessoais como profissionais, onde podemos destacar a integridade, objetividade, confidencialidade, competência e comportamento profissional. A prova disso mesmo está na atitude de respeito e confiança que toda a organização deposita no seu papel. Nesse sentido, todos os

interlocutores entrevistados corroboraram esta visão. Além do mais, dado tratar-se de uma Grupo de génese familiar, estas características foram deveras determinantes para a valorização do papel no seio do Grupo.

Por fim, esta síntese vai de encontro ao paper: “Are today’s CFO’s ready for tomorrow’s demands on finance?” (Agrawal et al., 2016), na qual podem ser destacados três pilares fundamentais: Liderança estratégica; Transformação organizacional; Gestão de performance. Neste contexto, faz todo o sentido o CFO enquanto líder estratégico pois participa em todas as fases de formulação e implementação estratégica, para além de líder promotor de transformação organizacional, da qual o patrocínio do projeto “My Darwin” é o melhor exemplo e, por último, um líder na gestão de performance dentro do Grupo.

De forma a sistematizar esta informação, elaborou-se uma tabela para expressar esta discussão e evidenciar as competências históricas versus perspectivas do papel do CFO (ver Anexo F). Nela, existem duas perspectivas identificadas no que concerne ao papel do CFO: uma perspectiva conservadora, que encara o CFO como um *Watchdog / Scorekeeper*, vocacionado para as suas questões internas e de reporte, versus uma perspectiva holística, onde o CFO faz uso privilegiado da informação financeira na formulação e implementação estratégica, assumindo-se como um verdadeiro *business partner*, revelando-se um “ator” holístico (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2001, 2007; Malmi et al., 2001; Burns & Baldvinsdottir 2005; Byrne & Pierce, 2007).

Face ao que foi descrito ao longo desta discussão, o CFO na NORS vai ao encontro duma perspectiva holística, assumindo-se como um ator relevante, participando ativamente na gestão estratégica e nos negócios do Grupo (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2001, 2007; Malmi et al., 2001; Burns & Baldvinsdottir 2005; Byrne & Pierce, 2007). Constitui, de facto, um *business partner*, conforme descrito na revisão da literatura (Jarvenpaa, 2007). Para além

disso, um responsável que acrescenta valor à organização (Windeck et al., 2013; Wolf et al., 2015).

Em face disso, os elementos que dispomos levam efetivamente a crer num total envolvimento e abertura, por parte do CFO na assunção dum papel dinâmico e relevante no espectro de negócios do Grupo. Na verdade, é inegável o seu posicionamento e conhecimento dos negócios (é membro da administração, das *holdings* regionais, e das empresas por consequência). Inegável, também, foi a predisposição para a inovação e aperfeiçoamento de práticas, cujo expoente máximo dá pelo nome de projeto “My Darwin”.

Muito para além do conceito sugerido de hibridização (Burns & Baldvinsdottir, 2005; De Loo et al., 2011) parece-nos que, enquanto CFO do Grupo, o CFO assume um papel multifuncional (vários papéis) (Mahlendorf, 2014), holístico na sua essência e, como já visto, um dos eixos vertebrais estratégicos mais relevantes do Grupo. A essência desse papel holístico passa por, partindo das competências históricas, assumir novas facetas, sendo espetável que esta tendência se desenvolva e aprofunde num futuro próximo. O presente caso de estudo, revela-nos um CFO que se compromete em ser progressivamente um gestor de pessoas e, fundamentalmente, um agente de mudança, tanto pela atitude fazedora e inovadora nos processos que dirige, ora assumindo-se com um exemplo através da sua liderança.

Esta perspetiva holística fica patente nas declarações de todos os interlocutores considerados. Segundo o CFO:

“Cada vez mais, aquela figura tradicional do homem que há pouco efetivamente descrevi, como sendo o homem responsável pela gestão financeira, bancária, que tutelava as diversas áreas administrativas, que fazia a contabilidade e produzia balanços e demonstração de resultados que eram entregues aos gestores, enfim, como forma de reporte. Este papel, de facto, não vai ao encontro daquilo que a organização precisa. Cada vez mais, num mundo tão rápido, tão dinâmico, da era digital e 4ª revolução

industrial que se fala. Efetivamente todos nós, de forma consciente ou inconsciente precisamos de muito mais. Precisamos de mais informação, de mais desafio, precisamos de nos transformar. Isso é verdade para o CFO, é verdade para o diretor comercial, é verdade para o CEO, é verdade para todo e qualquer interveniente da vida empresarial. O papel do CFO aqui parece-me ser efetivamente um papel de agente de mudança. É de facto um papel de agente de mudança. (...) Sendo que, considero que não seja só o CFO o único agente desta mudança, mas é certamente um dos agentes de mudança, contribuindo para que toda a gente fale a mesma linguagem, toda a gente perceba o seu papel numa cadeia de valor muito mais larga e lenta do que aquilo que à partida é tentado a entender. Neste aspeto, é de facto um contribuidor muito grande para esta aculturação, para esta nova forma de estar no mundo dos negócios. E é aí que eu digo que não é uma ascensão, é uma forma diferente de estar. Não é certamente um *one man show*, pois é o contributo de muita gente. É efetivamente um agente de mudança, porque muito do que aquilo se consegue transformar advém do seu papel. De facto, foi o que se passou aqui. (...) Portanto, ser uma função participativa, um agente de mudança, e um agente formador de mentalidades ao longo da organização. Portanto, conseguir transportar esta lógica de que gerir é obter resultados, e que os resultados no fim da linha são efetivamente o que transportamos de valor para o acionista. Conseguir transformar a mentalidade das pessoas nesta linha de pensamento. E aí é efetivamente o que faz a diferença, naquilo que eu acredito e vejo no mundo clássico. É a minha forma de ser, de estar e naquilo em que acredito”.

Em suma:

“Porque a zona de conforto de uma gestor financeiro era o mundo das taxas de juro e hoje é um mundo muito diferente. Mundo da capacidade de integração das pessoas de gere. Mundo da capacidade de ser um bom comunicador, um bom formador, um adaptador de mudanças. Fundamental. De facto anteriormente (o CFO) não o era tanto. Assim como

hoje e, se me permite a comparação, o diretor de informação, que era o homem do mundo dos *vipes*, hoje é um homem do negócio, que gere a forma em como acrescenta valor à empresa no mundo em que vive. Portanto, todos nós nos transformamos”.

Em jeito de conclusão, é plausível afirmar que a tendência futura do CFO enquanto ator no seio empresarial seja a via holística. Segundo palavras do Dr. Manuel Ferreira:

“O papel do CFO em seio empresarial, eu diria, primeiro, que as empresas deveriam cortar com C’S (CEO, CFO, COO, etc.), pois têm de começar a “abrir” e trabalhar em conjunto. Segundo, eu diria que cada vez mais temas como os recursos humanos, sistemas, são cada vez mais da responsabilidade do CFO, ou seja, no âmbito do CFO focar mais temas, porque é impossível desenvolver performance sem falar com pessoas. Se tens um CFO que a única coisa que faz “despejar” números, não acrescentar valor. O Futuro da NORS vai neste sentido.”

Por fim, a experiência do Dr. Rui Miranda:

“Eu acho que no mundo atual e mundo futuro é de facto cada vez mais participativo como disse. As fronteiras funcionais que se tendem a desenhar para o CFO, CSO, CEO, etc. são cada vez menos importantes e portanto acho que aquilo que nos reserva é termos uma capacidade de gerir em equipa, cada vez ao mais alto nível. Portanto, acho que estes títulos são cada vez menos necessários para o sucesso da empresa, para o sucesso individual de cada um. (...) temos de nos preparar para trabalhar num mundo mais comum e participativo e, como tal, fazer parte da gestão como um todo. Todos nós somos um bocadinho CFO’s, CEO’s, CSO’s, etc. Acho que estas valências combinadas são importantes em todos nós. Na NORS não há de ser diferente do que acontece por esse mundo fora. Portanto, não há motivo para ser diferente”.

#### 4.5.1 Perspetiva “organizacional / cultural”

É perceptível e reconhecível a origem familiar do Grupo como sendo a fonte primordial dos valores partilhados, padrões de ação e outros enquadramentos mentais coletivos (Burns & Baldvinsdottir, 2005; Jarvenpaa, 2007) no seio da NORS. Segundo o CSO, a NORS constitui:

“um grupo de referência, que alicerça a sua atuação em valores como a ambição, confiança e talento, que são os três valores que nós mais defendemos e que mais tentamos praticar no nosso dia a dia”.

Também perceptível é a imagem de uma cultura NORS forte e enraizada, desde a sua origem com quase 80 anos de antiguidade, aparentando ser uma cultura una a todos os elementos que a compõem. Por outras palavras, não existem sub-culturas que possam diferenciar o CFO e a sua área de influência com as restantes áreas no seio do Grupo. Nas palavras do CSO:

“Não há uma cultura diferente do CFO para outras pessoas. (...) a questão da ambição, da confiança, de tudo isso se reflete de igual forma no CFO, sendo que naturalmente é o principal responsável pela gestão dos recursos financeiros. Diria que esses valores têm aí um peso redobrado, mas a cultura é exatamente a mesma, nem faria sentido ser de outra forma. (...). Não há duas culturas distintas, a cultura é exatamente a mesma”.

Neste sentido, é importante destacarmos a confiança. Foi muito provavelmente a confiança no papel e figura do CFO, emanada duma cultura familiar enraizada no Grupo que, muito certamente, criou o contexto necessário para que fosse formulado e implementado um projeto tão disruptivo como o “My Darwin”, nomeadamente, a adoção do *Beyond Budget*. Como vimos, a adoção do *Beyond Budget* implicou profundas alterações na organização como um todo e nas áreas funcionais sob a alçada do CFO em particular, levando a uma maior descentralização e responsabilização, e fazendo com que o CFO se assumisse, cada vez mais, como um *Business partner* (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2007).

Por outro lado, a questão incontornável da crescente internacionalização do Grupo que, segundo Grandlund & Lukka (1998), se revela decisivo numa maior abertura no sentido de mudança cultural, podendo traduzir-se naturalmente numa nova postura comunicacional e abertura a novas tendências e inovações por parte do CFO.

Quanto ao próprio CFO, a quem se atribui unanimemente um papel decisivo na cultura contabilística e financeira das organizações, é relacionável a uma quantidade apreciável de efeitos culturais que influem no desempenho e comportamento da organização (Jarvenpaa, 2007). No caso da NORS, como vimos, devido à relevância e abrangência da sua posição no Grupo, este é um ator privilegiado porque lida diretamente com os valores organizacionais. Por outro lado, sendo o CFO uma figura respeitada e de confiança pode assumir-se como um “herói” e, por consequência, podem ser perfeitamente perceptíveis as rotinas e rituais daí advindas (Jarvenpaa, 2007), ou seja, o CFO da NORS pode assumir-se como um modelo a seguir no seio da organização, em linha com os mais altos valores e ideais idealizados pelo Grupo. Por último, estes elementos poderão assumir-se como elementos centrais na “saga” ou história organizacional.

Desta forma, face ao que já foi discutido, podemos concluir que a cultura organizacional NORS é decisiva na influência de comportamentos e procedimentos, salientando-se os valores da confiança, ambição e talento. No que concerne ao CFO, este tirou partido de todos os valores, especialmente da confiança, o que se traduziu num papel de relevo e destaque na organização, assumindo-se como um ator estratega por excelência e, igualmente importante, um vetor de transmissão da cultura no Grupo e, como tal, um exemplo a seguir.

#### 4.5.2 Perspetiva “caraterísticas individuais do CFO”

De acordo com esta perspetiva, a heterogeneidade dos gestores é vista como um fator determinante na adaptação estrutural, competitividade estratégica e grau de inovação nas organizações. Sabendo que performance e inovação são importantes *drivers* do sucesso organizacional (Bolton, 1993; Chenhall & Langfield-Smith, 1998), importa analisar e compreender o perfil do CFO à luz da *Upper Echelons Theory*, tendo em conta três pilares essenciais: fator humano (estilo do CFO), papel e envolvência. Dado já termos retratado o papel e envolvência do CFO na NORS, iremos debruçar-nos acerca do seu estilo, em especial, as suas caraterísticas individuais (Zajac & Westphal, 1996; Pegels et al., 2000; Marcel, 2009; Naranjo-Gil et al., 2009; Ge et al., 2011). Seleccionamos duas caraterísticas demográficas amplamente sugeridas pela literatura, que podem ajudar a aclarar o estilo do Dr. Rui Miranda enquanto CFO: a idade e formação de base.

Atualmente com 41 anos, foi admitido em 1999, perfazendo 19 anos de colaboração no Grupo. Assume-se como um caso de sucesso interno no Grupo, desempenhando diversos cargos no seio da NORS até assumir a posição de CFO, tendo sido promovido internamente em, pelo menos, duas ocasiões (do departamento de controlo de crédito para CEO da Civiparts; de CEO da Civiparts para CFO do Grupo NORS). Face ao seu percurso e às relações estabelecidas, sobretudo a nível do conselho de administração, pode afirmar-se que é uma pessoa altamente respeitada e de confiança. Segundo as palavras do CFO:

“Numa empresa familiar, a posição de CFO (...) de facto é um papel muito associado à confiança, à questão do dinheiro, à questão da gestão patrimonial que sai reforçada. Numa empresa menos familiar e mais profissional, mais aberta, não é que não seja importante, mas não está associada à relação pessoal que se estabelece entre as pessoas, ou nem

tanto. (...) O facto de numa empresa familiar alguém adquirir este estatuto de confiança (refere-se a si) faz com que a restante organização se habitue a olhar para nós num bocadinho com esta referência de valores também. Esta é a pessoa de confiança que gere efetivamente as questões materiais do Grupo, e depois habitua-se a ver desta forma. Lá está, tudo isto sai reforçado numa empresa familiar. (...) Eu, pelo menos, sinto isso no meu dia a dia”.

Perfila-se, também, como um ator dinâmico e proactivo no seio da organização mantendo, ainda assim, uma atitude discreta de low profile.

O Dr. Rui Miranda assumiu o cargo de CFO em 2009, dez anos após iniciar funções no Grupo. Esta assunção do cargo constituiu a sua segunda promoção interna (tendo a anterior sido quatro anos antes, para a assunção do cargo de CEO da Civiparts). Assumiu, portanto, o cargo de CFO com 34 anos, podendo considerar-se jovem para a posição em causa, considerando que se tratava, então, de um Grupo conservador. Pouco tempo após a assunção do cargo, foi iniciado um processo de questionar todo um departamento, sob a sua alçada, que girava em torno do orçamento anual, culminado na introdução do *Beyond Budget*, inserido no projeto “My Darwin”.

Embora o mentor que propôs a introdução do *Beyond budget* tenha sido o Dr. Manuel Ferreira, é fundamental referir o papel do CFO, enquanto *sponsor*, permitindo as condições necessárias para a sua efetiva implementação.

Neste cenário, é plausível considerarmos que a idade dos gestores, em especial do CFO, tenha sido relevante para a assunção de um projeto inovador como o que acabamos de descrever. Ainda assim, apesar de ser sugerido pela literatura, não podemos considerar, de uma forma cabal, a idade como o fator conclusivo no contexto da NORS.

A perspetiva do CFO parece relativizar esta questão:

“Eu não chamaria vantagens ou desvantagens, mas a isso chamaria características que podem, num dado momento da empresa, ser negativas

ou positivas. Um CFO com 50-60 anos passou por muita coisa, passou por momentos bons e momentos maus. Há os que terão a serenidade e os cabelos brancos para não se preocupar com determinado tipo de coisas, que um de 30-40 anos se calhar se preocuparia. Mas, por outro lado, na faixa de 30-40 anos vem falar do mundo digital com um à vontade que o de 50-60 anos não fala. E então qualquer o melhor? Não há! Todos nós temos coisas boas, pontos fortes e pontos fracos. Acho que a idade para desempenhar o papel de CFO não deriva da idade da pessoa, não deriva da capacidade acadêmica, não deriva de alguma coisa em exclusivo”

Ainda assim, parece-nos mais evidente o papel da experiência e da formação neste contexto, conforme declarações do CSO:

“Eu diria que a idade é determinante, mas diria no sentido oposto ao que me disse. Eu acho que a experiência é determinante para um CFO robusto. Isso não é compaginável com a juventude. Porque é impossível haver alguém da juventude que tenha a experiência de alguém que tem mais anos de experiência. Para mim, é muito importante ter um CFO que tenha anos de experiência no negócio. Que tenha tido um percurso no negócio durante uns anos. E um CFO mais novo não consegue, fruto da idade, ter essa experiência. Por outro lado, é muito importante (porque) nós temos uma relação muito equilibrada entre a inovação e o crescimento com a solidez”. Relativamente à formação: “Há tendências, ferramentas e conhecimentos que têm de ser atualizados. Portanto a formação, com certeza que é importante e eu pessoalmente dou muita importância ao refrescamento de formação em determinados momentos da carreira”.

Ainda assim, a opinião do CFO vai no sentido de relativizar, mais uma vez, esta questão e não polarizar esta questão do estilo de CFO:

“Considero a formação de um indivíduo relevante. Mas efetivamente acho que os requisitos para o cumprimento de uma função do CFO dos tempos modernos são completamente diferentes dos requisitos que existiam. Agora, a personalidade de cada um pode-nos cumprir estes

requisitos de uma forma diferente de um para o outro (...) (Será admissível considerar um CFO de uma área que não seja da Gestão, economia ou contabilidade?) Absolutamente. Eu acredito que sim. Repare que isto acontece em todas as áreas. (...) Porque gerir é ter bom senso”.

Sintetizando, podemos considerar os fatores demográficos considerados (idade e formação académica) como plausíveis para sustentar a argumentação que estes são percussores de inovação nas práticas e métodos, influenciando significativamente a performance história da organização. Ainda assim, dado tratar-se dum fenómeno complexo e ainda pouco estudado, será necessário assumir a ressalva e admitir que estes fatores são relativos e que variam largamente de caso para caso.

# Capítulo 5

## CONCLUSÕES

O presente trabalho procurou analisar e aclarar o papel e relevância do CFO numa organização empresarial portuguesa, incluindo fatores explicativos de inovação no seu contexto, tendo por base a revisão de literatura efetuada. Como tal, é forçoso reconhecer que este trabalho apresenta várias limitações. A primeira a reconhecer, refere-se à inexistência de literatura académica nacional que se debruçasse relativamente ao tema. Tal limitação ofereceu a possibilidade de encarar o trabalho como uma oportunidade para introduzir um tema relevante em Portugal, proporcionando o início e fomento da discussão desta temática cada vez mais relevante internacionalmente. A segunda limitação prende-se ao facto de se ter optado por uma investigação qualitativa, apresentando-se um único caso de estudo. Na verdade, dadas as circunstâncias, em particular a necessidade de concentrar esforços, e dado o tempo disponível para a realização da investigação, foram fatores deveras determinantes para que assim sucedesse. Ainda assim, é pertinente realçar que a metodologia qualitativa, nomeadamente o estudo de caso, se considera unanimemente a forma mais assertiva de investigar e abordar esta temática. Na verdade, o estudo de caso é a abordagem mais conveniente quando as questões de investigação se focam no “como” e “porquê”, quando o fenómeno é contemporâneo, quando o investigador tem pouco controlo sobre o “fenómeno” em estudo e quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto são pouco claras (Yin, 2009). Por outro lado, o estudo de caso permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos em contexto

real (Yin, 2009), levando-nos à convicção de que um único caso de estudo possa ser elucidativo e servir de exemplo.

Na prossecução desta investigação, importou realçar o contexto da organização, sob a qual incidiu o estudo. Neste sentido, podemos descrever o Grupo NORIS como sendo um grupo de referência e larga tradição a nível nacional e internacional, alicerçando os seus valores na ambição, confiança e talento. A NORIS representa uma nova organização corporativa e imagem que sucedeu à antiga Auto Sueco. Mais do que isso, representa uma nova filosofia e visão estratégica, correspondente ao corolário do projeto “My Darwin” sem, no entanto, descurar o papel histórico e cultural de peso que o Grupo sempre ostentou. Neste quadro de evolução organizacional, a NORIS assume-se como um Grupo que encara com otimismo os desafios que enfrenta, procurando tornar-se uma organização cada vez mais ágil, dinâmica e descentralizada, com um claro enfoque na descentralização e responsabilização do seu capital humano, que é na verdade uma das principais razões da sua existência.

Foi neste contexto deveras rico e interessante, que se estudou a importância e relevância estratégica do papel desempenhado pelo CFO da NORIS, procurando-se dar uma resposta assertiva às questões de investigação, cerne deste trabalho.

Em primeiro lugar, a análise do caso contraria o foco tradicional do papel do CFO da NORIS enquanto *scorekeeper* ou *watchdog*, como sugerem alguns investigadores (Johnston et al., 2002).

Em segundo lugar, o caso parece confirmar uma significativa relevância do papel assumido pelo CFO no Grupo, relevância essa, que é amplamente confirmada pelo seu posicionamento privilegiado no seio do Grupo NORIS, nomeadamente, como membro do conselho de administração do Grupo e de todos os conselhos regionais.

Em terceiro lugar, a análise efetuada indica-nos que o CFO da NORS configura um “ator” relevante na formulação e implementação estratégica do Grupo, participando em todas as suas fases. Relevante também é a constatação, dada a sua posição privilegiada, deste se assumir como um vetor por excelência na verticalização estratégica do Grupo, assumindo-se como um verdadeiro *business partner* (Grandlund & Lukka, 1998; Malmi et al., 2001; Burns & Baldvinsdottir, 2005; Jarvenpaa, 2007). Neste sentido, é coerente a atuação do CFO do Grupo com a definição de *business orientation*, na qual existe um claro sentido em providenciar um valor acrescentado à gestão, nomeadamente, na tomada de decisão e controlo dentro da organização (Jarvenpaa, 2007).

Em quarto lugar, face ao que já foi descrito, o presente estudo contraria a visão que alguns investigadores têm da inexistência de interação entre a gestão e o CFO, por falta de conhecimento do negócio ou desconhecimento dos drivers de negócio (Byrne & Pierce, 2007).

Em quinto lugar, face ao amplo espectro de responsabilidades assumidas na estrutura organizacional do Grupo, é plausível considerar o CFO da NORS como um “ator” holístico na sua essência, assumindo-se como um líder organizacional chave. Neste sentido, muito para além do termo “hibridização” que alguns investigadores sugerem, referindo-se ao papel que funde a tradicional responsabilidade financeira com a de *business partner* do CFO (Burns & Baldvinsdottir, 2005; De Loo et al., 2011), parece mais perceptível um papel multifuncional encarado pelo CFO da NORS (Mahlendorf, 2014). A corroborar esta última premissa está o facto do CFO do Grupo se assumir como o principal responsável financeiro da organização, liderando áreas estruturais, como a financeira, legal, fiscal e sistemas de informação, fazendo parte do conselho de administração do Grupo e dos conselhos de administração de todas as áreas geográficas.

Em sexto lugar, dado tratar-se dum fenómeno complexo, que não deve ser dissociado do seu contexto organizacional / cultural (Grandlund & Lukka, 1998; Jarvenpaa, 2007), muito menos das características individuais do CFO (Bertrand & Schoar, 2003; Naranjo-Gil et al., 2009; Ge et al., 2011), consideram-se plausíveis estes fatores, na influência do percurso e estilo de CFO da NORS, por consequência, na influência e participação na formulação e implementação do projeto “My Darwin”, que constituiu um novo marco da evolução histórica dos sistemas de gestão da NORS.

Por fim, neste contexto, é pertinente referir a questão da descentralização no seio do Grupo NORS, como sendo um elemento que propicia a formulação e implementação novas práticas e inovações (Jarvenpaa, 2007). O exemplo mais flagrante foi a aceitação do *Beyond Budgeting* por parte do CFO, após sugestão pelo então diretor Dr. Manuel Ferreira, que lhe reportava diretamente. Igualmente relevante é a questão de internacionalização da NORS, como sendo outro elemento plausível no presente caso, proporcionando uma maior abertura cultural, favorecendo a abertura a novas práticas, tendências e inovações (Grandlund & Lukka, 1998).

Em jeito de síntese final, com este trabalho foi dado um passo relevante para a introdução e esclarecimento desta temática no contexto nacional, sendo as suas conclusões importantes nesse sentido, no entanto, não podemos esquecer a vocação percursora desta investigação, na medida em que mais trabalhos exploratórios terão de ser levados a cabo para a compreensão do tema e, igualmente importante, para o enriquecimento da gestão empresarial em Portugal.

# BIBLIOGRAFIA

- Abernethy, M. & Chua, W. (1996). A field study of control system 'redesign': the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), pp. 569–606.
- Agrawal, A., Goldie, J. & Huyett, B. (2013, January). Today's CFO: Which profile best suits your company? *Mckinsey & Company*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/todays-cfo-which-profile-best-suits-your-company>
- Agrawal, A., Dinneen, B. & Seth, I. (2016, December). Are today's ready for tomorrow's demands on finance? *Mckinsey & Company*. Retrieved from <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/are-todays-cfos-ready-for-tomorrows-demands-on-finance>
- Baines, A. & Langfield-Smith, K. (2003). Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28, pp. 675–698.
- Baird, K., Harrison, G. & Reeve, R. (2004). Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors. *Management Accounting Research*, 15(4), pp. 383–399.

- Baxter, P. & Jack, S. (2008): Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), pp. 544-559.
- Bertrand, M. & Schoar, A. (2003). Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118 (4), pp. 1169-1208.
- Bolton, M. (1993). Organizational innovation and substandard performance: when is necessity the mother of innovation?, *Organization Science*, 4, pp. 57–75.
- Bonner, S. (2008). *Judgement and decision making in accounting*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.
- Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles – the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), pp. 725-757.
- Byrne, S. & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469-498.
- Chenhall, R. & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23, pp. 243–264.

- Emsley, D. (2005). Restructuring the management accounting function: a note on the effect of role involvement on innovativeness. *Management Accounting Research*, 16(2), pp. 157–178.
- Emsley, D., Nevicky, B. & Harrison, G. (2006). Effect of cognitive style and professional development on the initiation of radical and non-radical management accounting innovations. *Accounting & Finance*, 46(2), pp. 243–264.
- Ferreira, A. & Moulang, C. (2009). *Does the involvement of management accountants in strategic management processes enhance organizations' strategic effectiveness? An empirical analysis*. Draft paper, Monash University – Department of Accounting and Finance.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and their Effects on Organizations* (1<sup>st</sup> ed.). St Paul, MN: South-Western College Pub.
- Ge, W., Matsumoto, D. & Zhang, J. (2011). Do CFO's have style? An empirical investigation of the effect of individual CFO's on accounting practices. *Contemporary Accounting Research*, 28 (4), pp. 1141-1179.
- Gibbert, M., Ruigrok, W. & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study?. *Strategic Management Journal*, 29 (13), pp. 1465-1474.
- Goretzki, L., Strauss, E. & Weber, J (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management Accounting Research*, 24, pp. 41-63.

- Gosselin, M. (1997) The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing, *Accounting, Organizations and Society*, 22, pp. 105–122.
- Granlund, M. & Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, 9, 185-211.
- Hambrick, D. & Mason, P. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, pp. 193–206.
- Hambrick, D. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review*, 32 (2), pp. 334–343.
- Hyvonen, T. & Jarvinen, J. (2006) Contract-based budgeting in health care: a study of the institutional processes of accounting change. *European Accounting Review*, 15(1), pp. 3–36.
- International Federation of Accountants (2013, October). The role and expectations of a CFO – A global debate on preparing accountants for finance leadership. Discussion paper, IFAC.
- Jarvenpaa, M. (2001). Connecting the management accountants' changing roles, competencies and personalities into the wider managerial discussion – a longitudinal case evidence from modern business environment, *Finnish Journal of Business Economics*, 50 (4), 431-

458.

- Jarvenpaa, M. (2007). Making business partners: a case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142.
- Johnston, R., Brignal, S. & Fitzgerald, L. (2002). The involvement of management accountants in operational process change. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(12), pp. 1325–1339.
- Joseph, N., Turley, S., Burns, J., Lewis, L., Scapens, R. & Southworth, A. (1996). External financial reporting and management information: a survey of U.K. management accountants. *Management Accounting Research*, 7, pp. 73–93.
- Karaian, J. (2014). *The chief financial officer: What CFOs do, the influence they have and why it matters* (1<sup>st</sup> Ed.). London, England: The Economist Newspaper.
- Kirsche, S. (2011). Discussion of “Do CFO’s have style? An empirical investigation of the effect of individual CFO’s on accounting practices”. *Contemporary Accounting Research*, 28 (4), pp. 1180-1189.
- Loo, I., Verstegen, B. & Swagerman, D. (2011). Understanding the roles of management accountants. *European Business Review*, 23(3), 287–313.
- Lukka, K. (2007). Management accounting change and stability:

Loosely coupled rules and routines in action. *Management Accounting Research*, 18, 76-101.

- Ma, Y. & Tayles, M. (2009). On the emergence of strategic management accounting: An institutional perspective. *Accounting and Business Research*, 39(5), 473-495.
- Marcel, J. (2009). Why top management team characteristics matter when employing a chief operating officer: A strategic contingency perspective. *Strategic Management Journal*, 30 (6), pp. 647-658.
- Mahlendorf, M. D. (2014). The multiple roles of the finance organization: determinants, effectiveness, and the moderating influence of information system integration. *Journal of Management Accounting Research*, 26(2), 33-42.
- Malmi, T., Seppala, T. & Rantanen, M. (2001). The practice of management accounting in Finland – a change? *Finnish Journal of Business Economics*, 50 (4), 480-501.
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2006). How top management teams use management accounting systems to implement strategy. *Journal of Management Accounting Research*, 18, pp. 21–53.
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2007a) How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals, *Health Policy*, 81, pp. 29–41.

- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2007b) Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 32, pp. 735–756.
- Naranjo-Gil, D., Maas, V. & Hartmann, F. (2009). How CFOs determine management accounting innovation: an examination of direct and indirect effects. *European Accounting Review*, 18(4), 667-695.
- NORS. *Website institucional NORS*. Retrieved from: <http://www.nors.com/pt.aspx>
- NORS, (2013). *Manual MyDarwin Livro de performance do Grupo*.
- NORS, (2015). *Relatório e contas consolidadas*.
- Pegels, C., Song, Y. & Yang, B. (2000). Management heterogeneity, competitive interaction groups and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21 (9), pp. 911-923.
- Pierce, B. & O' Dea, T. (2003). Management accounting information and the needs of managers: perceptions of managers and accountants compared. *British Accounting Review*, 35, pp. 257–290.
- Windeck, D., Weber, J. & Strauss, E. (2013). Enrolling managers to accept the business partner: the role of boundary objects. *Journal of Management and Governance*, 19, 617 – 653.

- Wolf, S., Weißenberger, Barbara E., Kabst, R. & Wehner, M. C. (2010, March). *Management accountants as business partners: an empirical analysis based on the theory of reasoned action*. Working paper series controlling & business accounting, Justus Liebig University Giessen.
- Wolf, S., Weißenberger, Barbara E., Wehner, M. C. & Kabst, R. (2015). Controllers as business partners in managerial decision-making. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 24 – 46.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). London, England: Sage.
- Zajac, E. & Westphal, J. (1996). Who shall succeed? How CEO / board preferences and power affect the choice of new CEO's. *Academy of Management Journal*, 39 (1), pp. 64-90.

# ANEXOS

## **Anexo A**

Guião entrevista ao Dr. Manuel Ferreira

Porto, 24 de Outubro de 2016

**Entrevista com:** Dr. Manuel Ferreira – Diretor de Planeamento e Performance Management na NORS

### **Introdução:**

No âmbito da dissertação: “O papel do *Chief Financial Officer* no contexto empresarial português – Uma análise de caso de estudo” decidi abordar o Grupo NORS. De facto, trata-se de uma grande organização portuguesa, que apresenta uma expressão geográfica significativa, como poucos grupos em Portugal. Para além disso é uma organização multifacetada e inovadora com potencial bastante interessante para ser estudado e trabalhado num trabalho académico, como é o caso.

Apesar desta dissertação se focar na evolução do papel atribuível ao CFO em contexto empresarial, o meu interesse nesta entrevista vai no sentido de compreender e aferir o trabalho desenvolvido nos últimos anos no departamento financeiro da NORS, especialmente no controlo de gestão, contabilidade de Gestão, planeamento e gestão da performance.

Neste sentido, desenvolvo guião para uma entrevista semi-estruturada, com o intuito de seguir a ordem das questões, deixando liberdade na forma de exploração e desenvolvimento das mesmas.

### **Guião:**

1. Peço-lhe o favor de descrever, por palavras suas, o Grupo NORS. Que representa a NORS para si?
2. Podemos falar de uma cultura organizacional NORS? Que significa fazer parte do Grupo NORS? Poderá, por favor, dar a sua opinião pessoal?
3. Como Diretor responsável do departamento de planeamento e *performance management* da NORS, gostaria que descrevesse o seu papel e a função deste departamento no seio do Grupo NORS.
4. Pode, por favor, descrever a importância deste departamento e até que ponto é valorizado no seio da Grupo NORS? Casos concretos?

5. Até que ponto poderemos descrever este departamento como estratégico? De que forma poderá criar / acrescentar valor à organização? Poderá explicar o processo detalhadamente?
6. Atendendo que, mais do que nunca, as condições económicas e de mercado são deveras desafiadoras, que desenvolvimentos e inovações foram pensadas e aplicadas no seio deste departamento para fazer face a esta realidade?
7. Poderá, por favor, comentar a eficácia prática dessas inovações? De que forma isso se traduziu na estratégia da organização? Criou / Acrescentou valor à organização?
8. Tomei conhecimento da implementação do projeto *Darwin*. Quem criou e tomou a iniciativa deste projeto? Poderá descrever as razões de fundo que o levaram a adotar? Porque se revelou este projeto decisivo? Decorridos vários anos após a sua implementação, que ilações retira?
9. Poderá descrever-me a nova realidade com o *Beyond Budgeting*? Em que é que essa nova realidade se revela decisiva para o Grupo NORS?
10. Consegue explicar-me as razões que levarão a NORS a ser pioneira a nível ibérico na implementação deste novo conceito? Porque razão grupos com poder e dimensão relevante (ainda) não o adotaram?
11. Que implicações teria para a NORS a não adoção do *Beyond Budgeting*?
12. Como prevê articular o departamento como o projeto *Wanted Position 2020*? Mais uma vez, como poderá este acrescentar valor e ser considerado estratégico para a NORS?
13. Atendendo ao trabalho desenvolvido neste departamento, como antevê o processo de criação de valor para a NORS no futuro?
14. Por último, dê-me a sua opinião crítica de como o CFO se envolveu e contribuiu para as inovações e desenvolvimentos do Grupo NORS. Atualmente, como vê o papel do CFO enquanto ator no seio empresarial? Como o vê no futuro?

Obrigado pela sua colaboração!

Nuno São Pedro

## Anexo B

Guião entrevista ao Dr. Rui Miranda

Porto, Novembro de 2016

**Entrevista com:** Dr. Rui Miranda, CFO no Grupo NORS

### **Introdução:**

No âmbito da dissertação: “O papel do *Chief Financial Officer* no contexto empresarial português – Uma análise de caso de estudo”, pretendo analisar a realidade do CFO, enquanto ator, no seio do Grupo NORS. Pretendo com este trabalho aferir a evolução e relevância do papel no atual contexto empresarial, por isso gostaria de poder contar com o seu contributo.

Neste sentido, desenvolvo guião para uma entrevista semi-estruturada, com o intuito de seguir a ordem das questões, deixando liberdade na forma de exploração e desenvolvimento das mesmas.

### **Guião:**

1. Gostaria que falasse um pouco de si, do seu percurso e de como chegou até ao Grupo NORS?
2. Porquê o Grupo NORS? De que forma se identifica com este Grupo?
3. Gostaria que falasse acerca da cultura empresarial NORS. Como a caracteriza? Que aspetos destacaria como incontornáveis ou inconfundíveis nesta organização?
4. De que forma isso se reflete na organização?
5. Em sequência, como é que a cultura da NORS se reflete no seu papel enquanto CFO? Que implicações para a organização sob um ponto de vista holístico?
6. Peça-lhe, por favor, que descreva o seu papel, funções e rotinas enquanto CFO na NORS. Faça, por favor, uma reflexão do seu papel, segundo uma perspetiva holística no contexto da organização.
7. A figura do CFO está a tornar-se incontornável num contexto empresarial. Que opinião tem o Dr. Rui Miranda a este respeito? Que consequências positivas e negativas desta ascensão?
8. Dado este cenário, é possível estabelecer um perfil de CFO? Terá o CFO um estilo?
9. Na sequência, que características individuais (nomeadamente formação e características demográficas) são determinantes para um efetivo CFO? Que implicações?
10. Voltando à realidade da NORS, qual a relevância do papel do CFO no seio da organização? De que forma é valorizado esse papel?

11. De que forma o Dr. Rui Miranda, enquanto CFO, criar valor para a NORS?
12. Por favor, poderá explicar em como essa criação de valor se enquadra na formulação e execução estratégica do Grupo?
13. Na sua opinião pessoal, revê-se na posição de um ator estratégico? Se sim, como? De que forma?
14. Podemos falar do CFO da NORS enquanto *Business Partner*? Por favor, comente.
15. De que forma o CFO pode induzir transformações estratégicas / inovações numa organização? Por favor, fale-me da experiência da NORS, através de casos concretos.
16. Dado existir no contexto NORS um CSO, como acontece a articulação entre CFO – CSO? Que relevância? Sobreposição de responsabilidades / expetativa de responsabilidades? Como se acrescenta valor através dessa articulação?
17. Por favor, fale-me do seu papel enquanto *sponsor* na implementação do *beyond budgeting*. Porque decidiu correr esse risco? Porque decidiu esta mudança tão disruptiva e inédita à data na península ibérica?
18. Que papel nos revelou o Dr. Rui Miranda, enquanto CFO, no projeto “Darwin”. O que nos esperará no projeto *Wanted position 2020*?
19. Por fim, como antevê o papel do CFO no futuro? Relativamente à NORS, que se poderá esperar do seu papel no futuro? No global, até onde poderá chegar este ator?

Obrigado pela sua colaboração!

Nuno São Pedro

## Anexo C)

Guião entrevista Dr. Francisco Ramos

Porto, 27 de Dezembro de 2016

**Entrevista com:** Dr. Francisco Ramos – CSO do Grupo NORS

### **Introdução:**

No âmbito da dissertação: “O papel do *Chief Financial Officer* no contexto empresarial português – Uma análise de caso de estudo” decidi abordar o Grupo NORS. De facto, trata-se de uma grande organização portuguesa, que apresenta uma expressão geográfica significativa, como poucos grupos em Portugal. Para além disso é uma organização multifacetada e inovadora com potencial bastante interessante para ser estudado e trabalhado num trabalho académico, como é o caso.

O intuito desta entrevista prende-se com o interesse em compreender a evolução e relevância atual do papel atribuível ao CFO, nomeadamente, perceber que fatores influíram nesse percurso.

Neste sentido, desenvolvo guião para uma entrevista semi-estruturada, com o intuito de seguir a ordem das questões, deixando liberdade na forma de exploração e desenvolvimento das mesmas.

### **Guião:**

1. Peço-lhe o favor de descrever, por palavras suas, o Grupo NORS. Que representa a NORS para si?
2. Podemos falar de uma cultura organizacional NORS? Que significa fazer parte do Grupo NORS? Poderá, por favor, dar a sua opinião pessoal?
3. Gostaria que falasse acerca da cultura empresarial NORS. Como a caracteriza? Que aspetos destacaria como incontornáveis ou inconfundíveis nesta organização?
4. De que forma isso se reflete na organização?
5. Como CSO no Grupo NORS, gostaria que descrevesse o seu papel e importância no seio do Grupo NORS.
6. Pode, por favor, descrever a importância do departamento chefiado pelo CFO. Até que ponto é valorizado no seio da Grupo NORS? Casos concretos?
7. Em sequência, como é que a cultura da NORS se reflete no papel do CFO? Que implicações para a organização sob um ponto de vista holístico?
8. Relativamente à pessoa do Dr. Rui Miranda (atual CFO do Grupo NORS) e face ao que já foi referido, como descreveria a evolução do seu papel desde que assumiu o cargo até à atualidade?

9. A figura do CFO está a tornar-se incontornável num contexto empresarial. Dado este cenário, é possível estabelecer um perfil de CFO? Terá o CFO um estilo?
10. Será a cultura organizacional decisiva para forjar o estilo do CFO da NORS? Se sim, como?
11. Na sequência, que características individuais (nomeadamente formação e características demográficas) são determinantes para um efetivo CFO? Que implicações?
12. Voltando à realidade da NORS, qual a relevância do papel do CFO no seio da organização? De que forma é valorizado esse papel?
13. Por favor, poderá explicar em como o CFO se enquadra na formulação e execução estratégica do Grupo?
14. Na sua opinião pessoal, revê a posição do CFO como a de um ator estratégico? Se sim, como? De que forma?
15. Podemos falar do CFO da NORS enquanto *Business Partner*? Por favor, comente.
16. Como acontece a articulação entre CFO – CSO? Que relevância? Sobreposição de responsabilidades / expectativa de responsabilidades? Como se acrescenta valor através dessa articulação?
17. Que papel se poderá esperar do CFO no âmbito do projeto *Wanted Position 2020*?
18. Por fim, como antevê o papel do CFO no futuro? Relativamente à NORS, que se poderá esperar do seu papel no futuro? No global, até onde poderá chegar este ator?

Obrigado pela sua colaboração!

Nuno São Pedro

## Anexo D

# Tabela de correspondência Dr. Rui Miranda

Entrevista (Parte I e II) - CFO NORS :

Questões:	Parte I – Resposta ao guião	Parte II – Entrevista
<p>1. Gostaria que falasse um pouco de si, do seu percurso e de como chegou até ao Grupo NORS?</p>	<p>“Completei a licenciatura em 1998 e iniciei nesse mesmo ano a minha carreira profissional numa entidade bancária, como analista de risco de crédito. Essa experiência, apesar de curta, foi determinante para me colocar no caminho da NORS (na altura ainda Auto Sueco) que procurava um profissional jovem, de matriz financeira, com a experiência na dinâmica de análise e decisão de crédito necessária para estruturar um departamento especialista na empresa. À data, a questão do controlo de crédito era crítica para o Grupo, quer numa perspetiva financeira (pelos montantes de exposição a clientes) quer na forma como a gestão do crédito a clientes não estava segregada dos processos de negócio. ”.</p>	<p><b>Gostaria de compreender melhor o seu percurso interno na NORS, ou seja, que cargos assumiu até chegar ao cargo de CFO, foi natural para si esta assunção de responsabilidades? Eu gostaria que me elucidasse com base numa cronologia.</b> Ainda antes de entrar na NORS, fundamentando um bocadinho aquilo que coloquei aí no texto, terminei a licenciatura em 1998, fui trabalhar para um banco, nomeadamente para o Finibanco. Na altura fui trabalhar para o gabinete de análise de risco de crédito. Foi uma estreia profissional que me agradou, porque eu ao longo da licenciatura sempre me interessei pelas áreas financeiras, e quando tive oportunidade de ir para um banco, na área de análise de risco de crédito, pareceu-me interessante. Passei lá à volta de um ano e apercebi-me que a função, do ponto de vista técnico, era coincidente com aquilo que eu esperava. Nesse espeto foi uma experiência positiva mas, ao mesmo tempo, percebi que era uma função muito fechada naquele nosso mundo fechado naquele gabinete, seis ou sete técnicos a fazer a mesma coisa, uns mais experimentados do que outros, mas na verdade era um mundo um pouco fechado, com pouco contacto com o exterior, com o cliente, pouco contacto com os negócios. Rapidamente percebi que não queria fazer da minha vida uma carreira técnica num banco e, portanto, estaria predisposto a encontrar um futuro diferente. Entretanto, surgiu a hipótese, por via de um contacto que tinha, ainda anterior a ter entrado no banco, pois no último ano do curso tive um convite para começar a trabalhar, mas na altura não aceitei. Desse convite para começar a trabalhar ficaram as entrevistas, ficou um interesse mútuo e um respeito mútuo entre eu e a pessoa que me por teimosia me queria convencer a começar a trabalhar e, esse mesma pessoa, a uma dada altura vem parar à Auto Sueco, na altura chamava-se Auto Sueco, não se chamava ainda Grupo NORS, que é uma designação corporativa, relativamente recente. Portanto, essa pessoa vem parar à Auto Sueco, e estava cá à pouco tempo e percebeu que precisaria de resolver um problema que a empresa tinha na altura que era definir toda uma política de crédito e todo um modelo de acompanhamento de crédito, decisão de crédito, com base racional, que não fosse meramente o racional de negócio. Portanto, pôs-se a pensar como é que poderia resolver isto e, associando o facto, ter fico com um registo positivo quando estive comigo e sabendo que estava eu a trabalhar num banco pensou: se calhar é uma boa oportunidade voltar a chamar o homem e, portanto, perguntou-me: que achas de vires trabalhar para a Auto Sueco? Isto é um projeto a longo prazo. Terás de ter um tempo para tomares conhecimento do Grupo mas, passado uns meses, trabalhar esta questão do crédito. Como é uma área que te agrada, trazes um racional muito forte. Crédito é o negócio tradicional dum banco e trazes toda essa bagagem. É evidente que o crédito não é o nosso negócio, mas é uma parte importante ou associado ao nosso negócio, trazes toda essa bagagem e gostaríamos de contar contigo para formar uma área destas. E de facto aquilo soou-me bem e poderia continuar uma carreira que, de alguma forma, já tinha algum conhecimento, uma área de conforto mas, também, tendo em conta que era uma empresa eminentemente comercial, onde o meu papel não fosse meramente técnico, fosse também mais comercial. Portanto, disse-lhe que sim. Agradou-me o projeto. Não sabia muito da Auto Sueco, ainda assim sabia que estava ligada ao negócio da Volvo, pesados e ligeiros. Sabia quem eram os acionista de nome, por serem da cidade e termos andado na mesma escola que os filhos. Não existia nenhuma ligação emocional nem profissional, fosse o que fosse à empresa, mas o que sabia era suficiente para que o projeto me pudesse agradar. Entretanto, quando entro na Auto Sueco, estou eu a entrar e está esta pessoa que referi a sair. Esta pessoa que me convidou sai três ou quatro dias antes de eu entrar. Por coincidência, ele estava cá há meio ano e acabou por não se adaptar e saiu. Teve a elegância de me dizer: atenção que eu vou sair, não te espantes, mas a empresa continua a precisar duma pessoa. Apesar de eu sair, em nada fica beliscado o projeto que a empresa tem e portanto continuam a contar contigo. Entrei, mas sem estar identificado com a pessoa que conhecia, que de alguma forma me tirou o conforto que tinha. <b>Custou a entrar?</b> Não, não custou a entrar. Fui muito bem recebido e fui integrado pessoalmente por um diretor financeiro. Portanto, essa pessoa não era o CFO, mas sim um diretor financeiro que reportava ao CFO. Na ausência dele, foi o próprio CFO que me integrou. No primeiro dia de trabalho ele recebeu-me, falou comigo e reforçou toda a intenção que estava associado ao projeto, reforçou que, apesar daquela pessoa que eu conhecia ter saído contavam comigo. Portanto, estabelecemos ali um <i>road map</i> de integração e ficou combinado que as coisas seguiam o seu rumo normalmente. Dá-se então a integração e ficou combinado a iniciação desse projeto, ficando a integrar o departamento de planeamento e controlo de gestão durante meio ano, para me ambientar aos negócios da empresa, que seria realmente importante para perceber o negócio, antes de começar na função propriamente dita. E assim foi. A única coisa que não correu como era esperado, foi que acabei por ficar mais tempo no departamento de planeamento e controlo de gestão. Qualquer coisa como um ano, um ano e meio no planeamento e controlo de gestão e, posteriormente, comecei então a agarrar essas funções de controlo de crédito, inicialmente numa fase pouco formalizada e, passado mais meio ano, totalmente formalizada, portanto em que se cumpriram todos os processos burocráticos da criação do departamento, de formalização das hierarquias e todas essas coisas. De facto, início um projeto claro e muito específico nos objetivos relativamente a toda esta área do crédito. Foi de facto uma experiência fantástica porque foi o meu primeiro grande projeto profissional, numa fase ainda embrionária da minha carreira, não tendo mais do que três anos de experiência profissional na minha carreira. O que é certo é que me foi entregue um projeto com uma dimensão económica por um lado e de gestão por outro muito grande. Dimensão de gestão porque o crédito sempre foi associado à área comercial. Isto não era uma decisão financeira. E, portanto, foi com muita fricção entre áreas que um dia o conselho do Grupo decidiu desagregar a função do crédito da função comercial e dizer que agora vai estar aqui um jovem de 25 / 26 anos que vai começar a gerir esta área, e que vai reportar ao CFO. Portanto, do ponto de vista de gestão, foi um passo muito grande. Do ponto de vista económico, foi um desafio enorme, porque na verdade a empresa que, vendia na altura 40 a 50 milhões de euros por ano, tinha praticamente um ano de vendas, em cruzeiro, de títulos a receber, em letras, em cheques pré-datados, ao ponto de isso se tornar uma ameaça financeira séria. Se isso foi um modelo de negócio que funcionou nos anos 70, 80 e se calhar 90, estava obsoleto no final da década de 90, início do ano 2000, porque as imparidades que esta situação gerava eram de facto muito superiores, uma situação monstruosa que representava uma fatia de custos enormes na exploração da empresa. De facto, foi durante alguns anos uma ameaça aos resultados da empresa e isso foi aliás o motivo pela qual, em bom tempo, decidiram levar o assunto do crédito a sério. Portanto, a primeira grande medida que se tomou, foi desmistificar a ideia de que para vender uma camioneta era preciso vendê-lo a crédito. Por simples que pareça, o nosso papel, que era eu e mais uma dúzia de pessoas, o nosso papel não era apenas dar bom crédito, mas se possível, não ter de dar crédito. E, portanto, tudo o que tinha a ver com protocolos com as empresas financeiras, de <i>leasing</i>, protocolos comissionados ou não comissionados, formação aos vendedores, etc, tudo isso foi o nosso primeiro investimento e, de facto com muito sucesso, porque ao fim de meio ano, 70% do negócio rolava como se nada fosse, por via dos <i>leasings</i>, sem ruído nenhum. E o que é certo é que também, o crédito que está na “rua”, eu consigo recuperá-lo uma parte muito significativa e, hoje, e até não tem de ser hoje, já há mais de 3 anos, a questão do crédito é uma questão perfeitamente absorvida e muito pacífica dentro de portas. Fosse para a área comercial, fosse para a área financeira, o crédito passou a ser uma área, diria eu, completamente enquadrada no dia a dia de toda a gente, portanto, passou a ser vista de forma tranquila. Foi esse o primeiro grande projeto que tive. Entretanto, isso deixou-me numa posição interessante dentro do Grupo porque, por um lado ainda muito novo, tive de facto um caso de sucesso grande, não há dúvida nenhuma, foi um caso de sucesso do ponto de vista de gestão, os resultados foram muito positivos e, para mim, enquanto profissional, deu-me uma bagagem que eu nunca imaginei que fosse ter, porque trabalhando no crédito nós tínhamos uma máxima: ninguém se pronunciava sobre o crédito se não conhecesse o cliente ou não conhecesse o negócio. Eu tive a oportunidade de visitar centenas de clientes. Portanto, a decisão de crédito, aquela que a mais importante, não era tomada à frente de um computador, sem conhecer o que estava por detrás das pessoas, do negócio do cliente. De facto, todo esse conhecimento dos clientes, proporcionou-me um conhecimento do negócio e, isso, permitiu-me um dia, quando surgiu a hipótese ou a necessidade de substituir o diretor executivo duma empresa iminentemente comercial do Grupo, que se chama Civiparts, uma empresa que faz distribuição e comercialização de peças multimarca, uma empresa duma dimensão interessante, a resposta que os meus superiores encontraram foi convidar-me para assumir esse desafio. E porquê?, primeiro por viria um bocadinho da sequência daquilo que poderia fazer na minha carreira profissional, depois de 5 anos a mesma coisa e tê-lo feito bem, seria o passo lógico e, por outro lado, porque conhecia o negócio. Porque, na verdade, o mercado onde atuava esta empresa Civiparts, era o mesmo mercado onde atuava a Auto Sueco, Lda, embora eu a visse pelo prisma do crédito, o mercado era o mesmo. Portanto, conhecia os clientes, conhecia a forma como o negócio se processa, conhecia os principais nomes, os principais intervenientes e, portanto, fui convidado para isso, implicando uma alteração logística na vida, tendo de ir para Lisboa, enfim, um conjunto de mudanças que agarrei e que me foram muito úteis. Também é verdade que foi mais um passo que foi dado, um passo lógico, não deixa de ser verdade que era muito jovem quando aceitei este desafio, tinha 27 anos e estava à frente de uma empresa com 150 pessoas e faturava 30 milhões de euros. Portanto, tive essa oportunidade e foi gratificante, aprendi muito com ela e ali fiquei 5 anos. Foi uma oportunidade para fazer crescer a empresa. Apanhei a empresa numa fase em que foi comprada pelo Grupo, que aconteceu 1 ano antes, estava numa fase de</p>

		aculturação e entrada no Grupo, e eu apanhei a empresa nessa fase, uma fase conturbada, e que foi preciso provar que uma empresa que foi um caso de sucesso fora do Grupo, atuando como uma empresa isolada, em que os próprios patrões eram os gestores da empresa, poderia ser uma caso de sucesso, integrada num Grupo em que gestão é muito mais profissional, os intervenientes são diferentes, a forma de fazer negócio é diferente, e consegui fazê-lo. A empresa, é uma das principais empresas do Grupo, está a ser um caso de sucesso e, enquanto lá estive, tive a oportunidade de contribuir imenso para a expansão da mesma. Fomos para Espanha, fomos para Marrocos (que acabou por não ser um caso de sucesso), fomos para Angola e continua a ser um caso de sucesso e, portanto, demos um conjunto de passos que contribuíram muito para aquilo que a empresa é hoje. Isto deixou-me também bem posicionado para que, quando foi necessário substituir o CFO do Grupo, eu fosse uma das hipóteses em cima da mesa e fui convidado para essa função. Na altura o CFO era o Dr. Tomás Jervell, filho do então CEO do Grupo, que se aposentou, tendo o Dr. Tomás assumido essa função, que deixou a função de CFO em aberto. Fui convidado para a assumir essa função e aqui estou eu. Foi um trajeto que se iniciou em 2009.
2. Porquê o Grupo NORS? De que forma se identifica com este Grupo?	“O Grupo NORS surgiu com naturalidade e como oportunidade de me ligar a um projeto que me agradava, numa entidade que operava num mundo – o automóvel – que me dizia mais do que a banca. As características que fazem deste Grupo especial não foram na altura determinantes, pois não o conhecia de forma profunda”.	<b>Pode dizer-se que se identifica bastante com este Grupo?</b> “Entretanto, ao longo destes 16 / 17 anos que aqui passei, fui naturalmente aumentando a minha identificação com o Grupo, com as pessoas, com as características familiares que o Grupo tem e não há dúvida nenhuma que a minha identificação é muito grande.”
3. Gostaria que falasse acerca da cultura empresarial NORS. Como a caracteriza? Que aspetos destacaria como incontornáveis ou inconfundíveis nesta organização?	“A cultura empresarial do Grupo é desde logo marcada pela sua estrutura familiar. Apesar da gestão ser profissional, a estrutura acionista é 100% familiar e interventiva na vida da empresa. A proximidade entre a gestão e o acionista traz um clima de cooperação e identificação únicos, que proporcionam uma realização pessoal e sentimento de pertença acima do normal. Outra característica muito importante é a juventude da equipa de gestão, seja nas funções de suporte, nas funções de negócio ou mesmo na Administração do Grupo. Essa juventude traz muita energia à empresa, à qual não é alheio o rápido crescimento que o Grupo conheceu nos últimos dez anos”.	<b>De que práticas e procedimentos se faz a matriz cultural da NORS? Por favor, comente com casos reais. Podemos falar de uma influência da cultura empresarial nórdica na NORS? Em que sentido?</b> “Todas as organizações têm a sua cultura, obviamente. A nossa organização é de facto muito marcada pela sua característica familiar. Vemos, de facto, uma empresa onde o grau de identificação entre os principais intervenientes é maior, onde há conhecimento pessoal da história dos principais protagonistas, os sócios, associados à empresa, onde muitas vezes os sócios têm participação ativa na vida da empresa, às vezes, fazendo com a gestão da empresa seja cada vez mais profissional. A nossa gestão é essencial profissional, é verdade que o nosso CEO é um membro da família mas com um comportamento e âmbito de atuação completamente profissional, e toda a sua equipa é profissional, sem qualquer tipo de ligação à estrutura acionista. Há de facto aqui alguns traços, diria eu, associados à empresa familiar que é, e no que diz respeito à ligação emocional à empresa não há dúvida nenhuma que estamos marcados por essa característica familiar. No que diz respeito à questão nórdica, é verdade. Somos de facto um Grupo conservador, um Grupo prudente, muito pouco dado à exposição pública, muito pouco dado a esse teatro social, onde outras empresas se mexem muito melhor. Tudo isto são questões que associamos a estas populações mais nórdicas, e beneficiamos disso, como nos relacionamos com os nossos stakeholders, percebemos perfeitamente essa característica de conservadorismo, prudência, de mantermos o nosso <i>low profile</i> . São traços que nos são associados, que nos diferenciam pela positiva. Eu diria que há aqui algumas características que são próximas de algumas características das culturas mais nórdicas, que se transportam para a forma de ser e de estar dos acionistas, embora os nossos acionistas não sejam todos nórdicos, mas de facto os principais são. Estando presente na forma de ser dos acionistas, nós próprios nos habituamos a ser dentro deste registo que devemos atuar. Assim nos comportamos e faz parte da nossa cultura do dia a dia.”
4. De que forma isso se reflete na organização?	“Já respondido acima”.	
5. Em sequência, como é que a cultura da NORS se reflete no seu papel enquanto CFO? Que implicações para a organização sob um ponto de vista holístico?	“As características normalmente associadas ao CFO tradicional – confiança, sobriedade, ponderação – são provavelmente exponeciadas numa empresa de matriz familiar, na relação de proximidade que se estabelece com o acionista. Simultaneamente, a organização habitua-se a olhar o seu CFO da mesma forma”.	<b>Porque diz que “a organização se habitua a olhar o seu CFO da mesma forma”?</b> “Numa empresa familiar, a posição de CFO ou diretor financeiro, associado muito ao seu papel tradicional enquanto responsável pelas finanças do Grupo. De facto é um papel muito associado à confiança, à questão do dinheiro, à questão da gestão patrimonial que sai reforçada. Numa empresa menos familiar e mais profissional, mais aberta, não é que não seja importante, mas não está associada à relação pessoal que se estabelece entre as pessoas, ou nem tanto. O facto de numa empresa familiar alguém adquirir este estatuto de confiança faz com que a restante organização se habitue a olhar para nós num bocadinho com esta referência de valores também. Esta é a pessoa de confiança que gere efetivamente as questões materiais do Grupo, e depois habitua-se a ver desta forma. Lá está, tudo isto sai reforçado numa empresa familiar. Não estou a querer dizer que numa empresa não familiar, não seja conveniente que um diretor financeiro se preocupe com algumas questões de imagem. Mas, não há dúvida que numa empresa familiar esta questão saia reforçada. Portanto, acabamos de ser vistos como uma referência a esse nível. Eu, pelo menos, sinto isso no meu dia a dia.”
6. Peço-lhe, por favor, que descreva o seu papel, funções e rotinas enquanto CFO na NORS. Faça, por favor, uma reflexão do seu papel, segundo uma perspetiva holística no contexto da organização.	“Tenho assento no Conselho de Gerência do Grupo (sendo a sociedade mãe uma sociedade por quotas, não somos em rigor administradores, mas sim gerentes) . Os meus pelouros são as áreas financeiras, legal, fiscal e sistemas de informação, para as quais conto com o respetivo titular. Sou também membro efetivo dos Conselhos de Administração de todas as <i>holdings</i> de negócio e regionais, onde se tomam as decisões inerentes a cada empresa aí inserida”.	<b>O Dr. Rui Miranda toma partido no processo de formulação e implementação estratégica? Se sim, pode elucidar-me em concreto como esse procedimento ocorre? Concretize as tarefas, por favor.</b> “Para responder a essa pergunta acho que é importante como é que o Grupo está organizado. O Grupo está organizado da seguinte forma: nós temos uma <i> Holding </i> de grupo (embora não exista do ponto de vista jurídico) – estou a fazer a descrição funcional do Grupo – Temos uma <i> Holding </i> do Grupo, onde estão as várias empresas do Grupo, e onde tem participação, e depois, debaixo da <i> Holding </i> do Grupo, temos uma <i> Holding </i> regional e que agrega as várias empresas que atuam em cada uma das regiões geográficas. Temos a região ibérica, com as várias empresas que estão na região ibérica. Região Brasil, a região Angola. Depois temos a ventures, que agrega empresas que obedecem a uma lógica de negócio um pouco diferente, onde temos empresas em parceria com capitais de risco, mais numa perspetiva de vender. Depois temos a Ascendum, que é um Grupo, na qual participamos em 50%, portanto, um Grupo dentro do Grupo, onde nós participamos na gestão estratégica, não na gestão operacional, pois esse Grupo é autónomo. Portanto, para cada uma dessas regiões, está designado um grupo de administradores que saem da <i> Holding </i> de Grupo, fundamentalmente 3 administradores por cada região geográfica. Pela função que tenho, participo em cada uma delas. Sou o único administrador que participo em cada um desses conselhos regionais. Aquilo que se pretende é que tudo aquilo que são decisões de topo e tomas ao nível de Grupo, onde se tem todo o debate estratégico do Grupo, sejam depois transpostas para o órgão que tutela a região e, conseqüentemente, as empresas da região. Portanto, nós não fazemos a este nível conselhos de administração por cada uma das empresas. Por exemplo, nós não fazemos um conselho de administração específico da Auto Sueco, Lda. Nós fazemos uma reunião e falamos da Auto Sueco, Lda mas não é propriamente uma reunião operacional. Essa reunião operacional de cada uma das empresas é tida pelos gestores da própria empresa. O que fazemos nestas reuniões de conselho regionais no fundo é transpor as diretrizes estratégicas formuladas na <i> Holding </i> de Grupo para aquilo que são as regiões e, conseqüentemente, as empresas dessas regiões. É este o tipo de diálogo que nós temos com os gestores de cada uma das empresas, quando fazemos este tipo de reuniões. Depois, naturalmente que temos também o debate estratégico daquilo que entendemos ser as questões associadas a cada uma das empresas em específico e não relativamente à <i> Holding </i> de topo. Na <i> Holding </i> de topo debatemos todas as questões transversais e, nas <i> Holdings </i> regionais (e quando falamos em <i> Holdings </i> regionais, falamos em algumas empresas em específico) debatemos os assuntos relacionados com o setor de negocio dessa região (ou empresa), apenas direcionado para essa geografia ou aquela empresa em particular. Portanto, o debate estratégico “navega” entre estes dois patamares, portanto, a <i> Holding </i> de Grupo e as <i> Holdings </i> regionais. Portanto, a resposta é sim, participamos todos nós, não eu em exclusivo, como é evidente, no debate estratégico associado a estas empresas. Portanto, debate estratégico e definição do caminho de cada uma dessas empresas.” <b>Que processos de aprovação de investimentos? E por que plafonds de autorização?</b> “Nós temos publicadas e aprovadas um conjunto de políticas internas. Portanto, políticas internas essas que formalizam a forma em como determinado tipo de decisões são tomadas e de que forma é que têm de ser tomadas. Há decisões que têm de ser tomadas ao nível da <i> Holding </i> de Grupo, há outras que podem ser tomadas ao nível

		<p>da <i> Holding </i> regional e outras que podem ser tomadas ao nível da empresa, pelo seu diretor. Os investimentos estão organizados em patamares de decisão e por alçadas. Portanto, quando falamos num investimento acima dum determinado valor, ou dum investimento que passe pela aquisição de ações de uma determinada empresa, entrada num negocio novo, tudo isto remete para a <i> Holding </i> de Grupo. Quando falamos num investimento, em que uma dada empresa, que atua no setor dos camiões, num dado país, que precisa de uma nova oficina, já não é uma decisão de <i> Holding </i> de Grupo, mas sim da <i> Holding </i> regional ou da própria empresa, através do debate estratégico no conselho dessa mesma empresa. <b>Toma parte nesse debate?</b> Com certeza. Sendo que tecnicamente, todas essas decisões têm que ter um suporte técnico por detrás. Quando estamos a falar dum investimento, certamente implica que fizemos um estudo, que foi avaliado, cumprindo todos os requisitos que o Grupo impõe para que isso seja feito. Portanto, existe o estudo técnico e o debate sobre o mesmo.”</p>
<p>7. A figura do CFO está a tornar-se incontornável num contexto empresarial. Que opinião tem o Dr. Rui Miranda a este respeito? Que consequências positivas e negativas desta ascensão?</p>	<p>“Sem dúvida que o papel do CFO nas novas organizações está a mudar. Assiste-se a um papel cada vez mais integrado do CFO na gestão da empresa, com uma função menos assistencialista da estratégia e mais parte integrante da mesma. A capacidade de fazer das áreas de suporte áreas de valor acrescentado é cada vez mais crítica. De que forma o planeamento pode contribuir para agregar a estratégia do Grupo? Como podemos fazer de cada colaborador parte integrante dessa estratégia, com noção do seu papel e do seu contributo para o resultado? Como pode o IT contribuir para mudar o próprio negócio nesta era digital? Questões como esta fazem parte do nosso processo de evolução nas áreas tradicionalmente associadas ao CFO. Não chamaria a este processo uma ascensão, mas sim uma evolução cultural que é em si mesma muito positiva para a organização. Mas como evolução cultural que é tem que ser assimilada, com avanços e recuos, num processo gradual e demorado”.</p>	<p>“<b>Não chamaria a este processo uma ascensão, mas sim uma evolução cultural que é, em si mesma, muito positiva para a organização</b>” <b>Muito positiva em que sentido?</b> “Aquilo que eu quero dizer com esta afirmação é o seguinte: o ambiente em que todos nós operamos alterou imenso. É um ambiente mais divergente, mais dinâmico e imprevisível, cada vez mais global. Isto implica alterações de comportamento por parte das empresas, por parte das pessoas, implica alterações de comportamento por parte dos mercados e por aí fora. De facto, as divergências do mundo de hoje postas na esfera da empresa fazem com que o contributo de cada um de nós tenha necessariamente que mudar. Aquilo que era o contributo do diretor financeiro, e agora vamos falar do CFO, não aquele que agrega um conjunto de funções corporativas, área do legal, área fiscal. Cada vez mais, aquela figura tradicional do homem que há pouco efetivamente descrevi, como sendo o homem responsável pela gestão financeira, bancária, que tutelava as diversas áreas administrativas, que fazia a contabilidade e produzia balanços e demonstração de resultados que eram entregues aos gestores, enfim, como forma de reporte. Este papel, de facto, não vai ao encontro daquilo que a organização precisa. Cada vez mais, num mundo tão rápido, tão dinâmico, da era digital e 4ª revolução industrial que se fala. Efetivamente todos nós, de forma consciente ou inconsciente precisamos de muito mais. Precisamos de mais informação, de mais desafio, precisamos de nos transformar. Isso é verdade para o CFO, é verdade para o diretor comercial, é verdade para o CEO, é verdade para todo e qualquer interveniente da vida empresarial. O papel do CFO aqui parece-me ser efetivamente um papel de agente de mudança. É de facto um papel de agente de mudança. Aquilo que eu sinto é que a organização precisa mas não é capaz de o provocar. Um gestor precisa de informação, precisa de ter acesso a outro tipo de coisas, mas nem sabe exatamente o quê, e muito menos sabe como é que vai arranjar ou descobrir. Se nós pensarmos bem, o fim último de uma organização não gerir para os <i>KPI's</i>. O gestor, a quem nós dizemos: ‘você tem de atingir uma <i>market share</i> de 30%’. Mas o <i>market share</i> o que é que vale em si mesmo? Não vale nada. O que vale é o <i>bottom line</i>. E se calhar nem é o resultado é o <i>cash flow</i>, é a rentabilidade. Todos nós gerimos para a rentabilidade. Isto é uma forma diferente de ver o nosso papel. Se calhar há 10 anos atrás o diretor comercial geria para <i>market shares</i>, o diretor de marketing geria por ‘número de <i>clicks</i> que levam ao site’, etc., e todos eles muito absorvidos pelos seus <i>KPI's</i>, pelos seus objetivos individuais e pelo seu papel muito individual. Hoje isso não tem sentido. Efetivamente, todos nós temos de estar mentalizados que gerimos para o mesmo fim. Um fim com vista à rentabilidade, <i>cash flow</i> e desenvolvimento. Portanto, esta capacidade de transformar toda a organização, no sentido de todas as pessoas conseguirem adaptar um bocadinho o seu papel, tendo em conta esta forma de ver, de facto precisa de alguns agentes de mudança. Sendo que, considero que não seja só o CFO o único agente desta mudança, mas é certamente um dos agentes de mudança, contribuindo para que toda a gente fale a mesma linguagem, toda a gente perceba o seu papel numa cadeia de valor muito mais larga e lenta do que aquilo que à partida é tentado a entender. Neste aspeto, é de facto um contribuidor muito grande para esta aculturação, para esta nova forma de estar no mundo dos negócios. E é aí que eu digo que não é uma ascensão, é uma forma diferente de estar. Não é certamente um <i>one man show</i>, pois é o contributo de muita gente. É efetivamente um agente de mudança, porque muito do que aquilo se consegue transformar advém do seu papel. De facto, foi o que se passou aqui. Penso que o Dr. Manuel Ferreira lhe contou o que foi o nosso projeto <i>My Darwin</i>, o que é o <i>Rolling Forecast</i>. Tudo isto foi a nossa forma de transformar o mundo. Sendo que o <i>Rolling Forecast</i> é a ferramenta, mas o projeto <i>My Darwin</i> é a cultura. Porque o <i>Rolling Forecast</i> é uma ferramenta, agora a questão é a seguinte: o que é que vamos fazer com aquilo? São mais <i>KPI's</i>? Ou é uma forma diferente de olhar para o nosso papel? É uma forma diferente de olhar para o nosso papel. Então, não chegar dizer que amanhã é com <i>Rolling Forecast</i> e não com orçamento. Então, o que é que é preciso? É preciso chamar um nome a isto, é preciso explicar para que é que isto contribui, explicar o que cada um vai fazer com isto, e o que queremos com isto. Neste caso, estamos a falar de <i>My Darwin</i>, do <i>Rolling Forecast</i>. Portanto, é este o nosso contributo para esse novo mundo, e que acho que foi positivo, não tenho, dúvidas nenhuma, e diria eu que ainda estamos a meio do caminho. Estamos longe de sentir que todo o processo de aculturação já esteja conseguido, que é um processo contínuo.” <b>Que eventuais aspetos negativos poderá essa evolução desencadear?</b> “Eu acho que em tudo na vida tem desvantagens e vantagens, e não certezas absolutas, muito menos no mundo da gestão. Portanto, eu não tenho dúvidas que estes passos podem também ter algumas desvantagens. Eu acho que não tem nenhuma desvantagem de fundo mas desvantagens comparativas, como por exemplo, o facto de todo o processo de mudança é um desafio, que pode correr melhor ou pior. Tem uma desvantagem que me parece evidente, que na minha opinião não é uma desvantagem de fundo, constituindo apenas um obstáculo. As mudanças têm a particularidade de deixar a nu aquilo que funciona mal. Quando nós partimos para uma evolução cultural como esta, estamos a provocar mudança e vamos deparar-nos com dificuldades. Essa é a desvantagem. A pergunta que eu faço é: mas isto é alguma desvantagem de fundo? Não, não é. Porque se nos deparamos com dificuldades que traduzem ou evidenciam aquilo que está mal, constitui um oportunidade de corrigir aquilo que está mal e passar a estar bem. Que conclusões é que podemos tirar do caminho que já percorremos e o caminho que temos a percorrer, e que obstáculos é que encontramos? Desde logo, encontramos algumas resistências, é evidente que sim, mas essencialmente a constatação de que à medida que vamos evoluindo nós estamos a pedir às pessoas um papel um bocadinho diferente. E a questão que se coloca é estão estas pessoas habilitadas a desempenhar este papel diferente à medida que vamos pedindo? E a verdade é que nem todas estão, ou seja, em termos de recursos humanos, aquilo que nós pedimos ao gestor (qualquer um de nós é um gestor) um papel diferente, nós estamos a pedir competências que ele pode não ter e, da facto, nós em diversas circunstâncias percebemos que o desempenho efetivo deste modelo que implementamos pressupõe a existência de competências que nós não damos como adquiridas ter dentro de ‘casa’, pelo menos em todas as pessoas. Autonomia. Este é um projeto que pressupõe autonomia. Autonomia pressupõe que cada um daqueles que toma decisão está apto a tomá-la e tem efetivamente <i>skills</i> para a tomar. Não é 100% adquirido que em todas as áreas em que as decisões são tomadas tenhamos de facto esses <i>skills</i>. Isto é uma desvantagem, mas é uma desvantagem construtiva, que estaremos com certeza a tempo de nos prepararmos a prazo para isso.” <b>Como é vista essa “evolução” pelos seus parceiros / stakeholders? Com naturalidade ou ainda existe alguma desconfiança latente? Poderá contar-me a sua experiência pessoal?</b> “No início houve muita resistência e muita desconfiança. Houve muito aquela reação de que falamos de coisas concretas, de EBITDAS orçamentados, do <i>market share</i>, etc. e agora falamos aqui de muitas coisas, mas na verdade sentimos os números menos ‘agarrados’. Isto era a reação tradicional das pessoas e é verdade. De facto é verdade. Seria de qualquer mudança. Quando nós de um dia para o outro dizemos que vamos fazer as coisa de maneira diferente saímos da nossa zona de conforto. À medida que o tempo foi passando, todos sem exceção foram percebendo o mérito de trabalhar desta forma. E hoje, sejam os elementos da administração de topo, sejam os elementos ao nível do negócio, a nível das funções corporativas, todos eles hoje reconhecem que efetivamente temos hoje uma linguagem muito mais inteligente acerca do negócio, do que se passa no negócio, relativamente ao que tínhamos. Isto é um bocadinho como conduzir um carro a olhar para o retrovisor e passar a conduzi-lo a olhar pelo vidro da frente. Nós conseguimos conduzir um carro a olhar para o retrovisor, pois se eu vejo 1 metro atrás de mim, eu sei se estou em curva ou em reta. No limite consigo, mas tenho de ir mais devagar, não vejo os obstáculos, não antecipo as coisas. Agora, quando eu conduzo a olhar para o vidro da frente, e principalmente a minha linha de horizonte está 200 metros à frente, eu consigo ver muita coisa que não via. De facto, nós estamos hoje nessa perspetiva. Nós hoje conseguimos ter um diálogo sobre as coisas muito mais instruído, mais harmonizado. Portanto, ninguém fala dos seus conceitos, todos falamos dos mesmos conceitos, numa lógica de causa efeito muito mais objetiva, numa lógica mais planeada, conseguindo antecipar as coisas, as dificuldades, preocupações. Coisa que não fazíamos. Eu hoje acho que a organização está toda ela alinhada com aquilo que são os méritos deste projeto. Agora, para estar alinhada não significa que consigamos extrair desta filosofia todo o seu potencial. Isso implica efetivamente tempo, assimilação e aculturação.”</p>
<p>8. Dado este cenário, é possível estabelecer um perfil de CFO? Terá o CFO um estilo?</p>	<p>“O CFO é cada vez menos um agente técnico da área financeira. Por isso o perfil técnico que existia está a ser substituído por um perfil colaborativo, inovador, com uma linguagem entendida no (e pelo) mundo do negócio. O estilo estará mais associado ao indivíduo e menos à função. Acredito que estilos diferentes poderão trazer resultados igualmente bons. Mas aceito que o estilo cinzento associado ao financeiro caiu em desuso”.</p>	<p><b>Quando fala de “o estilo estar mais associado ao indivíduo”, considera a formação do indivíduo relevante?</b> “Considero a formação de um indivíduo relevante. Mas efetivamente acho que os requisitos para o cumprimento de uma função do CFO dos tempos modernos são completamente diferentes dos requisitos que existiam. Agora, a personalidade de cada um pode-nos cumprir estes requisitos de uma forma diferente de um para o outro.” <b>Será admissível considerar um CFO de uma área que não seja da Gestão, economia ou contabilidade?</b> “Absolutamente. Eu acredito que sim. Repare que isto acontece em todas as áreas. Os gestores de negócio que nós tínhamos, os gestores que nós tínhamos a gerir uma oficina só tínhamos engenheiros mecânicos. Hoje eu posso contratar um gestor dum fábrica de sabonetes para gerir uma oficina. Porque gerir é ter bom senso. É perceber quais são as variáveis que influem naquilo que se gere, é motivar pessoas, é planejar, etc. O mesmo se passa ao nível da gestão financeira. Eu faço a gestão de pessoas, faço a gestão de assuntos que se relacionam com o mundo financeiro, é verdade, mas cima de tudo motivação e expetativas. Ter uma pessoa que não seja necessariamente formada no mundo financeiro e que acabe por assumir o papel de CFO é perfeitamente possível. Terá vantagens e terá desvantagens, não direi que não, mas é possível, porque não?” <b>E a idade? É relevante neste contexto?</b> “Não costume estigmatizar as pessoas por ter mais ou menos idade que eu tenho. Fui bastante novo quando assumi o papel de CFO.” <b>Será que um CFO novo será diferente de um CFO de idade?</b> “Certamente que sim, mas acho que qualquer profissional, numa faixa etária entre os 35 – 40 anos poderá ter alguma vantagem, relativamente a outros que que estão nos 50-60 anos, mas certamente terá outras desvantagens. Eu não chamaria vantagens ou desvantagens, mas a isso chamaria características que podem, num dado momento da empresa, ser negativas ou positivas. Um CFO com 50-60 anos passou por muita coisa, passou por momentos bons e momentos maus. Há os que terão a serenidade e os cabelos brancos para não se preocupar com determinado tipo de coisas, que um de 30-40 anos se calhar se preocuparia. Mas, por outro lado, na faixa de 30-40 anos vem falar do mundo digital com um à vontade que o de 50-60 anos não fala. E então qualquer o melhor? Não há! Todos nós temos coisas boas, pontos fortes e pontos fracos. Acho que a idade para desempenhar o papel de CFO não deriva da idade da pessoa, não deriva da capacidade académica, não deriva de alguma coisa em exclusivo. Deriva da conjugação de muitos fatores cruzado no contexto em que atua porque, em diferentes contextos, pode ter diferentes papéis.” <b>Que fatores, cruzados com o contexto, poderão ser relevantes?</b> “Refiro-me ao somatório destas coisas todas, refiro-me ao facto de ser</p>
<p>9. Na sequência, que características</p>	<p>“Penso que a matriz única e puramente financeira é cada vez menos importante para o exercício de uma função de CFO. É preciso</p>	

<p>individuais (nomeadamente formação e características demográficas) são determinantes para um efetivo CFO? Que implicações?</p>	<p>associar outras competências – designadamente <i>softskills</i> – para que a função possa ser exercida na plenitude”.</p>	<p>uma pessoa de uma matriz mais técnica ou menos técnica, de ser duma geração mais virada para o mundo tecnológico e digital ou virado para um mundo menos tecnológico. Portanto, tudo isto são questões que associadas fazem um determinado sentido.” <b>Para si, dum forma global, que CFO poderia ser o mais efetivo ou ideal, se é que se pode dizer isso? O estilo / perfil?</b> “Na minha opinião, a forma como eu tento desempenhar o papel como CFO e isso é a minha opinião, mal seria se eu não tentasse fazer aquilo em que acredito, é de facto uma pessoa participativa, evitando fechar-se no seu mundo de responsabilidades exclusivas da gestão financeira, do financiamento, do mundo dos auditores, etc. Acho que isso é importante e tem de ser gerido. Está muito longe de ser uma exclusiva responsabilidade do CFO. Portanto, ser uma função participativa, um agente de mudança, e um agente formador de mentalidades ao longo da organização. Portanto, conseguir transportar esta lógica de que gerir é obter resultados, e que os resultados no fim da linha são efetivamente o que transportamos de valor para o acionista. Conseguir transformar a mentalidade das pessoas nesta linha de pensamento. E aí é efetivamente o que faz a diferença, naquilo que eu acredito e vejo no mundo clássico. É a minha forma de ser, de estar e naquilo em que acredito.” <b>Que capacidades e competências, nomeadamente <i>soft skills</i>?</b> “Sim, fundamental. Cada vez mais. Porque a zona de conforto de uma gestor financeiro era o mundo das taxas de juro e hoje é um mundo muito diferente. Mundo da capacidade de integração das pessoas de gere. Mundo da capacidade de ser um bom comunicador, um bom formador, um adaptador de mudanças. Fundamental. De facto anteriormente (o CFO) não o era tanto. Assim como hoje e, se me permite a comparação, o diretor de informação, que era o homem do mundo dos <i>vipes</i>, hoje é um homem do negócio, que gere a forma em como acrescenta valor à empresa no mundo em que vive. Portanto, todos nós nos transformamos.”</p>
<p>10. Voltando à realidade da NORS, qual a relevância do papel do CFO no seio da organização? De que forma é valorizado esse papel?</p>	<p>“A NORS vive a transição cultural referida acima. Toda a organização se habituou a que a função de gestor vem da evolução técnica. Por exemplo, sendo a maioria dos nossos negócios ligados ao mundo automóvel, a maioria dos gestores das nossas empresas vem da engenharia mecânica. Entraram na empresa pela sua especialidade académica, evoluíram nas funções apoiados na vertente técnica e agora são gestores. A pouco e pouco vamos percebendo que a gestão é um exercício global de responsabilidades e vamos reconhecendo que a componente técnica não é certamente o pilar das funções de gestão de topo. A evolução da função do CFO faz parte desta evolução cultural. Hoje os negócios reconhecem de forma mais genuína a importância de estarem mais envolvidos com as áreas de suporte”.</p>	<p><b>“A evolução da função do CFO faz parte desta evolução cultural. Hoje os negócios reconhecem de forma mais genuína importância de estarem mais envolvidos com as áreas de suporte. O CFO enquanto ator envolvido e participante no negocio? Exemplos de intervenção?</b> “É definitivamente participante no negócio. Não participa necessariamente no negócio do dia a dia. Não estamos associados à decisão operacional típica do homem de operações, não a esse nível. Mas definitivamente, na forma em como os negócios são moldados. Hoje temos hoje uma organização muito mais achatada. Portanto, não nos preocupamos em participar na gestão como um todo do que propriamente na gestão dos nossos gabinetes. E isso sente-se diariamente na forma em como acompanhamos a vida das empresas. A vida das empresas é marcada pelo momento em que vivem e esses momentos mudam todos os dias e todos os dias participamos disto. Por exemplo, o mundo de Angola. Angola que era um grande mercado, em que todas as empresas que seguiram conseguiram um mundo de oportunidades, acrescentando muita rentabilidade aos seus negócios. Hoje Angola é um mercado muito difícil de gerir. Nós gerimos a evolução das empresas em Angola ao dia e tomando decisões do mais pragmático que há. Como por exemplo, as autorizações daquilo que damos para importação de materiais, porque não existem <i>dollars</i> na economia e é preciso pagar aos fornecedores, o banco central não arranja <i>dollars</i>, etc. Portanto, há que decidir o que devemos comprar e não comprar. Isto é uma decisão de gestão diária. Nós envolvemo-nos nisto. Eu vou aos bancos arranjar <i>dollars</i>. Todas estas decisões, nós envolvemo-nos nelas. Nós envolvemo-nos no negócio dia a dia, constantemente em todas as empresas.”</p>
<p>11. De que forma o Dr. Rui Miranda, enquanto CFO, cria valor para a NORS?</p>	<p>“Tentando proporcionar soluções para o dia a dia das empresas. Vivendo próximo dos negócios o suficiente para não ser uma força de bloqueio ou de vigilância, mas uma parte ativa das soluções em todos os campos em que posso intervir. É com prazer que vejo que já muito foi feito, embora saiba que muito mais pode ser feito. O processo de formulação estratégica contempla cada vez mais a integração de ideias transversais à empresa, desde as áreas tradicionalmente corporativas às áreas puras de negócio”.</p>	
<p>12. Por favor, poderá explicar em como essa criação de valor se enquadra na formulação e execução estratégica do Grupo?</p>	<p>“Respondido acima”.</p>	
<p>13. Na sua opinião pessoal, revê-se na posição de um ator estratégico? Se sim, como? De que forma?</p>	<p>“Já respondido nas anteriores”.</p>	
<p>14. Podemos falar do CFO da NORS enquanto <i>Business</i></p>	<p>“Já respondido”.</p>	

<p>Partner? Por favor, comente.</p>		
<p>15. De que forma o CFO pode induzir transformações estratégicas / inovações numa organização? Por favor, fale-me da experiência da NORS, através de casos concretos.</p>	<p>“Todo o modelo de planeamento da organização assenta hoje numa lógica <i>Beyond Budgeting</i>. Essa mudança, muito mais que meramente administrativa, foi uma mudança cultural. Os gestores das empresas passaram a gerir a empresa sabendo e compreendendo aquilo que o acionista espera deles, e sendo convidado a explicar de forma contínua a forma como pretende atingir os objetivos pretendidos. Ao mesmo tempo, a Administração do Grupo ganhou uma proximidade e um entendimento da dinâmica de cada negócio. O debate estratégico de cada empresa passou a assentar em relações de causa efeito concretas, objetivas e mensuráveis”.</p>	
<p>16. Dado existir no contexto NORS um CSO, como acontece a articulação entre CFO – CSO? Que relevância? Sobreposição de responsabilidades / expectativa de responsabilidades? Como se acrescenta valor através dessa articulação?</p>	<p>“A função de CSO procura fomentar o debate estratégico, não promovendo as respostas para as questões formuladas. Disciplina a organização na criação de momentos e fóruns específicos para a formulação de objetivos e vetores estratégicos. Dessa forma, as duas áreas não colidem nos seus objetivos, antes complementam-se e contribuem para o mesmo fim”.</p>	
<p>17. Por favor, fale-me do seu papel enquanto <i>sponsor</i> na implementação do <i>beyond budgeting</i>. Porque decidiu correr esse risco? Porque decidiu esta mudança tão disruptiva e inédita à data na península ibérica?</p>	<p>“O BB foi um processo de transformação cultural. A adesão teórica ao modelo foi total por parte da Administração do Grupo, mas a adesão prática foi muito mais difícil, nomeadamente ao nível das empresas. A eficácia da comunicação do projeto e a resiliência na sua implementação foram fatores críticos, que exigiram o envolvimento da Administração e especialmente do CFO. O processo foi longo e os resultados não foram atingidos rapidamente”.</p>	<p><b>Relativamente ao <i>Beyond Budgeting</i>, porque decidiu correr este risco? Porque decidiu uma mudança tão disruptiva, inédita à data na Península Ibérica?</b> “Foi, foi um passo arrojado. Porque efetivamente tínhamos consciência que o nosso sistema de planeamento não nos acrescentava valor. O ritual do orçamento era tido e cumprido, dava-mos uns números para cada empresa, para o Grupo como um todo, mas não estabelecia em si um guião estratégico daquilo que era importante para o Grupo. Percebemos que nos faltava planeamento. O orçamento não era mais do que uma visão de curtíssimo prazo, como uma fotografia tirada no momento e se calhar um bocadinho tremida. E nós percebemos que nos faltava planeamento. Constatando isso pensamos e lembro-me ainda bem do pedido formalizado a uma dada altura pelo conselho de administração ao Dr. Manuel Ferreira, para que pensasse: como é que podemos melhorar isto? Quando nos propomos definir o que é que as empresas vão atingir, isto constitui uma reflexão e instrumento de planeamento e não uma mera lista de objetivos a atingir. Confesso que num dia o Dr. Manuel Ferreira nos apresenta esta ideia, ela foi de facto usada por todos nós. O verdadeiro mentor, justiça seja feita, foi o Dr. Manuel Ferreira, e nós não fomos mais que meros embaixadores disto e que efetivamente aceitamos e transportamos esta mudança cultural para a empresa. Mas efetivamente arriscamos porque percebemos que o que tínhamos não acrescentava valor e que valia a pena arriscar, também porque quem não arrisca não petisca. Não víamos que sequer isso constituir algo de tão pernicioso assim se corresse mal, por outro lado se corresse bem podia ser um ponto de viragem muito grande. Foi isso que foi.”</p>
<p>18. Que papel nos revelou o Dr. Rui Miranda, enquanto CFO, no projeto <i>Darwin</i>. O que nos esperará no projeto <i>Wanted position 2020</i>?</p>	<p>“O papel do CFO foi ser o primeiro embaixador do projeto no seio do Grupo”.</p>	<p><b>Que papel para o CFO no projeto: <i>Wanted Position 2020</i>?</b> “O projeto <i>Wanted Position 2020</i> marca em grandes linhas alguns objetivos. Quanto ao CFO, o <i>Wanted Position 2020</i> foi um papel para o qual eu contribuí. O <i>Wanted Position 2020</i> não caiu do céu, que constitui uma reflexão da <i> Holding</i> de topo, daquilo que há de ser o nosso posicionamento a médio prazo. Foi, antes de mais, o papel que contribuí para a definição desses mesmos objetivos. Acima de tudo, um papel para garantir que todas as equipas gerem para esse <i>Wanted Position 2020</i>. É a tal questão de que não gerimos para o que está no orçamento, é gerir, neste caso, para o que está no <i>Wanted Position 2020</i>. E todas as peças se unem, pois o <i>Wanted Position 2020</i> está inserido no <i>My Darwin</i>, que está inserido no <i>Rolling Forecast</i>, todos eles, esperamos nós, gerindo para este fim último que lhe referi à pouco. Portanto, o nosso papel e o meu em específico é garantir que todas as equipas se gerem pelos mesmos objetivos e não pelos seus objetivos em exclusivo.”</p>
<p>19. Por fim,</p>		

<p>como antevê o papel do CFO no futuro? Relativamente à NORS, que se poderá esperar do seu papel no futuro? No global, até onde poderá chegar este ator?</p>	<p>“Creio já ter também respondido”.</p>	<p><b>Como vê o seu papel no futuro? Como antevê o papel deste ator no futuro?</b> “Eu acho que no mundo atual e mundo futuro é de facto cada vez mais participativo como disse. As fronteiras funcionais que se tendem a desenhar para o CFO, CSO, CEO, etc. são cada vez menos importantes e portanto acho que aquilo que nos reserva é termos uma capacidade de gerir em equipa, cada vez ao mais alto nível. Portanto, acho que estes títulos são cada vez menos necessários para o sucesso da empresa, para o sucesso individual de cada um. É evidente que as coisas foram organizadas e não podemos viver com espaços cinzentos, nem ficar sem saber exatamente a quem cada um reporta. Este mundo romântico também deverá ser valorizado com coisas concretas. É evidente que todos nós temos de saber exatamente as nossas obrigações com os demais. Agora, para responder à sua pergunta eu diria isto: acho que todos nós temos de nos preparar para trabalhar num mundo mais comum e participativo e, como tal, fazer parte da gestão como um todo. Todos nós somos um bocadinho CFO's, CEO's, CSO's, etc. Acho que estas valências combinadas são importantes em todos nós. Na NORS não há de ser diferente do que acontece por esse mundo fora. Portanto, não há motivo para ser diferente.”</p>
---	--	--

## Anexo E

# Tabela de correspondência Dr. Francisco Ramos

Entrevista ao Dr. Francisco Ramos:

Questões:	
1- Peço-lhe o favor de descrever, por palavras suas, o Grupo NORS. Que representa a NORS para si?	“De forma muito sucinta o Grupo NORS é um grupo internacional que atua no setor automóvel, com uma longa tradição em Portugal e alguns países onde atua internacionalmente. É uma dos maiores grupos dessa área em Portugal, com mais de 85 anos, que tem tido na última década e meia um crescimento internacional e hoje está presente em, aproximadamente, 23 países, sendo que uma parte considerável da sua faturação diz respeito com o relacionamento com a marca Volvo, nomeadamente ao nível de camiões e equipamentos de construção. Para mim, representa um grupo de referência, que alicerça a sua atuação em valores como a ambição, confiança e talento, que são os três valores que nós mais defendemos e que mais tentamos praticar no nosso dia a dia”.
2- Podemos falar de uma cultura organizacional NORS? Que significa fazer parte do Grupo NORS? Poderá, por favor, dar a sua opinião pessoal?	<b>Podemos falar numa cultura organizacional NORS? Que significa fazer parte do Grupo NORS? Pode dar-me a sua opinião pessoal?</b> “O Grupo tem uma cultura que se alicerça numa lógica que referi há pouco, que são os valores que nós necessitamos e que, de certa forma, tentamos contratar, reter e desenvolver. Essa cultura é uma cultura que tem hoje uma forma sincera. Quando estamos perante um grupo multinacional, que atua em 23 países, torna-se mais difícil ter uma cultura completamente uniforme e sólida nas 23 geografias onde atuamos, até porque em muitos países onde atuamos existem inclusivamente alguns hábitos culturais distintos daqueles que tradicionalmente estamos habituados em Portugal, que é o nosso mercado mãe. No entanto, como lhe disse, o Grupo alicerça muito as suas práticas nomeadamente na questão da honestidade, da transparência, na questão da colaboração entre os colaboradores. Nós damos uma enorme importância ao relacionamento com clientes. Somos um Grupo onde os clientes nos reconhecem tradicionalmente como parceiro de confiança de médio / longo prazo. Para mim, trabalhar neste Grupo é uma coisa que me diz muito, porque os valores que o Grupo preconiza são muito semelhantes aos valores que eu tento também preconizar na minha vida pessoal, do dia-a-dia. Portanto, há uma identidade muito próxima entre mim e o Grupo, daí a minha satisfação em trabalhar aqui”. <b>Destacaria alguns desses aspetos como incontornáveis ou inconfundíveis?</b> “Confiança. Somos um parceiro de confiança. Como é que se reflete na organização? É nas relações sólidas. Nós temos clientes que acompanhamos ao longo de vários países, muitos deles tradicionalmente portugueses, que se foram expandindo para outras geografias e que, quando essas geografias em que os clientes estão a desenvolver a sua atividade casam com as geografias onde nós estamos, é claramente notório que os clientes tradicionalmente nos escolhem nessas geografias. Acho que este é o maior exemplo que retrata essa confiança de muitas décadas. Nós temos clientes com quem trabalhamos há décadas e isso traduz-se na tal solidez do Grupo e na solidez do relacionamento. Porque o Grupo também é financeiramente e economicamente um Grupo muito sólido. É um Grupo com ambição, é um Grupo que nos últimos anos tem atualmente assumido alguns riscos, até porque no processo de crescimento multinacional é irrealista crescer para novas geografias sem haver uma certa dose de risco. Mas, independentemente desse risco existir, é um grupo tradicionalmente muito seguro e que dá passos muito seguros e isso é o que justifica a história de sucesso do Grupo com mais de 85 anos”.
3- Gostaria que falasse acerca da cultura empresarial NORS. Como a caracteriza? Que aspetos destacaria como incontornáveis ou inconfundíveis nesta organização?	Portugal, que é o nosso mercado mãe. No entanto, como lhe disse, o Grupo alicerça muito as suas práticas nomeadamente na questão da honestidade, da transparência, na questão da colaboração entre os colaboradores. Nós damos uma enorme importância ao relacionamento com clientes. Somos um Grupo onde os clientes nos reconhecem tradicionalmente como parceiro de confiança de médio / longo prazo. Para mim, trabalhar neste Grupo é uma coisa que me diz muito, porque os valores que o Grupo preconiza são muito semelhantes aos valores que eu tento também preconizar na minha vida pessoal, do dia-a-dia. Portanto, há uma identidade muito próxima entre mim e o Grupo, daí a minha satisfação em trabalhar aqui”.
4- De que forma isso se reflete na organização?	<b>Destacaria alguns desses aspetos como incontornáveis ou inconfundíveis?</b> “Confiança. Somos um parceiro de confiança. Como é que se reflete na organização? É nas relações sólidas. Nós temos clientes que acompanhamos ao longo de vários países, muitos deles tradicionalmente portugueses, que se foram expandindo para outras geografias e que, quando essas geografias em que os clientes estão a desenvolver a sua atividade casam com as geografias onde nós estamos, é claramente notório que os clientes tradicionalmente nos escolhem nessas geografias. Acho que este é o maior exemplo que retrata essa confiança de muitas décadas. Nós temos clientes com quem trabalhamos há décadas e isso traduz-se na tal solidez do Grupo e na solidez do relacionamento. Porque o Grupo também é financeiramente e economicamente um Grupo muito sólido. É um Grupo com ambição, é um Grupo que nos últimos anos tem atualmente assumido alguns riscos, até porque no processo de crescimento multinacional é irrealista crescer para novas geografias sem haver uma certa dose de risco. Mas, independentemente desse risco existir, é um grupo tradicionalmente muito seguro e que dá passos muito seguros e isso é o que justifica a história de sucesso do Grupo com mais de 85 anos”.
5- Como CSO no Grupo NORS, gostaria que descrevesse o seu papel e importância no seio do Grupo NORS.	“Tenho várias funções no Grupo, julgo que está a falar da questão estratégica. Eu no Grupo sou membro do conselho de administração, desde 2009, e sou administrador executivo com várias regiões. Mas um dos papéis que tenho é o papel de planeamento estratégico e esse papel é um papel muito importante porque, no meu entender, um Grupo que está permanentemente em fase de expansão, consolidação, novamente expansão e consolidação, a questão estratégica é uma questão que tem de ser muito bem pensada, muito bem planeada e trabalhada. Em termos de descrição de função de CSO, <i>Chief Strategic Officer</i> , eu diria que há três vertentes ou três pilares fundamentais. Por um lado, o desenvolvimento estratégico, por outro lado a alocação de recursos para esse desenvolvimento estratégico e, por fim, a própria execução estratégica. Portanto, a descrição de funções está, de certa forma, alicerçada nestas três vertentes”.
6- Pode, por favor, descrever a importância do departamento chefiado pelo CFO. Até que ponto é valorizado no seio da Grupo NORS? Casos concretos?	<b>Vamos falar um bocadinho da importância do departamento chefiado pelo CFO (Dr. Rui Miranda). Até que ponto é valorizado no seio do Grupo NORS? Casos concretos?</b> “O CFO tem um papel completamente fundamental. É um dos pilares. Começa logo por ser valorizado em termos de posicionamento organizacional. Porque o CFO é administrador executivo do Grupo. O CFO está completamente e em nível igualitário ao mais alto nível e paridade com os outros membros do conselho de administração. Portanto, por si só, em termos de posicionamento, isso é um sinal propício. Depois, com quem se relaciona diretamente com o CFO, um papel fundamental em garantir que a tal saúde financeira e económica do Grupo por um lado, e uma permanente vigilância no que diz respeito a todas as áreas de negócio, no sentido que elas se desenvolvem, crescem e atuam com base nas regras administrativas, financeiras e económicas que o Grupo tem. Compete ao CFO garantir que os recursos, nomeadamente financeiros, que nós temos são geridos e rentabilizados da melhor forma. É, portanto, um papel completamente fundamental dentro do Grupo e reconhecido por todos. E tem uma proximidade, deixe-lhe dizer, há aqui uma relação muito estreita entre o papel de CSO e de CFO. Há pouco falávamos do desenvolvimento estratégico, nomeadamente a alocação de recursos, é feita em total consonância com todos os administradores executivos do Grupo, mas onde o CFO é um papel de maior relevo, porque é ele o primeiro guardião desses recursos financeiros”.
7- Em sequência, como é que a cultura da NORS se reflete no papel do CFO? Que implicações para a organização sob um ponto de vista holístico?	<b>Como é que a cultura da NORS se reflete no papel do CFO?</b> “Reflete-se um bocadinho como se reflete nos restantes administradores e nas restantes ordenanças do Grupo. Não há uma cultura diferente do CFO para outras pessoas. Portanto, aquilo que lhe falei à pouco, a questão da ambição, da confiança, de tudo isso se reflete de igual forma no CFO, sendo que naturalmente é o principal responsável pela gestão dos recursos financeiros. Diria que esses valores têm aí um peso redobrado, mas a cultura é exatamente a mesma, nem faria sentido ser de outra forma. Há aqui uma total consonância entre a cultura que alastra para o CFO e para a sua equipa e para os negócios. Não há duas culturas distintas, a cultura é exatamente a mesma”.
8- Relativamente à pessoa do Dr. Rui Miranda (atual CFO do Grupo NORS) e face ao que já foi referido, como descreveria a evolução do seu papel desde que assumiu o cargo até à atualidade?	“O papel tem evoluído numa forma muito positiva, nomeadamente em termos de espectro, portanto a área administrativa e financeira tem vindo, até pela própria internacionalização do Grupo e pelas necessidades que isso implica, tem vindo a crescer. Algumas áreas novas têm sido criadas. Nós, por exemplo, hoje temos no planeamento e controlo de gestão mecanismos mais evoluídos, mais atuais e eficientes relativamente ao que tínhamos no passado, e isso deu-se, de certa forma, à forma como o CFO liderou este processo. Temos também a área de serviços partilhados quer em Portugal, quer no Brasil e Angola, que são as nossas principais geografias. Portanto, esses processos evolutivos, são completamente determinantes na gestão do dia a dia do Grupo hoje, foram áreas que foram sendo desenvolvidas pelo Dr. Rui Miranda, enquanto CFO, e que têm tido um contributo muito importante para o desenvolvimento do Grupo. Não tenho dúvidas em referir que é um papel que tem evoluído muito positivamente e qualitativamente, mas também em termos de espectro da área, ela também evoluído em termos de dimensão, um pouco à semelhança do Grupo. Portanto, o meu balanço é muito positivo em relação a isso. O CFO está-se a tornar incontornável em contexto empresarial”. <b>Dado este cenário, é possível estabelecer um perfil de CFO? Terá o CFO um estilo?</b> “O CFO terá de ter algumas características. Tem de ser analítico, tem de ser rigoroso e organizado, tem de ter conhecimento do negócio. Julgo que é muito difícil um CFO que tenha poucos conhecimentos do negócio desempenhar funções na empresa onde atua porque, de facto, há muitas decisões administrativas e financeiras que têm de ser equilibradas no dia-a-dia com o próprio desempenho do negócio, das necessidades do negócio, e isso só é possível havendo conhecimento do negócio que estamos a tratar. Eu acho que tem de ser alguém, no meu entender, que tenha uma capacidade e um relacionamento comercial, que é uma vertente que muitas vezes as pessoas da área financeira têm menos desenvolvida. Portanto, eu diria que um CFO que já tenha passado pelo negócio, quando digo passado, isso corresponde a alguma responsabilidade de algum relevo em gestão do negócio, diria que já tem uma mais valia. São estas as principais características que eu tentaria encontrar se viesse a recrutar um CFO”.
9- A figura do CFO está a tornar-se incontornável num contexto empresarial. Dado este cenário, é possível estabelecer um perfil de CFO? Terá o CFO um estilo?	<b>A cultura organizacional será importante para formar o estilo de um CFO?</b> “Eu acho que a cultura organizacional é importante para formar todos os colaboradores da empresa. Por isso é que há cultura. As empresas têm a sua cultura, e tento que essa cultura, de certa forma, “evangelizem” os seus colaboradores. Os colaboradores que não se identificam com a cultura acabam por mais tarde ou mais cedo, estarem a mais dentro da organização. Eu acho que a cultura da empresa tem de moldar, de certa forma, o próprio CFO. Mas, mais uma vez, como disse anteriormente, não acho que seja feito de forma diferente de outros colaboradores”. <b>Será que a formação e as características demográficas como, por exemplo a idade serão determinantes? Será que é determinante a formação?</b> “Eu diria que a idade é determinante, mas diria no sentido oposto ao que me disse. Eu acho que a experiência é determinante para um CFO robusto. Isso não é compaginável com a juventude. Porque é impossível haver alguém da juventude que tenha a experiência de alguém que tem mais anos de experiência. Para mim, é muito importante ter um CFO que tenha anos de experiência no negócio. Que tenha tido um percurso no negócio durante uns anos. E um CFO mais novo não consegue, fruto da idade, ter essa experiência. Por outro lado, é muito importante (porque) nós temos uma relação muito equilibrada entre a inovação e o crescimento com a solidez. Normalmente perfis mais jovens, e todos já fomos jovens, têm (...) Eu diria que dificilmente poderá ser alguém muito jovem. Tenho muitas dificuldades em aceitar isso por fruto da experiência. Os Grupos têm ciclos, os próprios mercados são cíclicos e, portanto, é preciso ter alguém que já tenha um percurso, que já tenha passado exatamente por esses ciclos diferentes. Esses ciclos diferentes geralmente demoram anos a passar, e um percurso
10- Será a cultura organizacional decisiva para forjar o estilo do CFO da NORS? Se sim, como?	
11- Na sequência, que características individuais (nomeadamente formação e características demográficas) são determinantes para um efetivo CFO? Que	

implicações?	mais jovem não tem, fruto da idade, a possibilidade de viver essa realidade que eu não tenho dúvidas que é benéfica para que se tenha um CFO mais competente. Mais experiente, mais competente e mais seguro, sem que deixe de ser dinâmico, ambicioso e inovador. Porque isso não está, necessariamente, ligado à idade". <b>Seguramente a formação é importante.</b> "Sim, claro que sim. Há tendências, ferramentas e conhecimentos que têm de ser atualizados. Portanto a formação, com certeza que é importante e eu pessoalmente dou muita importância ao refresco de formação em determinados momentos da carreira".
12- Voltando à realidade da NORS, qual a relevância do papel do CFO no seio da organização? De que forma é valorizado esse papel?	<b>Como é que o CFO se enquadra na formulação e execução estratégica do Grupo?</b> "Ele enquadra-se exatamente como lhe disse há pouco. Nós no processo estratégico temos as tais fases que já referi: o desenvolvimentos estratégico, a alocação de recursos e a execução. Nós fazemos isto normalmente em triénios. Para ter uma ideia e como exemplo concreto, nós neste momento estamos a viver o triénio 2015-2018. Portanto, nós no final de 2014 / início de 2015, ao mais alto nível, ao nível de conselho de gerência, o CSO, que neste caso sou eu, preparou uma série de documentos e uma série de informações para que nós pudéssemos refletir sobre aquilo que achávamos que devia ser o caminho que o Grupo devia seguir nos próximos cinco anos. Nesse sentido, dividimos 2015 a 2020 em dois períodos: 2015 a 2018 e 2018 a 2020. Para o primeiro período, que é que nós estamos a trabalhar, foram definidos pilares estratégicos, onde o CFO participou ativamente, à semelhança dos restantes administradores executivos. A cada pilar estratégico foram definidas <i>guidelines</i> estratégicas e, para cada <i>guideline</i> estratégica, foram definidas macro e micro ações. Com base nisso foi definido um plano e esse plano é hoje acompanhado ao nível dos administradores executivos, onde o CFO está presente, mensalmente. Todos os meses temos reuniões, acompanhamento do plano estratégico e, todos os anos, temos análises de eventual afinação, <i>fine-tuning</i> , revisão estratégica, etc. e CFO está presente nos momentos todos, à semelhança dos administradores executivos. O CFO está completamente envolvido em todas as etapas. Seja na etapa da reflexão estratégica, seja na etapa da alocação de recursos, seja na etapa da execução estratégica. O CFO é parte integrante e ativa de todo esse processo". <b>Então, vê o CFO enquanto ator estratégico?</b> "Claro que sim". <b>Cada vez mais?</b> "Cada vez mais como vejo os administradores executivos do negócio. Eu acho que é um trabalho de equipa entre os diferentes protagonistas da organização, cada um com o seu papel específico mas, ao mesmo tempo, nenhum dispensa o outro. O segredo do sucesso é exatamente essa interação entre os diferentes protagonistas, quer sejam eles protagonistas da área administrativa financeira, quer sejam protagonistas da área estratégica ou da área de negócio. O ideal é exatamente juntar todos esses protagonistas no sentido de, conjuntamente, com base no conhecimento e experiência de todos, definirmos o melhor caminho e depois termos capacidade de implementá-lo. É isso que nós tentamos fazer e acho que o temos feito com sucesso, mas que tentamos fazê-lo todos os dias". <b>Pode considerar-se o CFO, o Dr. Rui Miranda, como um Business Partner?</b> "Sim, sem dúvida. Aliás, o nosso CFO, o Dr. Rui Miranda, é administrador executivo do Grupo e, depois nós temos o nosso modelo organizacional assente em regiões, em que cada região tem um conselho de administração, que está num nível abaixo do conselho de administração do Grupo e o Dr. Rui Miranda, o CFO, é membro do conselho de administração de todas as regiões. Portanto, onde estão as empresas dos diferentes negócios que o Grupo tem. É um parceiro de todos os negócios que nós temos, de todas as empresas e portanto, assim sendo, essa nomenclatura de <i>business partner</i> faz todo o sentido. Claro que sim".
13- Por favor, poderá explicar em como o CFO se enquadra na formulação e execução estratégica do Grupo?	
14- Na sua opinião pessoal, revê a posição do CFO como a de um ator estratégico? Se sim, como? De que forma?	
15- Podemos falar do CFO da NORS enquanto <i>Business Partner</i> ? Por favor, comente.	
16- Como acontece a articulação entre CFO – CSO? Que relevância? Sobreposição de responsabilidades / expectativa de responsabilidades? Como se acrescenta valor através dessa articulação?	<b>Relativamente à articulação entre CFO e CSO. Que relevância? Há a sobreposição de responsabilidades ou expectativas de responsabilidades? Como se acrescenta valor através dessa articulação?</b> "Eu acho que há matérias em que os papéis se tocam. Não diria que se sobrepõem, diria que se tocam. E como é que isso se resolve? Resolve-se exatamente como lhe disse há pouco. Porque nós temos aqui um mecanismo de definição, desenvolvimento e de acompanhamento muito regular. Há aqui uma permanente comunicação entre ambas as partes, nomeadamente entre mim e o Dr. Rui Miranda, mas não só, pois é importante referir que todo este processo envolve todos os administradores executivos. Diria que esta regularidade e esta consistência de contatos e permanente troca de informações, de permanente monitorização, como lhe dizia à bocadinho, nós temos reuniões mensais de acompanhamento da estratégia. Isso faz com que eventuais áreas de potencial conflito, se quisermos chamar-lhe assim, não existam, porque a comunicação é fluida e portanto não existe qualquer risco. Há aqui sempre uma interação muito próxima, e depois sempre que estamos a falar em termos estratégicos de matérias que envolvam a alocação de recursos financeiros, então aí, de sobremaneira, o papel do CFO é fundamental e há total coordenação com o CFO, caso contrário as coisas não funcionariam". <b>Digamos que são parceiros que trabalham em conjunto em prol da NORS.</b> "Sim, claro que sim". <b>Há eventualmente alguma sobreposição de responsabilidades, sabendo que ambas as partes estão interessadas em dar o seu melhor para o desenvolvimento da NORS.</b> "Eu não sei se sobreposição seja o termo correto, porque eu não acho que se sobreponham. Eu acho que ambas as funções têm algumas áreas ou algumas funções ou matérias que são desenvolvidas por ambos os papéis, não necessariamente em termos de sobreposição. Sobreposição, para mim, acarreta normalmente alguma carga negativa e não é isso que se pretende, antes pelo contrário. É exatamente uma coordenação de papéis e não uma sobreposição de papéis". <b>Digamos que o CFO também é um estratega.</b> "Sim, claro que sim".
17- Que papel se poderá esperar do CFO no âmbito do projeto <i>Wanted Position 2020</i> ?	<b>O que é que se poderá esperar do CFO no âmbito do projeto <i>Wanted Position 2020</i>.</b> "É exatamente aquilo que lhe disse à bocadinho. O <i>Wanted Position 2020</i> é, como eu à bocado lhe expliquei, o nosso processo estratégico 2015-2020, em que há duas etapas: 2015-2018 e 2018-2020. O CFO, o que se espera dele, é o que tem acontecido, que é que ele esteja envolvido em todo o processo total de desenvolvimento estratégico, nomeadamente na alocação de recursos e depois na própria execução estratégica. O (Projeto) <i>Wanted Position 2020</i> foi definido na tal recepção estratégica que lhe referi, decorrida entre 2014-2015, onde o CFO naturalmente esteve presente e deu os seus contributos. E nós, de forma coordenada entre todos os administradores executivos e o CEO definimos qual era a <i>Wanted Position</i> que o Grupo devia ter em 2020. Para essa <i>Wanted Position</i> , dividimos esse trajeto em duas etapas, e estamos a trabalhar afinadamente na primeira etapa que é 2015-2018, numa série de pilares e guidelines, como lhe disse à pouco, o CFO é parte interventiva e parte regular na implementação de natureza estratégica. Portanto, o papel do CFO no <i>Wanted Position</i> é fundamental como é, mais uma vez, o papel dos restantes colegas do conselho de administração".
18- Por fim, como antevê o papel do CFO no futuro? Relativamente à NORS, que se poderá esperar do seu papel no futuro? No global, até onde poderá chegar este ator?	<b>Como antevê o papel do CFO no futuro relativamente à NORS? O que se poderá esperar desse papel no futuro? E no global, até onde poderá chegar esse ator?</b> "Eu acho que o papel do CFO no futuro é um bocado o papel que tem hoje. Acho que a função de CFO, à semelhança de outras, tem a sua área ou o seu descritivo de funções muito bem delineado. Portanto, sabe perfeitamente qual é o seu ringue de atuação e o papel que tem hoje é um bocadinho o papel que tem no futuro. Eu diria que o papel de CFO também se ajusta, como os restantes papéis, aos próprios ciclos das organizações e ao próprio desenvolvimento estratégico que a organização tem. Nós, neste momento, estamos focados em pilares como a consolidação, liderança e rentabilidade. São pilares que nós estamos a defender neste primeiro ciclo. Portanto, nesta fase, o CFO tem um papel interventivo nestas matérias. Quando chegarmos à segunda fase 2018-2020, seguramente que o papel do CFO será ajustar essa nova fase. Se for uma fase, por exemplo, de crescimento, de reforço do investimento em alguns mercados ou em alguns negócios, com certeza que o papel do CFO será ajustar essa fase. Portanto, é diferente ter um papel de CFO numa fase de consolidação com, por exemplo, uma fase de crescimento. São coisas diferentes. Agora, isto não significa que a sua importância seja reforçada ou diminuída. É exatamente a questão da cultura, dos valores, das competências e isto tem de ser adaptado aos próprios ciclos da organização. E é isso que o CFO fará no futuro, à semelhança de todos os nossos colegas (do conselho de administração), em que nos ajustamos à fase em que o Grupo estiver". <b>No global, até onde poderá chegar este ator?</b> "Eu acho que, em termos de patamar, aspira chegar ao que tem. Nós temos um conselho de administração, constituído pelo CEO e por administradores executivos, entre os quais o CFO. No meu caso em particular, acumulo funções de administrador de negócio com a questão do CSO. Estamos no primeiro nível da organização. Portanto, em termos de posicionamento organizacional, não há outro posicionamento possível acima disso. O único posicionamento acima disso é o papel de CEO, que está muito bem entregue e não se prevê mudanças. No nosso Grupo, o papel do CFO já está colocado ao mais alto nível da organização. O nosso CFO é administrador de imensas empresas, tal como eu sou enquanto administrador de negócio e CSO. Portanto, esse posicionamento aqui já é praticável. Em termos de posicionamento organizacional, eu diria que acima dos administradores executivos, e o CFO é uma administrador executivo também, não há nenhum patamar acima, para além do CEO".

## Anexo F

### Tabela de competências históricas e perspetivas do papel para o CFO

Competências históricas	Perspetiva – Discussion paper: “The role and expectations of a CFO”	Perspetiva – Paper: “Are today’s CFO’s ready for tomorrow’s demands on finance?”	CFO NORS
- Responsável administrativo e financeiro.	A) Ser um efetivo líder organizacional e membro chave do conselho de administração.	Liderança estratégica	Papel holístico do CFO no seio da organização: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume a base das competências históricas de um CFO;</li> <li>• Participa ativamente em todas as fases de formulação e implementação estratégica;</li> <li>• É considerado um <i>business partner</i>;</li> <li>• Assume-se como um gestor de negócio no seio do Grupo;</li> <li>• É encarado como um líder de respeito e confiança dentro do Grupo;</li> <li>• Assume-se como gestor de pessoas;</li> <li>• Assume-se como agente de mudança.</li> </ul>
- Cumprimento de responsabilidades administrativas, assegurando uma efetiva conformidade e controlo ( <i>Watchdog</i> ).	B) Equilibrar as responsabilidades de supervisão e controlo com as de <i>Business Partner</i> .		
- Gestão de responsabilidades e pressões de curto prazo; Gestão de <i>Cash flow</i> ; indicadores de liquidez e rentabilidade ( <i>Scorekeeping</i> ).	C) Agir como integrador e “navegador” da organização.	Transformação Organizacional	
- Cumprimento de responsabilidades e questões fiscais e legais; Financiamento de capital.	D) Ser um efetivo líder da função financeira e contabilística.		
- Reporte financeiro; Cumprimento de informação contabilística, financeira e outra relevante aos gestores e conselho de administração.	E) Incorporar qualidades profissionais no papel e na organização.	Gestão de performance	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar valor.</li> </ul>	

