



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Rotinas de Controlo de Gestão

## Controlo Orçamental no Departamento de Tesouraria do grupo SONAE

Olga Maria Lopes de Matos

Católica Porto Business School

2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Rotinas de Controlo de Gestão

## Controlo Orçamental no Departamento de Tesouraria do grupo SONAE

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

por

**Olga Maria Lopes de Matos**

sob orientação de  
Luís Marques  
Católica Porto Business School  
Setembro 2022

## **Agradecimentos**

Aos meus pais, irmã e avó obrigada pelo apoio, dedicação e disponibilidade que fez com que mais esta etapa da minha vida fosse concluída, mas um especial agradecimento à minha mãe por me ter incentivado, amparado todas as quedas e por acima de tudo ser o meu exemplo enquanto pessoa, profissional e mulher.

Aos meus amigos pela paciência, pela compreensão e pelo incentivo dado em todo o processo mesmo sem saberem.

Ao meu namorado pela força constante e por acreditar sempre em mim e no sucesso desta etapa.

Aos meus colegas de equipa, com especial destaque para a Lígia e o Pedro, por se terem disponibilizado a ajudar-me desde o início, por tornarem os meus dias e o meu trabalho muito mais prazeroso e por serem o exemplo de profissionalismo que espero um dia alcançar.

Ao meu orientador, professor Luís Marques, pela compreensão, disponibilidade e prontidão com que me ajudou e fez com que a conclusão deste trabalho fosse possível.

E a todos aqueles que se cruzaram na minha vida e de certa forma foram os responsáveis pelo que sou hoje.

## Resumo

O Controlo de Gestão existe de forma a garantir que os processos e as rotinas são executados conforme o plano feito para atingirem os objetivos (Drury, 2012). Deste modo, este trabalho tem como propósito o estudo do controlo de gestão, as suas vertentes e as rotinas estratégicas desta ciência.

Numa primeira análise, optei por identificar o controlo de gestão e fazer uma breve análise dos seus sistemas. Bem como identificar e definir o método dando um enquadramento teórico sobre o tema. Numa fase mais avançada, decidi escolher o ciclo do planeamento orçamental como base do meu trabalho académico.

Através de entrevistas realizadas aos colaboradores responsáveis pelo ciclo de planeamento orçamental de uma multinacional, foi possível recolher informações relevantes para chegar a algumas conclusões e conseguir estabelecer uma ligação entre os conceitos teóricos e a prática.

Analisando também um conjunto de métodos de controlo de gestão e fazendo uma comparação com o estudo de caso apresentado foi possível enquadrar esses resultados com as teorias já existentes na literatura sobre o tema.

O controlo de gestão e as suas rotinas devem ser sempre adaptadas à realidade em que estão inseridas, e o seu estudo é fundamental para o sucesso da organização, assim como a conquista dos objetivos estabelecidos através da estratégia definida pela empresa.

É expectável que as rotinas e a disciplina que resultam do planeamento do processo se consigam adaptar ao meio da organização e sejam maleáveis e ajustáveis às mudanças pelas quais todas as organizações passam.

Palavras-chave: Controlo de gestão; Rotinas; Estratégia; Orçamento; Ciclo de planeamento; Sistemas de controlo de gestão

## **Abstract**

Management Control exists to ensure that processes and routines are carried out according to the plan made to achieve the objectives (Drury, 2012). Thus, this work aims to study management control, as its aspects and as strategic routines of this science.

In a first analysis, I chose to identify the management control and make a brief analysis of its systems. As well as identifying and defining the method giving a theoretical framework on the topic. At a more advanced stage, I decided to choose the budget planning cycle as the basis of my academic work.

Through interviews carried out with employees responsible for the budget planning cycle of a multinational, it was possible to collect relevant information to reach some conclusions and to establish a link between theoretical concepts and practice.

Also analyzing a set of management control methods and making a comparison with the case study presented, it was possible to frame these results with the existing theories in the literature on the subject.

Management control and its routines must always be adapted to the reality in which they are inserted, and their study is essential for the success of the organization, as well as the achievement of the objectives established through the strategy defined by the company.

It is expected that the routines and discipline that result from the planning of the process are able to adapt to the environment of the organization and are malleable and adjustable to the changes that all organizations go through.

Keywords: Management control; Routines; Strategy; Budget; Planning cycle; management control systems

Words: 9520

## Índice

<i>Agradecimentos</i> .....	<i>iii</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>iv</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>v</i>
<i>1. Introdução</i> .....	<i>1</i>
<i>2. Revisão de Literatura</i> .....	<i>2</i>
2.1. Controlo de gestão.....	<i>2</i>
2.2. Sistema de controlo de gestão .....	<i>4</i>
2.3. Orçamento .....	<i>6</i>
2.4. Controlo Orçamental .....	<i>7</i>
2.5. Orçamentação.....	<i>9</i>
<i>3. Estudo de Caso</i> .....	<i>11</i>
3.1. Apresentação – SONAE.....	<i>11</i>
<i>4. Enquadramento Metodológico</i> .....	<i>17</i>
4.1. Metodologia .....	<i>17</i>
4.2. Definição das questões de investigação .....	<i>18</i>
<i>5. Apresentação e interpretação dos resultados</i> .....	<i>21</i>
<i>6. Discussão de Resultados</i> .....	<i>26</i>
<i>7. Contributos para a Literatura</i> .....	<i>30</i>
<i>8. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras</i> .....	<i>36</i>
<i>9. Conclusão</i> .....	<i>38</i>
<i>10. Referências Bibliográficas</i> .....	<i>39</i>

## **1. Introdução**

Considera-se fundamental a gestão ser executada de acordo com o meio envolvente e de acordo com as expectativas da organização. O controlo de gestão surge como uma disciplina de síntese, que se completa através de várias áreas (Dupuy & Roland, 1999). Para Merchant & Van der Stede (2012) o controlo de gestão é o processo final da gestão onde os objetivos são definidos, assim como a estratégia.

Para a estratégia de uma organização ser exequível é necessário que a equipa esteja alinhada e que garanta o cumprimento dos objetivos definidos. Nem sempre é fácil lidar com os recursos humanos e este pode ser um dos maiores problemas a nível da gestão. O controlo de gestão tem aqui um papel importante no alcance da harmonia, a nível pessoal e organizacional (Hewege, 2012).

Enquanto uma firma prospera, as intervenções tornam-se complicadas e muito intensas, forçando a administração a delegar tacitamente em várias pessoas a consumação de funções, muitas delas para atender a requisitos regimentados cuja transgressão pode levar a consideráveis repercussões.

Existe a necessidade, por parte da organização, de ajustar os objetivos internos ao meio envolvente e, para isso, o presente trabalho inicia o seu estudo com um enquadramento teórico do controlo de gestão e dos vários mecanismos.

Este trabalho académico resulta da harmonia entre a parte teórica do controlo de gestão e da parte prática, tendo sido realizado um estudo de caso numa empresa multinacional, através de questionários aos responsáveis pelo ciclo de controlo orçamental da empresa.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Controlo de gestão**

Segundo Antony, 1965 controlo de gestão é “o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objetivos organizacionais.”

Para conseguir atingir os objetivos estabelecidos na organização, o controlo de gestão faculta informações aos gestores que fazem com que estes estejam mais preparados para tomar diversas decisões que assegurem o bom funcionamento da empresa e alcancem os fins. (Jordan, Neves e Rodrigues, 2015).

O controlo de gestão valida se os comportamentos individuais e coletivos, que estão estabelecidos, são os suficientes para atingir as metas definidas e se seguem o plano e a estratégia ordenados. (Drury, 2012)

A instabilidade obriga a que o controlo de gestão seja uma ciência exigente para garantir que os nossos objetivos e estratégias estejam de certa forma a garantir-nos vantagens competitivas face aos nossos concorrentes, daí a tomada de decisão em tempo útil ser tão fulcral. (Jordan, Neves e Rodrigues, 2015). Segundo os mesmos autores, o controlo de gestão deve envolver todas as áreas da empresa com os resultados quantificados delineados e definidos no tempo e em coerência com todas as hierarquias.

De acordo com a teoria de Anthony e Govindarajan, 2007 o controlo de gestão não se deve focar apenas na parte contabilística e financeira de uma organização, mas também nos recursos humanos e nos sistemas de controlo de qualidade.

Para Merchant e Van der Stede (2012) o controlo de gestão deve orientar os comportamentos com o objetivo de assegurar que seja cumprida a estratégia, e os objetivos atingidos. Estes autores ainda defendem que controlo de gestão é usado pelas organizações como forma de garantir que os comportamentos dos colaboradores vão ao encontro dos interesses e objetivos da organização. É também visto por Horngren (2015) “como um processo de medição, análise e reporte de informação financeira e não financeira, para ajudar os gestores a tomarem decisões de forma a cumprirem os objetivos da organização.”

Também um dos principais princípios do controlo de gestão é que estes considerem os objetivos e informações financeiras e não financeiras criando sempre uma ligação entre os objetivos individuais com a estratégia geral da organização.

O controlo de gestão define um conjunto extenso de abordagens e mecanismos formais e informais que visam a regulação dos comportamentos dos membros de uma organização (Hewege, 2012).

Mecanismos formais (Hewege, 2012):

1. Estrutura da organização
2. Sistema de recompensa
3. Orçamentação
4. Regras
5. Procedimentos
6. Sistemas de planeamento estratégico
7. Controlos Operacionais

Mecanismos informais (Macintosh, 1994):

1. Liderança
2. Cultura
3. Valores
4. Normas Sociais
5. Normas Comportamentais

Para Khemakhem, 1978 o controlo de gestão é o recurso utilizado por um grupo económico para assegurar uma movimentação válida e permanente das energias e dos recursos, tendo como objetivo alcançar o intuito dessa entidade.

O controlo de gestão é então uma valência para qualquer estrutura porque é possível usá-lo em qualquer matéria de gestão, através dos seus profusos mecanismos, tem um papel primordial na gestão empresarial a fim de atingir as metas de uma organização.

## **2.2. Sistema de controlo de gestão**

“Os Sistemas de controlo de gestão são “sistemas vivos”. E as organizações têm de ter um espírito aberto para testar, errar, aprender e corrigir, fazendo-os evoluir.” (Artigo PBS, Joaquim Barreiros e Vasco Viana, 2017).

Os sistemas de controlo de gestão coordenam os processos de planeamento e de controlo a nível organizacional para orientarem a tomada de decisão e o comportamento dos gestores. Sendo estes os principais utilizadores, é, por isso, fundamental que os sistemas de controlo de gestão sejam implementados de acordo com as necessidades dos gestores da organização.

As organizações ao incluir sistemas de controlo de gestão nas suas estratégias empresariais acabam por envolver todos os colaboradores, melhorando a performance deles como individuais e as suas skills, para trabalhar em equipa com o intuito do bem comum da organização. O objetivo é direcionar o gestor a focar-se na estratégia e na sua implementação, bem como nas rotinas que o vão direcionar ao objetivo (Jordan et al, 2015).

O sistema de controlo de gestão deve ser adequado ao setor em que a organização se insere para ser mais propício à gestão que se espera por parte dos gestores encarregues. Segundo Anthony e Govindarajan, 2007 quanto mais adaptado for o sistema de gestão maior é a tendência para a eficiência da equipa de gestão. Segundo estes autores, as empresas quando presentes no estrangeiro têm tendência a utilizar os mesmos sistemas de controlo de gestão e a não se adaptarem ao meio onde a filial se encontra.

O processo de liderança de uma multinacional deve suportar o método escolhido e gerar condutas flexíveis que se moldem aos intentos do país da filial, assim como ao universo em que esta atua, tendo em vista a tática comum da organização e a ambiência intrínseca.

Segundo Merchant, Keneth A. e Wim A. Van der Stede, 2012 as multinacionais que operam em mais do que um país, devem compreender como adaptar as práticas de gestão, incluindo práticas de controlo de gestão, de forma a implementá-las nas suas organizações multinacionais.

Para estes autores, os sistemas de controlo de gestão passam por duas fases: o controlo estratégico e o controlo de gestão. O primeiro serve para identificar uma estratégia válida em ambientes instáveis, o segundo apresenta como causas os problemas motivacionais, a falta de direção e as limitações pessoais.

Para Malmi e Brown, 2008 o controlo de gestão deve incluir todos os sistemas, regras, procedimentos, práticas e valores para garantir que os métodos que serão adotados estão de acordo com os objetivos traçados pela organização. A gestão deve ser, portanto, estratégica com um plano bem traçado e compreensível, elaborado com a finalidade de atingir os objetivos definidos pela empresa. Uma organização é tanto mais eficaz quanto melhor for o seu planeamento. É importante que este também seja focado no futuro para definição de objetivos e recursos a ser utilizados.

O planeamento corresponde à coordenação das atividades, na definição de finalidades para elevar a possibilidade de se atingirem resultados pretendidos, e corresponde à estimativa dos recursos precisos para alcançar esses resultados (Carvalho, 2014).

Estes autores também definem controlo de planeamento e dividem este processo em planeamento de ação (determinar metas e ações para os próximos 12 meses) e planeamento de longo prazo (visão mais estratégica que estabelece metas e ações para um período mais alargado). No planeamento de longo prazo deve ser possível estabelecer objetivos e identificar pontos de ação detalhados para ser possível seguir conforme estipulado no plano. A nível de controlo numa vertente administrativa é importante direcionar comportamentos individuais e também coletivos e dar abertura aos colaboradores para assumirem responsabilidade pelas ações.

Para Simons (1994), a organização deve cingir-se ao sistema de controlos positivos (servem para motivar, premiar, orientar, promover aprendizagem) e negativos (controlar, coagir, punir e ordenar), para se complementarem entre si dando origem a controlos eficazes. Esta ideia é contraditória ao conceder maior liberdade aos colaboradores para serem responsáveis pelas suas ações.

### **2.3. Orçamento**

Segundo Caiado (2009), o orçamento é um relatório dos resultados esperados, expressos de maneira quantificada, que traduz em números todos os outros tipos de planos, já para Garrison et al. (2010) e Jordan et al. (2015) o orçamento é um plano detalhado de aquisição e de consumo de recurso financeiros e não financeiros, elaborado para um determinado período de tempo.

Sendo o orçamento um elemento importante e fundamental para a tomada de decisão, este deve ser encorajador, mas acima de tudo real e com objetivos traçados de acordo com a empresa em questão. O propósito é atingir as metas recomendadas a nível orçamental e não ficar aquém do esperado, daí ser essencial ter uma boa visão do negócio.

Vários são os autores que apresentam literatura relevante para o estudo. Para Jorden et al. (2015), o orçamento deve motivar, descentralizar, coordenar, melhorar a execução da estratégia e controlar. Para Caiado (2009) o orçamento deve ser elaborado tendo em conta metas alcançáveis, e é o resultado de uma previsão de um período de tempo, até um ano.

A metodologia orçamental é elemento básico na gestão de qualquer empresa. O planeamento é a etapa de definição de objetivos, mas planejar não é o bastante, é necessário definir processos, prognosticar valores, controlá-los e, por fim, aferir, apurando responsabilidades e causas das inconformidades encontradas.

Para a execução de um orçamento é necessário ter a estratégia o mais adequada possível à empresa, ter uma gestão operacional, dispor de um controlo de gestão e estipular a forma de descentralizar a empresa por segmentos.

As metas determinadas devem ser rigorosas, no entanto devem ser reais e exequíveis, para um maior estímulo dos intervenientes.

Meses antes do ano em estudo, é iniciado o processo de orçamentação, pois são necessárias as estimativas de vendas e custos de todos os departamentos da organização. Depois de se proceder à recolha dessa informação, é possível elaborar vários tipos de orçamento: exploração, tesouraria, financeiro, demonstração de resultados e balanço previsional.

O orçamento permite criar vínculos entre as várias áreas, promovendo a justiça através da sua contribuição uniforme, favorecendo a orientação dos diferentes objetivos. Deve assegurar a troca de informação dos planos atuais entre os responsáveis dos diferentes departamentos para uma possível tomada de decisão eficaz. O orçamento permite, também, a transferência de informação de forma procedente através da transmissão dos objetivos da empresa e de forma progressiva através da identificação de pontos fortes ou limitações e gestão dos recursos por parte dos responsáveis das áreas. O processo de orçamentação permite ainda às empresas avaliar o seu desempenho.

Mas o sistema orçamental também apresenta alguns entraves na sua concretização o que faz com que seja exigido ao gestor uma maior atenção na sua execução (Jordan et al. 2015).

A preparação do orçamento nem deve iniciar muito cedo por causa da existência de muitas incertezas associadas às previsões nem muito tarde para ser possível avaliar e elaborar projeções com os resultados obtidos.

## **2.4. Controlo Orçamental**

Para saber, ao longo do tempo, se os resultados alcançados eram os previstos no orçamento inicialmente estipulado, é necessário haver um controlo constante do desempenho e da evolução da empresa. As bases desse controlo são, por norma, os resultados contabilísticos da empresa.

Controlo orçamental é, assim, “um instrumento de acompanhamento dos objetivos e dos meios definidos no plano e no orçamento, assumindo um papel muito ativo no processo de gestão orçamental.” (Jordan et al. 2015). Segundo este autor, é um instrumento que analisa os desvios para auxiliar os gestores na tomada de decisão. É também uma ferramenta de gestão, parte do sistema orçamental sem o qual o processo de planeamento seria pouco eficaz.

Para eles o controlo orçamental permite fixar objetivos atingíveis e aceita um acompanhamento mais eficiente das atividades. Serve, sobretudo, de alerta para as equipas mudarem os processos, se os mesmos não estiverem a ser eficientes.

Para perceber se o caminho que está a ser percorrido vai de encontro com o planeado, é preciso ter em atenção os desvios orçamentais, pois ao analisá-los é possível avaliar, de forma mais rigorosa, o desempenho e a gestão da empresa.

Para isso, é eficiente elaborar relatórios sobre os desvios (Jordan et al. 2015 e Ferreira et al. 2014). Através dos relatórios, deve ser possível relacionar os desvios a uma área e evidenciar a equipa responsável, estabelecendo uma comparação entre o que era expectável e o que realmente aconteceu. Também servem para verificar a ocorrência dos desvios e adotar medidas corretivas.

Para Lopez (2008) o controlo está diretamente relacionado com o planeamento e um não pode ser eficaz sem o outro. Para este autor, o controlo pode ser definido como “o conjunto de processos de recolha de informação que tem por objetivo supervisionar e dominar a evolução da organização em todos os seus níveis”.

O planeamento e o controlo orçamental determinam as metas quantitativas, escolhem-se os esquemas de ação a seguir e dá-se valor aos custos e benefício, faz-se mensalmente o cálculo real passo a passo e procede-se à comparação entre os valores obtidos com os previstos, de forma a apurarem-se os desvios, para melhor escolha de ações de reparo a fim de combater esses mesmos desvios.

O controlo orçamental, tendo como base a informação contabilística, permite acompanhar os objetivos estipulados e as várias formas de os alcançar. Acompanha o desempenho da empresa e a evolução orçamental da mesma.

Os desvios orçamentais permitem uma informação mais rigorosa acerca do desempenho das atividades em que as operações não decorrem conforme o estimado, daí serem uma ferramenta fundamental utilizada pela gestão.

As principais funções de gestão como planeamento, organização, motivação, coordenação e controlo são assimiladas pelo processo de gestão orçamental das organizações. Esta baseia-se na eficaz gestão e justificação dos recursos disponíveis com vista à concretização dos objetivos.

## 2.5. Orçamentação

O orçamento é um mecanismo de gestão, mormente de controlo de gestão, que, desde a sua institucionalização, sempre foi visto como a peça principal de controlo de gestão. No entanto, tem perdido significado ao longo dos anos por não conseguir dar resposta às premências dos gestores. (Alsharari, 2019)

De acordo com o estudo efetuado por Libby e Lindsay (2010), o orçamento é a ferramenta mais usada no controlo de gestão pela maioria das empresas, pois apesar de ser maioritariamente focado em aspetos financeiros, o orçamento possibilita garantir controlo e estabilidade à organização. Por isso é que abandonar o orçamento como método de controlo de gestão é visto de forma reticente pela maioria dos gestores (Bogsnes, 2018).

Para Jordan et al. 2011) o orçamento é essencial no controlo de gestão, pois não só serve como apoio ao gestor, como serve para perceber se o processo está a guiar-nos para atingir os objetivos da empresa.

É importante seguir um ciclo orçamental para o orçamento ser o mais consistente possível e servir como instrumento de gestão.

A DF (direção financeira) com os orçamentos e com as previsões, efetua as suas estimativas de tesouraria e finanças onde se consegue perceber quais as antevisões e necessidades da empresa (Jordan et al. 2015).

O orçamento reflete os planos anuais das empresas, os objetivos que se propõem alcançar, considerando o ambiente atual e os recursos humanos e materiais disponíveis e/ou necessários.

Para Caiado et al. 2009 os orçamentos são vistos como ferramentas do controlo dos quadros superiores e, raramente, são entendidos como um modelo de apoio à tomada de decisão. Já para Anthony e Govindarajan (2007), a gestão que se baseie no sistema orçamental permite planear as operações, coordenar as atividades e comunicar os planos de forma mais eficiente, assim como controlar e analisar o desempenho dos colaboradores e equipas.

O orçamento aproxima os departamentos da organização entre si, pois através dele é possível estreitar relações entre as áreas. Por isso é que é importante que todos os

diferentes departamentos tenham acesso a informações dos planos gerais, para que sigam o plano estipulado pela empresa.

Para Jordan et al. (2015) o orçamento como um instrumento de descentralização, como um instrumento de planeamento, de motivação, de coordenação e como um instrumento avaliação. Para combater as dificuldades à realização do orçamento é fundamental que todos os intervenientes estejam envolvidos (Jordan et al. 2015).

É também importante que a execução do orçamento comece atempadamente, não demasiado cedo, pois o dado reportado nas previsões pode não ser o mais próximo da realidade, nem demasiado tarde para conseguir ser possível elaborar todas as projeções.

Para o bom funcionamento de qualquer empresa, a orçamentação tem um carácter obrigatório e é através deste método que se pode atingir um controlo maior sobre os resultados e desvios face ao que estava previsto.

Definir objetivos por departamento, prever os consumos para alcançar os objetivos e efetuar um controlo da organização, é o que a gestão orçamental pretende.

Os gestores de cada departamento devem incluir-se ao máximo no processo de orçamentação pois será mais fácil obter um orçamento mais forte, que funcione como um verdadeiro instrumento de gestão, se o gestor seguir o processo de forma consistente.

### **3. Estudo de Caso**

Para analisar as rotinas de controlo de gestão no planeamento orçamental no departamento de tesouraria do grupo SONAE, foi fundamental compreender a empresa e conhecer a sua história assim como as diversas áreas de negócio do grupo.

#### **3.1. Apresentação – SONAE**

A presente análise reporta-se ao grupo SONAE, “multinacional que gere um portefólio diversificado de negócios nas áreas de retalho, serviços financeiros, tecnologia, imobiliário e telecomunicações.”

Foi fundada em 1959 pelo empresário Afonso Pinto de Magalhães e em 1982, 16% da mesma foi oferecida ao até então funcionário Belmiro de Azevedo. Este, após o falecimento do empresário e fundador Afonso Pinto de Magalhães, toma a maioria do capital da empresa (54,6%) e assume o controlo.

Em 1985, passado três anos, desde a sua gestão, é criada a Sonae Investimentos o que permite ao grupo entrar para a bolsa de valores de Lisboa. Nos anos 80 a Sonae passa a investir em novos negócios diversificando assim o universo SONAE.

O primeiro hipermercado, Continente, foi na Senhora da Hora, no Porto, entrando assim o grupo no mercado de distribuição e retalho.

Marcos importantes foram também o lançamento da Worten e o nascimento da Optimus, fundada em 2013 com a Zon dando origem à tão conhecida NOS, com Paulo Azevedo na liderança do projeto.

Em 2015, Paulo Azevedo, sucedeu ao seu pai Belmiro Azevedo após a sua anunciada saída de chairman da Sonae, assumindo com Ângelo Paupério, a presidência da comissão executiva.

Em 2019 foi Cláudia Azevedo eleita presidente executiva da SONAE.

A Sonae SGPS tem uma estrutura organizacional complexa. Está estruturada por áreas de negócio onde se inserem as suas sub-holdings.

## ***MC – RETALHO ALIMENTAR, SAÚDE E BEM-ESTAR***

Detém 75,01% do império da MC, do qual fazem parte o Continente, Continente Modelo, Continente Bom dia, Meu Super, Bagga, Go Natural, Make Notes, Note!, ZU, Wells e Dr. Well's.

Este negócio é bastante diversificado sendo uma das principais áreas de negócio da Sonae. Desde os hipermercados, até lojas de conveniências, passando por lojas em franchising seguindo-se de supermercados e restaurantes com uma vertente mais saudável.

O universo MC não se fica apenas pela alimentação/retalho, mas também aposta em livraria e papelaria, produtos para animais e na saúde e bem-estar.

Tendo apostado também, no último ano, na abertura de clínicas de medicina dentária e medicina estética (Dr. Well's), para diversificar ainda mais o negócio.

## ***ZEITREEL – MODA***

A fazer parte do grupo Zeitreel, responsável pelo setor da Moda do grupo SONAE temos marcas como a MO, Zippy (ligada ao vestuário de bebé e criança), Losan (marca mais internacional do grupo) e, mais recentemente, a Salsa.

A Salsa entrou há pouco tempo para o grupo da SONAE, ZEITREEL, sendo assim o reforço no grupo responsável pelo setor da moda na empresa. Em 2020 foi adquirida a firma que até então pertencia ao grupo Vila Nova, grupo fundador da marca.

## ***WORTEN – ELECTRÓNICA***

O responsável pelo retalho no ramo eletrónico do grupo é a Worten. Este grupo da Sonae ainda tem uma Worten Mobile especialista em telecomunicações móveis.

## ***ISRG – DESPORTO***

Iberian Sports Retail Group (ISRG) detida em 30% pela Sonae junta a JD, Sprinter, Size e a Sport Zone, todas retalhistas no ramo desportivo.

Este grupo é o maior retalhista da Península Ibérica neste setor.

### ***UNIVERSO – SERVIÇOS FINANCEIROS***

Através da marca Universo (Pagamentos, Cartão, Crédito Pessoal e Seguros), Universo Flez (financiamento em compras online), Cartão Dá (cartão refeição, oferta e recompensas) e MoneyGram, a Sonae oferece aos seus consumidores um modo diferente de gerir as suas finanças assim como um leque de possibilidades e alternativas para o consumo das famílias e empresas.

### ***BRIGHTPIXEL – GESTÃO DE INVESTIMENTOS***

A nível de gestão de investimentos o grupo BRIGHTPIXEL trata de gerir um portefólio de empresas cujo negócio se encontra relacionado com tecnologia, telecomunicações e cibersegurança. Esse portefólio é constituído pela S21Sec, Feedzai, Outsystems, Excellium, Sensei, CiValue, Inovretail, Probely, Ometria...

A Sonae tem até ao momento 90% deste negócio.

### ***SIERRA – IMOBILIÁRIO***

Responsável por tratar do negócio imobiliário do grupo, a SIERRA procura plataformas para criar estratégias com retorno. Operando desde espaços comerciais, espaços públicos, espaços residenciais a gestão de projetos, projetos chave-na-mão, a SIERRA é até então proprietária de 27 centros comerciais e responsável por 124 ativos imobiliários.

Detida em 90% pela Sonae encontra-se a operar em escritórios localizados em mais de dez locais conseguindo assim, prestar serviços a clientes localizados na Europa, América do Sul, Norte de África e Ásia.

### ***NOS – TELECOMUNICAÇÕES***

Grupo de comunicações e entretenimento, fornece serviços de televisão por cabo e satélite, telefone fixo, telemóvel, acesso à internet, entre outros.

Nasce em 2013, resultante da fusão entre a ZON e OPTIMUS. É, ao momento, detida em 30,8% pela SONAE.

## MISSÃO E VALORES

“Um futuro que respeita pessoas, comunidades e planeta.” (site Sonae, 2022) - É a cultura que representa a SONAE. Tem como missão estar presente na vida das pessoas e proporcionar a satisfação de todos, tanto a nível de consumo, como da representatividade e do planeta.

Tem para si que “pessoas e planeta são indissociáveis e nunca privilegiamos um em detrimento do outro”, cada vez mais apresentam cuidados a nível de sustentabilidade, pois acreditam que essa é a palavra de ordem para o futuro.

Tem como um dos principais objetivos resolver questões ambientais e respeitar os limites do planeta.

Apresentam valores chave nos quais fazem parte a liderança, o futuro, o avanço, o desafio e a responsabilidade. Apresenta-se como uma empresa empreendedora onde se prepara para o futuro sempre valorizando o talento presente.

Tem como fatores de distinção a “diversidade de setores”, o “impacto duradouro” e o crescimento responsável. É uma empresa que se compromete tanto a nível social como ambiental.

## SUSTENTABILIDADE

Segundo o “Relatório de Sustentabilidade 18”, o grupo Sonae apresenta o “contributo do grupo para o desenvolvimento sustentável no que respeita aos pilares económico, ambiental e social, procurando responder às expectativas e interesses das diferentes partes interessadas.”

No relatório são apresentados as políticas e os compromissos do grupo na área da sustentabilidade, sendo estes:

- Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas
- Princípios do Global Compact das Nações Unidas
- Paris Pledge for Action
- Women Initiative do European Roundtable of Industrials (ERT)
- Carta de Princípio do BCSD Portugal

- Código de Ética e Conduta para Colaboradores Sonae
- Código de Conduta para Fornecedores Sonae”

No que toca aos objetivos do Grupo Consultivo de Sustentabilidade, são apresentados os seguintes parâmetros:

- “• Desenvolvimento de políticas e objetivos transversais a todo o Grupo Sonae
- Declinação de políticas e estabelecimento de targets para as diferentes empresas
- Articulação da presença da Sonae em fóruns externos
- Divulgação de boas práticas e know-how
- Obtenção de sinergias
- Promoção da sustentabilidade
- Monitorização do desempenho e reporte”

De maneira a tornar palpável os tópicos apresentados em supra, foram definidos grupos de trabalho e um grupo transversal que reúne de forma trimestral, nos quais ficam responsáveis pelas temáticas “CO2 e alterações climáticas, natureza e biodiversidade, plásticos, desigualdades e desenvolvimento inclusivo e apoio à comunidade.”

De forma a ouvir as suas preocupações, a Sonae criou métodos para auscultar clientes e visitantes, colaboradores, investidores, fornecedores, entidades reguladoras e governamentais, comunidade, media, lojistas.

No que diz respeito aos clientes e visitantes utilizam-se os seguintes métodos: “Websites, Call Centers, Sistemas de Sugestões e Reclamações, Provedor Sonae, Inquéritos de Auscultação, Lojas e Centros Comerciais. Quanto aos Colaboradores fazem-se “Estudos de Clima Social, Provedor Sonae, Inquéritos de Auscultação, Notícias na Internet, Publicações Internas, Fóruns e Grupos de Partilha de Conhecimento. Já com os Investidores, fazem-se “Assembleias Gerais, Relatórios Financeiros Trimestrais, Resposta a Questionários Específicos”. Com os Fornecedores “Portais de Fornecedores, Visitas e Auditorias, Formação Recíproca, Inquéritos de Auscultação, Avaliação de Desempenho.”

Com as Entidades Reguladoras e Governamentais existe a “participação em diversas Associações Setoriais”. A Comunidade cria “Parcerias com Instituições

Representativas, Projetos de Envolvimento com as Comunidades e Inquéritos de Auscultação”. Os Media “Conferências, Entrevistas, Resposta a questões específicas”. Enquanto que os lojistas criam “Comunicações Escritas, Reuniões, Formações e Inquéritos de Auscultação.

## **4. Enquadramento Metodológico**

Neste capítulo serão revelados os métodos utilizados para alcançar resultados e tirar conclusões sobre o tema do trabalho.

### **4.1. Metodologia**

Para Yin (2005), a metodologia de caso de estudo é a mais adequada para conhecer e analisar os fenómenos organizacionais. Segundo este autor (Yin, 2005), estudo de caso é “uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre os fenómenos e o contexto não são absolutamente evidentes.” Para este mentor este método é um dos mais utilizados em ciências sociais.

Nesta etapa serão analisadas as constatações que foram averiguadas, através das entrevistas realizadas, comparando também, quando possível, com a revisão de literatura efetuada no capítulo anterior. Tendo assim um projeto final com uma descrição do propósito, uma análise das teorias estudadas e uma discussão para melhorar os pontos mais críticos.

Para Kaplan e Norton (2001), a ferramenta ideal é o alinhamento entre o planeamento estratégico e as ações operacionais da empresa. Já para Yin, um estudo de caso pode ser único ou comparativo. No estudo de caso único, apenas é considerado um ambiente exclusivo e uma só realidade que é o caso do presente trabalho.

Este estudo foi possível devido à análise e enquadramento teórico, estudo da empresa e realização de entrevistas a vários colaboradores responsáveis pelo controlo de planeamento orçamental no departamento de tesouraria da empresa SONAE.

Trata-se de um estudo especificado onde é retratada a realidade cujo intuito é entender aquilo que os participantes experienciaram no decurso do estudo.

Através das entrevistas é possível compreender os fatos constatados e criar uma ligação entre a função do acontecimento e o acontecimento em si, havendo, portanto, um cariz explicativo (Yin, 2005) na decisão de realizar entrevistas aos intervenientes do processo estudado.

Assim, ao entrevistar os responsáveis pelo controlo de planeamento orçamental no departamento de tesouraria do grupo SONAE, espera-se ser possível compreender qual é o papel do departamento no ciclo orçamental da empresa e como é gerido todo o planeamento orçamental ao longo do tempo. Segundo Yin (2005) as entrevistas são “uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso, uma vez que estudos de caso lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos.”

Inicialmente, foi fundamental estudar um pouco da empresa e da sua história para conhecer o contexto em que a mesma está inserida.

Os dados recolhidos foram aqueles que nos possibilitaram estabelecer relações e interpretar resultados para retirar as melhores conclusões com o estudo. A análise desses dados e o tratamento da informação deve ser um processo mais criterioso.

As entrevistas foram realizadas através de um guião estruturado que possibilitou o estudo de caso. Em todas elas foi pedido aos entrevistados que respondessem às questões numa etapa inicial, de forma escrita, para uma análise mais concreta, e numa segunda fase, foi realizada uma conversa informal, para perceber todos os pontos e esclarecer eventuais dúvidas.

## **4.2. Definição das questões de investigação**

Depois de identificar quais as lacunas através da revisão de literatura, foram surgindo questões relevantes e que fariam sentido ser analisadas dentro do universo a ser estudado - o universo SONAE.

Estas lacunas estão ligadas ao controlo do planeamento orçamental dentro do departamento de tesouraria, sobre aquilo que é atualmente feito e sobre aquilo que poderia ser melhorado, neste processo orçamental.

Torna-se interessante perceber a realidade do processo através dos próprios responsáveis pelo mesmo. Assim, as questões que foram levantadas foram as seguintes:

**Q1.** Qual o papel do departamento de tesouraria no ciclo orçamental da SONAE?

**Q2.** De que maneira é que a execução e a definição dos objetivos orçamentais influenciam as vossas atividades do dia a dia?

**Q3.** A nível de decisões, têm autonomia para mudar pressupostos ou precisam do feedback do departamento de controlo de gestão?

**Q4.** Ao nível de informações não financeiras, vocês têm algumas dessas informações em consideração? (Como o BSC)

**Q5.** Como é feita a comunicação ao vosso departamento de tesouraria dos objetivos globais da organização?

**Q6.** Para garantir o alinhamento entre os resultados pretendidos e os resultados obtidos são feitos ajustes a estes últimos? Que tipo de ajustes?

**Q7.** Existem diferenças entre as holdings? como é feita essa divisão a nível orçamental?

**Q8.** Relativamente às empresas cuja gestão não é feita internamente, são as filiais que facultam os dados e os objetivos orçamentais ou a decisão está ao encargo da holding ou da filial?

**Q9.** Existiram, ao longo do tempo, alterações no processo de controlo de planeamento orçamental? Se existiram, quais foram?

No que diz respeito ao projeto de investigação aqui apresentado espera-se que este estudo seja exploratório-descritivo, ou seja, identificar e reunir evidências sobre o processo estudado (o controlo orçamental no departamento de tesouraria) e relacionar com os procedimentos identificados, através da realização das entrevistas.

A escolha da SONAE enquanto empresa a ser estudada recai sobre a facilidade de obter informação e, na vontade, de estudar uma grande empresa com um core de negócio bastante diversificado.

A realização das entrevistas foi fundamental para compreender, analisar e identificar pontos de melhoria no processo de controlo e orçamento no departamento de tesouraria.

Foram facilmente identificados quais os colaboradores fundamentais para participar nas entrevistas e a estrutura e tipologia da mesma foi feita através da identificação de pontos-chave na revisão de literatura. As questões foram sempre questões “abertas” para conseguir ter uma perceção maior de qual o processo atual para o controlo

orçamental no departamento de tesouraria. Assim, foi possível responder aos objetivos e facilmente criar uma maior interação com os entrevistados.

Todas as entrevistas foram realizadas individualmente e com suporte físico em papel para ser possível ficar com um registo a fim de ser estudado.

## 5. Apresentação e interpretação dos resultados

É importante perceber, previamente, de uma forma geral, qual o contributo do departamento no ciclo orçamental da empresa e qual o papel do mesmo nesta etapa. “O departamento de tesouraria começa por fazer parte do ciclo orçamental, contribuindo para o orçamento das rubricas nas quais intervém diretamente”. Através da realização da entrevista a um dos principais responsáveis pela tarefa no departamento foi possível perceber que o serviço intervém no planeamento orçamental do grupo de forma direta, nos meios de pagamentos, serviços bancários, software, custos do departamento, balanço, encargos financeiros, impostos e mapa de tesouraria.

Relativamente aos meios de pagamento, o departamento de tesouraria e finanças da Sonae é “responsável pela coordenação do processo de recolhas de fundos nas lojas e processamento dos pagamentos pelos diversos meios eletrónicos.”. Tem contribuído ao longo do processo orçamental, através da “estimação dos custos que estas atividades vão ter no ano em análise”.

A DTF tem também à sua responsabilidade os serviços bancários e os custos relacionados. “Nesta componente, podem incluir-se custos com manutenção de contas, transferências bancárias, custódia de títulos, comissões e garantias bancárias.”

“O departamento estima também os valores a suportar pela utilização dos softwares dedicados às atividades de tesouraria e financiamento, que vão contribuir para os custos globais da empresa.”

Em relação aos custos do departamento, estes gastos também precisam de ser estimados para poderem ser adicionados à despesa total da empresa. Dentro desta parcela temos o “custo salarial, as despesas correntes do departamento, custos com deslocações e formações, custos dos equipamentos informáticos e arrendamento do espaço”.

Após recebimento de todos os inputs, o controlo de gestão de cada área de negócio apura um orçamento para a demonstração de resultados (ao nível de EBIT) e algumas rubricas de balanço (p.e. existências), que é partilhado com a tesouraria para cálculo do balanço que “tendo em conta os Balanços de partida e as demonstrações de resultados recebidas, cabe ao departamento financeiro estimar a evolução de algumas rubricas de balanço”.

As rubricas do balanço cuja responsabilidade passa pela DTF são o ativo fixo e direitos de uso, saldo de fornecedores, saldo de clientes e estado e acréscimos e recebimentos.

Os ativos fixos e diretos de uso são “calculados com base em inputs também fornecidos pelo PCG (capex, depreciações, imparidades)”. Já o saldo de fornecedores “uma vez que a DTF gere as condições de pagamento negociadas com os fornecedores, é responsável pela estimação dos saldos mensais de fornecedores.” Aqui está implícita a contribuição da estimativa do crescimento previsto para as compras e ou a alteração das condições de pagamento, que tenham sido feitas por renegociação ou por alteração da legislação.

Relativamente ao saldo de clientes “embora a maioria dos negócios de retalho da Sonae sejam de venda direta ao consumidor (com pronto pagamento), o grupo tem desenvolvido cada vez mais negócios de venda a outros retalhistas, com diferentes condições de recebimento. A DTF acompanha estes negócios que implicam risco adicional de crédito e estima o saldo de clientes para o período de orçamento, tendo em conta o crescimento previsto destes negócios e eventuais alterações nas condições de recebimento.”

Por último no que diz respeito ao estado e acréscimos e recebimentos e “tendo em conta algumas regras e prazos no pagamento de impostos como por exemplo a estimativa de IVA em cada mês e pagamento 2 meses depois e no vencimento de salários (diferimento dos subsídios de férias e Natal), são também estimadas as variações mensais destas rubricas de balanço.”

Os encargos financeiros estão à responsabilidade da DTF “uma vez que o departamento é responsável pela contratação de dívida junto de bancos e outras entidades financeiras, no processo de orçamento, são também estimados os encargos financeiros resultantes da utilização de dívida ao longo do ano.” Aqui são consideradas as “condições de cada financiamento (taxa de juro, comissões fixas e variáveis, comissões de não utilização) e estimam-se os custos que resultam da utilização dos financiamentos na medida das necessidades de financiamento estimadas. A avaliação das necessidades de financiamento ao longo do ano só é possível depois de avaliar todas as rubricas de balanço (referidas acima).”

Os impostos, “uma vez que a demonstração de resultados é realizada ao nível do Ebit e o cálculo dos encargos financeiros depende da estimação do balanço completo, só neste momento se tem uma demonstração de resultados completa para se poder também estimar o imposto do exercício.”

Por último e ao nível de mapa de tesouraria, “com a demonstração de resultados completa e balanço concluído, é também possível finalizar um mapa de tesouraria, que detalha as principais rubricas de recebimentos e pagamentos, com detalhe mensal, que poderá ser acompanhado ao longo do ano.”

Os objetivos orçamentais podem ter um impacto direto no dia a dia do departamento de tesouraria, mas no decorrente das suas funções o departamento é responsável, acima de tudo, “por garantir que as rubricas que dependem de si diretamente são cumpridas e os objetivos alcançados.” Essas rubricas são nomeadamente os meios de pagamento, serviços bancários, custos com departamento e softwares dedicados, resultado financeiro.

Como meios de pagamentos, “a tesouraria acompanha os custos suportados com os diferentes meios de pagamento aceites nas lojas e websites e procura as soluções mais eficientes, de acordo com os objetivos orçados”, em relação aos serviços bancários “no decorrer da sua atividade, a tesouraria procura sempre a maior eficiência na sua relação com os bancos, nomeadamente na negociação de pricings, numa gestão eficiente dos fluxos financeiros, na manutenção do menor número possível de contas bancárias e negociação de custos em garantias bancárias.” Os custos com departamento e softwares dedicados são “monitorizados mensalmente para garantir que os valores estão a ser cumpridos e se houver desvios, compreender em que rubricas está a ocorrer o desvio e tomar medidas de correção”. Por último, o resultado financeiro apresenta-se como responsabilidade da tesouraria “pelas decisões de tomada de dívida de curto prazo, sendo que essas decisões, tão eficientes quanto possível, contribuem para o resultado financeiro que acabará por ser apurado.”

“Noutra vertente, a um nível mais macro, a execução orçamental influencia os mapas de tesouraria, que são um dos principais reportes que a tesouraria prepara numa base constante. A evolução dos grandes indicadores (vendas, pagamentos, etc) é acompanhada em permanência, a que se junta a execução de operações extraordinárias

previstas em orçamento (p.e. grandes investimentos, vendas de ativos, compra ou venda de participações, ...).”

Para conseguirem mudar pressupostos, “os valores que são partilhados junto do controlo de gestão podem, por vezes, ser discutidos, no sentido de alinhar pressupostos e chegar a um consenso para esses valores. Mas, em última instância, acaba por haver sempre uma validação do controlo de gestão, que é o responsável último pelo processo de orçamento (que o apresenta e aprova junto da administração).” Para garantir o alinhamento entre os resultados pretendidos e os resultados obtidos nas rubricas de responsabilidade do departamento de tesouraria não são feitos quaisquer tipos de ajustes ou alterações, devido à grande dificuldade em ter medidas de correção. “Acima de tudo, o objetivo da tesouraria é ser tão eficiente quanto possível no dia a dia, pelo que as diferenças, face ao orçamento, devem ser analisadas, mas são de difícil correção.”

É importante na definição de objetivos globais de uma organização, todos os departamentos e equipas estarem cientes dos objetivos e com planos definidos para conseguirem alcançar o objetivo final, por isso é que a comunicação dos mesmos e o alinhamento é tão fundamental. No departamento DTF essa comunicação surge “em diversos momentos ao longo do ano. Há fases de comunicação de objetivos gerais da empresa. Embora não tenha uma influência tão significativa na prossecução dos objetivos principais, o papel do departamento é ajudar as áreas operacionais nos temas em que tem intervenção direta.”. Alguns desses exemplos dizem respeito à relação com os fornecedores visto que o “departamento ajuda as áreas operacionais na negociação de condições com fornecedores (prazos, descontos, etc)” é também o departamento “que executa os pagamentos, que é importante que ocorram nas datas fixadas, para que haja uma relação de confiança com os mesmos”, relativamente aos meios de pagamentos “quando alguma área quer passar a aceitar uma nova forma de pagamento, é o departamento que analisa essa opção e utiliza o seu know-how para negociar boas condições”, o apoio do departamento é fundamental, se alguma área de negócio quiser crescer nas vendas B2B, “é fundamental na definição de parâmetros de risco, uma vez que essas vendas são realizadas a crédito” e “a realização de elevados montantes de compras no estrangeiro comporta um elevado risco cambial entre o momento das encomendas e de pagamento. O departamento faz a monitorização das encomendas e a gestão/cobertura deste risco cambial”.

Ao nível de planeamento orçamental não existem muitas diferenças entre as distintas holdings do grupo, o trabalho que estas realizam é bastante semelhante. Na realidade são “feitos orçamentos separados (cada holding tem os seus objetivos), mas a informação é similar e os valores são depois consolidados num orçamento global do grupo.”

Os controlos de gestão fazem também o trabalho de reunir a informação das empresas com maior autonomia a nível de gestão, ou seja, as empresas cuja gestão não é feita internamente apresentam os seus números ao departamento de controlo de gestão para o mesmo conseguir chegar aos números globais de cada holding. “Neste processo, haverá alinhamento das partes, mas a decisão última será da holding.”

Ao longo do tempo, “não existiram diferenças substanciais nos últimos anos. Acima de tudo, o foco tem sido na melhoria da qualidade dos valores, que se tem refletido em menores diferenças na execução orçamental. Outro ponto que tem sido importante é a antecipação de alguns prazos intermédios, que têm permitido que o processo seja fechado com mais algum tempo, o que torna possível que os números apurados tenham mais fiabilidade e sejam analisados com mais pormenor, e eventuais erros retificados em tempo útil.”

## 6. Discussão de Resultados

Este estudo teve por base uma organização multinacional, a SONAE. O presente trabalho debruçou-se sobre o controlo do planeamento orçamental no departamento de tesouraria do grupo.

Para ser possível fazer uma análise mais detalhada do tema foi realizada uma revisão de literatura focada nos diversos subtemas relativos ao controlo de gestão e levados a cabo pela organização.

Posteriormente, foi realizado o estudo qualitativo para ser possível ligar melhor a teoria com a prática no sentido de entender o controlo do planeamento orçamental no departamento de tesouraria da empresa.

No decorrer do tempo, o orçamento, enquanto forma de orçamentação usual, tem recebido vários pareceres que, por sua vez têm aumentado devido à maior oscilação dos mercados, por esta razão seria importante conciliar o estudo orçamental com outras ferramentas de controlo de gestão.

A incoerência do controlo foi outro conteúdo abordado neste TFM, no sentido em que, os gestores acreditam ter domínio sobre a organização, mas, na realidade, não o têm completamente devido à incerteza da envolvente em que o organismo se insere. Os gestores não devem procurar o domínio da organização, devem antes proporcionar o contacto participativo dentro da instituição, promovendo um acompanhamento da mesma. A incongruência do controlo também está relacionada por um lado, aos poderes exigidos pelos gestores e diretores e por outro, à autonomia de atuação.

Num grupo com grande dimensão e com um número acrescido de operações é fundamental determinar funções e estabelecer prioridades. Nas grandes empresas há uma propensão para o gestor perder o dom de gerir todas as frentes e serem coagidos a delegar noutros para cumprir deveres.

Das entrevistas realizadas foi possível perceber que o processo de controlo orçamental do departamento de tesouraria do grupo Sonae é um sistema bem desenvolvido, ajustado e estruturado com base nas necessidades da organização

A análise realizada ao atual método por parte do departamento de tesouraria da Sonae permitiu concluir que o grupo opta pela execução standardizada do processo, aumentando o valor da informação para a organização.

A abertura é outro dos princípios adotados de forma particularizada pelo grupo. Não é atribuída a liberdade, conforme se previa no sistema teórico, é por sua vez, aplicada de forma “mais moderada” garantindo autodeterminação, mas ao mesmo tempo restringindo-a de forma a garantir o manuseamento associado aos hábitos da instituição.

Através das entrevistas foi possível perceber que o controlo orçamental executado ao nível da tesouraria do grupo trouxe uma gestão mais dinâmica à organização.

Os gestores responsáveis pelo processo têm a capacidade de desenvolver competências analíticas e de atuar de forma alinhada com os interesses da empresa. Esta divisão fomenta a discussão tendo como base as informações retiradas ao longo do processo permitindo que, com base no diálogo construtivo e informado, seja possível ajustar dados e previsões.

Produz ainda vantagens em termos de desenvolvimento da capacidade de gestão e da utilidade financeira porque é elementar que o organismo acrescente valia para o acionista.

A Sonae conta com a maior representação de independência e com a dissociação da tomada de decisão, tendo assim resultados subsequentes à alteração do mercado e da envolvimento em que atua.

No sentido de avaliar o desempenho o grupo utiliza KPI's para conseguirem através desses indicadores financeiros, perceber o sucesso da performance.

O orçamento, segundo a literatura apresentada, é considerado fundamental e visto como um elemento motivacional na tomada de decisão. Em relação ao estudo apresentado no departamento, este apresenta a mesma opinião, mas com a ressalva e com a atenção mais virada para as rubricas onde estas têm uma intervenção direta.

Segundo Jordan et al. 2015 e Ferreira et al. 2014 é fundamental alocar os desvios a uma área responsável para uma melhor análise de desacertos. No departamento do grupo foi referido também a atuação direta na estimativa dos custos do mesmo. Sendo assim possível determinar a despesa prevista, a uma equipa.

Para Lopez (2008) o controlo é visto como um “conjunto de processos de recolha de informação”; o departamento de tesouraria é o responsável pela ajuda dessa recolha de informação no sentido de ter o encargo de coordenar a recolha de fundos nas lojas e o processamento dos pagamentos pelos diversos meios disponíveis.

Há também uma linha de raciocínio seguida pelo departamento de finanças e tesouraria que coincide com a revisão de literatura apresentada. Através das previsões, é possível estimar as necessidades da empresa, que o departamento também tem em conta, sendo responsável, do mesmo modo, por estimar os valores dos softwares dedicados às atividades do próprio departamento.

Na DTF estima-se os custos do departamento a nível salarial; também é possível perceber, através da revisão de literatura, que o orçamento é responsável por refletir os planos anuais de uma empresa, tendo em consideração os recursos humanos necessários para a sua atividade.

O orçamento é visto como um fator de interligação entre os diferentes departamentos, algo que também é considerado no caso aqui apresentado, que através dos inputs fornecidos pelos outros departamentos, a DTF considera as informações, para conseguir efetuar a seu controlo a nível orçamental e dar também o seu contributo. Algumas rubricas pelas quais o departamento é responsável (como é o caso da rubrica de pagamento ao Estado, acréscimos e recebimentos) têm de estabelecer estimativas mensais para um melhor controlo; algo que também é reforçado na revisão de literatura onde se reforça a ideia de que a execução do orçamento deve ser um processo que comece de forma atempada.

A nível de tesouraria, a DTF apresenta também uma concordância com a revisão de literatura apresentada, no sentido que também utiliza o mapa de tesouraria, de forma detalhada e mensalmente, com o objetivo de ter um acompanhamento, ao longo do tempo, sendo, assim, considerado uma forma de apoio ao gestor, na tomada de decisão.

As rubricas, cuja responsabilidade recai no departamento, são vistas de forma diária apresentando-se um cuidado na sua análise, de maneira a garantir que o controlo orçamental seja feito e os resultados previstos alcançados.

O departamento de tesouraria tem como objetivo ser o mais eficiente possível que faz com que qualquer diferença face ao orçamento seja de difícil alteração, relativamente à

revisão de literatura apresentada e segundo o autor Jordan et al. 2015 o mesmo indica que o orçamento é um instrumento de análise de desvios fundamental e importante para a eficácia do planeamento

As organizações devem estar alinhadas quer a nível de objetivos quer a nível de melhoramento de performance dos trabalhadores; este aspeto também é realçado na entrevista efetuada aos membros responsáveis pelo controlo de gestão da DTF que frisam que a comunicação e o alinhamento são fundamentais para o alcance do objetivo final.

Segundo a literatura estudada é importante existir uma flexibilidade e uma adaptação constante em relação ao país da filial ou até mesmo ao universo em que a empresa do grupo atua. Relativamente ao apresentado na entrevista disponibilizada, percebemos que essa adaptação nem sempre é o mais flexível possível devido ao facto de as diferentes holdings do grupo, com diferentes objetivos, terem informação muito similar. Essa informação devia ser ajustada e adaptada em conformidade com o universo em que a holding está inserida.

## **7. Contributos para a Literatura**

O presente trabalho apresenta na sua essência alguns contributos importantes para a literatura.

- A especificidade do estudo baseado num departamento de tesouraria
- O foco do estudo ser numa organização complexa
- O estudo ser adaptado à realidade de uma organização e de um departamento
- A análise detalhada do processo com base na interpretação dos resultados

Diante do exposto, espero ter contribuído para o alerta da necessidade da existência de um plano de controlo orçamental estruturado, adaptado à indústria e segmento de negócio sempre com as necessidades da organização como base. A necessidade de estabelecer ações diárias e definir as mesmas por colaborador, dando assim a estes a autonomia esperada, para um sentimento de realização do funcionário.

Ao definir objetivos, a empresa consegue adequar os processos às necessidades e fazer os ajustes necessários para o êxito da operação visando sempre melhorar os processos que, à priori, foram definidos.

Através do estudo, é possível perceber, de forma detalhada, completa e com a visão complementar de quem participa na função, o processo de controlo orçamental no departamento de tesouraria.

No quadro infra foi feita uma análise a cada questão dando sempre que possível uma sugestão de melhoria ao processo apresentado.

<b>QUESTÃO</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIA</b>
<b><i>Qual o papel do departamento de tesouraria no ciclo orçamental da SONAE?</i></b>	Contribuição nas rubricas: meios de pagamento, serviços bancários, software, custos do departamento, balanço (ativo fixo e direitos de uso, saldo de fornecedores, saldo de clientes, estado e acréscimos e recebimentos), encargos financeiros, impostos, mapa de tesouraria.	São várias as rubricas cujos contributos diretos do departamento têm um sério impacto.  Depois de receber os inputs o controlo de gestão apura o orçamento para a demonstração de resultados e partilha com a tesouraria para esta calcular alguns itens do balanço.	Apesar do departamento ter bastantes rubricas com impacto direto,  Aqueles rúbricas que o departamento contribui de forma indireta devem ser analisadas e discutidas de forma assídua.

<b>QUESTÃO</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIA</b>
<i>De que maneira é que a execução e a definição dos objetivos orçamentais influenciam as vossas atividades do dia-a-dia?</i>	Garantir que as rubricas que dependem do departamento têm os seus objetivos cumpridos.	Nomeadamente as rubricas de meios de pagamento, serviços bancários, custos com o departamento, resultado financeiro.	
<i>A nível de decisões, têm autonomia para mudar pressupostos ou precisam do feedback do departamento de controlo de gestão?</i>	Alinhar pressupostos e chegar a um consenso.		Seria aconselhável existir um trabalho mais interligado de maneira que os valores alcançados fossem sempre ao encontro quer do PCG como da DTF.

<b>QUESTÃO</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIA</b>
<i>Ao nível de informações não financeiras, vocês têm algumas dessas informações em consideração? (Como o BSC)</i>	Não.		Auxiliar a informação contabilística e os dados financeiros com métodos mais abrangentes do CG seria vantajoso para a equipa.
<i>Como é feita a comunicação ao vosso departamento de tesouraria dos objetivos globais da organização?</i>	Nos diversos momentos, ao longo do ano, onde são discutidos os objetivos gerais da empresa.	O objetivo do departamento é ajudar nas áreas operacionais cuja intervenção é feita de forma direta.	Não há influência direta entre aquilo que é comunicado nas reuniões e aquilo que é a função do departamento. Seria prudente ter uma linha de execução de tarefas que se adaptasse ao que é comunicado nos objetivos gerais da empresa.

<b>QUESTÃO</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIA</b>
<b><i>Para garantir o alinhamento entre os resultados pretendidos e os resultados obtidos são feitos ajustes a estes últimos? Que tipo de ajustes?</i></b>	Não se aplica nas rubricas que são da responsabilidade do departamento.	Difícil ter medidas de correção.	Apesar do objetivo do departamento querer ser o mais eficiente possível no dia-a-dia, isso nem sempre é fácil pelo que medidas corretivas e kpis deviam ser analisadas e estabelecidas no departamento.
<b><i>Existem diferenças entre as holdings? Como é feita essa divisão a nível orçamental?</i></b>	A informação disponibilizada por cada holding é bastante semelhante.	O trabalho que é feito nas holdings é muito parecido entre todas.	Este trabalho devia ser adaptado às diferentes holdings. A nível orçamental é importante haver uma consideração sobre o meio em que a empresa está envolvida, assim como o negócio das diferentes holdings.

<b>QUESTÃO</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIA</b>
<p><i>Relativamente às empresas cuja gestão não é feita internamente, são as filiais que facultam os dados e os objetivos orçamentais ou a decisão está a cargo da holding ou da filial?</i></p>	<p>Há alinhamento das partes, mas a última decisão é de cada holding.</p>	<p>O PCG é o departamento responsável por reunir a informação das empresas com maior autonomia.</p>	

<b>QUESTÃO</b>	<b>RESPOSTA</b>	<b>COMENTÁRIO</b>	<b>SUGESTÃO DE MELHORIA</b>
<b><i>Existiram, ao longo do tempo, alterações no processo de controlo de planeamento orçamental? Se existiram, quais foram?</i></b>	<p>Não existiram grandes alterações nos últimos anos.</p>	<p>A antecipação dos prazos fez com que os números apurados sejam analisados de forma antecipada o que permite retificar os valores em tempo útil e disponibilizar a informação o mais próximo da realidade.</p>	<p>O foco está na melhoria dos valores, mas também deveria estar na melhoria dos processos, que apesar de eficientes, não deixam de não sofrer mudanças nos últimos anos.</p> <p>Acredito que com a evolução da tecnologia e com a mudança dos tempos, seja possível adaptar métodos mais eficientes que permitam uma análise mais eficaz e, acima de tudo rápida, como seria o caso na aposta de ferramentas de business analytics.</p>

## **8. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras**

Ao longo deste trabalho académico surgiram vários contratemplos. Numa primeira fase, foi pensado realizar um estudo mais completo a nível de controlo orçamental dentro da empresa, mas pelo tempo limitado e pela dificuldade em conseguir informação foi vantajoso este trabalho ser focado no departamento de tesouraria.

A metodologia que foi adotada foi o estudo de caso dentro do departamento de tesouraria da empresa, que depois de analisada a estrutura e a dinâmica da mesma foi possível definir questões que fossem relevantes para o estudo de caso em questão.

As entrevistas foram realizadas a um pequeno leque de entrevistados e com uma visão muito complementar, o que fez com que a amostra fosse outra limitação. Esta amostra foi definida com base no seu contributo profissional, para o controlo orçamental no departamento de tesouraria e foi possível, através desta pequena amostragem, recolher informações relativas a áreas que contribuem de forma direta e indireta para o processo.

Apesar disso, perceber e acompanhar como é que os diferentes departamentos trabalham uns com os outros e impactam o controlo orçamental dentro do departamento de tesouraria, foi de difícil interpretação e seria interessante aprofundar e acompanhar um processo como um todo.

A escolha deste tema surgiu devido à minha situação profissional atual, que despertou o meu interesse para a área de controlo orçamental e o facto de ser no departamento de tesouraria da empresa em questão fez com que a recolha dos dados com os entrevistados fosse feita de forma mais dinâmica.

No decorrer do trabalho foi possível perceber que existem algumas lacunas na literatura que podem ser estudadas em investigações futuras.

Percebeu-se que o modelo BSC, assim como outros métodos de controlo de gestão, não são utilizados e seria interessante perceber que vantagens traria para a empresa a utilização do BSC e os efeitos da sua aplicação no departamento.

É importante salientar que todas as conclusões retiradas foram sempre tendo como base o estudo em questão, o departamento e a etapa que foi estudada, podendo não ser aplicado a outros departamentos ou áreas de negócio.

Seria interessante analisar o controlo orçamental na sua globalidade e não restringir a um departamento na empresa em questão ou, então, verificar este estudo numa empresa com uma diferente dimensão. Outra sugestão seria fazer um mesmo estudo para uma empresa estrangeira, para ser possível enquadrar o tema tendo uma outra visão cultural, legal, contabilística e um diferente enquadramento fiscal.

Seria, assim, possível perceber se há uma utilização mais abrangente de outros métodos de análise de controlo orçamental ou se os métodos adotados são de certa forma standardizados.

Por último, um futuro estudo pode focar-se na utilização de ferramentas de *Business Intelligence* e *Business Analytics* de forma a obter um maior número de dados e conseguir interpretar os mesmos, através de um método mais fidedigno e eficiente e perceber de que forma é que estas ferramentas iriam impactar a eficiência na execução das tarefas.

## **9. Conclusão**

O presente trabalho teve como principal objetivo simplificar o tema - controlo orçamental e apresentar, de forma dinâmica, o papel que o controlo de gestão tem neste processo.

Com base na revisão de literatura, o estudo prosseguiu tentando sempre comparar a realidade que foi possível interpretar através da metodologia e a teoria estudada numa primeira instância.

O controlo orçamental é um dos instrumentos mais importantes para qualquer empresa, pois é através deste que é possível analisar os resultados económico-financeiros e perceber a evolução da empresa.

É através deste controlo, que o gestor consegue estabelecer objetivos realistas e acompanhar os resultados das suas atividades, é também possível analisar, de forma constante, os impactos das decisões e corrigir as mesmas, se os resultados não estiverem em linha com o objetivo inicial.

A longo prazo este método pode ter alguns entraves no sentido em que apenas são estudados aspetos financeiros, sendo todos os outros aspetos descurados da análise. Esta falha de informação pode ser prejudicial e colocar em causa os objetivos no futuro.

## 10. Referências Bibliográficas

Alsharini, N.M. (2019). Accounting changes and Beyond Budgeting principles (BBP) in the public sector: Institutional isomorphism. *International Journal of Public Sector Management*.

Anthony, Robert N.; Govindarajan, Vijay (2007). *Management Control Systems*. 12.<sup>a</sup> ed. New York: Mc Graw-Hill International Edition.

Barreiros, Joaquim; Viana, Vasco (2017). Os Sistemas de Controlo de Gestão são “Sistemas Vivos”. Disponível em

<https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/os-sistemas-de-controlo-de-gestao-sao-sistemas-vivos-e-as-organizacoes-tem-de-ter-um-espirito-aberto-para-testar-errar-aprender-e-corriger-fazendo-os-evoluir/>

Bogsnes, B. (2018). Hitting the target but missing the point. *Controlling & Management Review*.

Caiado, António C. Pires (2009). *Fundamentos da Contabilidade Analítica e de Gestão; A contabilidade Analítica e de Gestão e a Tomada de Decisão; A Gestão Orçamental*. In *Contabilidade Analítica e de Gestão*. 5.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Áreas Editora, SA.

Carvalho, José (2014). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais: O futuro da gestão é a gestão do futuro*. 3.<sup>a</sup> Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Drury, C. (2012). *Management and Cost Accounting*, 8th Edition, South-Western / Cengage Learning.

Dupuy, Yves.; Roland, Gérard. (1999). *Controlo de Gestão: Um manual pluridisciplinar que envolve todas as áreas de gestão*.

Garrison, R.; Noree, E. & Brewer, P. (2003). *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Hewege, Chandana R. (2012). A Critique of the Mainstream Management Control Theory and the Way Forward.

Horngren, C.T.; Foster, G.; Datar, S.M. (2000). Cost Accounting: a managerial emphasis. 10ª Edição. Londres: Prentice Hall.

Horngren, Charles T. (2004). Management Accounting: Some Comments. Journal of Management Accounting Research.

Jordan, H.; Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2015). O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores (10ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, A., e Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. 6ª ed: Campos.

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

Khemakhem, A. (1978). Dinâmica da Gestão e Controle Orçamental. Porto: Rés Editora.

López, Carlos Navaza (2008). Controlo: uma função directiva. Vida Económica – Editorial, SA

Malmi, T.; Brown, David A. (2008). Management control system as package: Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research. Manchester.

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

Simons, R. (1994). Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Harvard Business Press.

Siomns, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*.

YIN, Robert K (2005). *Estudo de caso – Planejamento e Métodos*. 3.<sup>a</sup> Edição. Porto Alegre: Bookman.

SONAE, 2022. O Grupo e os Negócios. Disponível em <https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/>

SONAE, 2022. Planeta. Disponível em <https://www.sonae.pt/pt/planeta/>