

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

PRÁTICAS DE CONTROLO DE GESTÃO
E *PERFORMANCE* FINANCEIRA: O CASO
DE UM GRUPO PORTUGUÊS DO SETOR
DAS ATIVIDADES DE INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO

Beatriz Clemente Coelho de Mendonça

Lisboa, outubro de 2020

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

PRÁTICAS DE CONTROLO DE GESTÃO
E *PERFORMANCE* FINANCEIRA: O CASO
DE UM GRUPO PORTUGUÊS DO SETOR
DAS ATIVIDADES DE INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO

Beatriz Clemente Coelho de Mendonça

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica da Doutora Alexandra Margarida Clemente Rodrigues Domingos, professora adjunta na área de Contabilidade e Auditoria – Subárea de Contabilidade de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof.^a Doutora Maria do Rosário Justino
Arguente _____ Prof. Especialista José Santos Pereira
Vogal _____ Prof.^a Doutora Alexandra Rodrigues Domingos

Lisboa, outubro de 2020

Declaração

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

A realização desta investigação não teria sido possível sem a ajuda de algumas pessoas, às quais direciono os meus mais profundos agradecimentos:

À Professora Doutora Alexandra Domingos, por aceitar fazer parte deste projeto, pelo seu excelente profissionalismo, pela sua atenção e simpatia. Foi, sem dúvida, a chave essencial deste meu percurso.

Ao meu amigo de vida e colega de profissão André Jesus, por me indicar a professora Alexandra, pelo teu carinho e amizade incansável.

Às minhas lindas, Nádia Oliveira e Filipa Santos, por me ajudarem na revisão.

À Sofia Santos, por me permitir explorar uma área profissional diferente, e dessa ter resultado esta investigação.

Ao Pedro Grilo, pelo teu auxílio na recolha da informação, sem o qual esta investigação não poderia ter sido possível e por me ajudar a dar os primeiros passos na área do controlo.

Ao meu avô, obrigada por sempre me ensinares que as coisas se alcançam se formos lá e as fizermos nós mesmos. E eu fiz mais esta.

À minha mãe, por sempre me incentivar a ir mais além no meu percurso académico e por todo o teu amor. Não teria chegado até aqui se não fosse por ti.

Por fim, queria agradecer à minha restante família, amigos e colegas que fizeram parte deste percurso, de uma maneira ou de outra, e por serem o meu apoio. Sem estrutura, não podemos chegar longe.

Resumo

A presente investigação tem como objetivo analisar a influência da utilização de sistemas de controlo de gestão, adotados por um grupo português de empresas inserido no setor das Atividades de Informações e Comunicação, segmento de atividade dos media, na sua *performance* financeira, durante o período de 2014 a 2018.

Para atingir o objetivo proposto, foi desenvolvido um estudo de caso para analisar as práticas de controlo de gestão utilizadas, os sistemas de controlo de gestão implementados, e o impacto da sua utilização na *performance* financeira. São, ainda, propostas algumas medidas no sentido da melhoria do sistema de controlo de gestão existente, visando uma maior eficiência na utilização de recursos para a interpretação e análise da informação por parte da gestão.

Os resultados da investigação evidenciaram que, no período em análise, os sistemas de controlo de gestão utilizados na fase de controlo retrospectivo foram o processo orçamental e o *Balanced Scorecard*. Na fase de controlo prospetivo, a informação financeira foi trabalhada numa primeira fase por departamentos como a contabilidade e a tesouraria, que agregam a informação e, numa segunda fase, a informação foi avaliada e corrigida, pelo departamento de planeamento e controlo. Na fase de controlo integrado, verificou-se que a informação financeira foi apresentada ao órgão decisor, numa base mensal e anual. Verificou-se que, nos anos de 2014 e 2015, a alteração existente nos sistemas de controlo de gestão na fase de controlo retrospectivo, contribuiu de forma positiva para a melhoria dos indicadores de volume de negócios, EBITDA e rendibilidade dos capitais próprios. O aperfeiçoamento dos sistemas na fase de controlo integrado gerou um aumento do volume de negócios, da rendibilidade dos capitais próprios e da autonomia financeira, em 2016 e 2017. No ano de 2018, verificou-se uma quebra nos indicadores volume de negócios e EBITDA, devido à reestruturação existente no grupo.

Palavras-chave: Controlo de Gestão, Orçamentos, Planeamento, Media, Desempenho.

Abstract

This research aims to analyze the influence of the use of management control systems, adopted by a Portuguese group of companies inserted in the Information and Communication Activities sector, media activity segment, in their financial performance, during the period from 2014 to 2018.

To achieve the proposed objective, a case study was developed to analyze the management control practices used, the management control systems implemented, and the impact of their use on financial performance. Some measures are also proposed to improve the existing management control system, aiming at greater efficiency in the use of resources for the interpretation and analysis of information by management.

The results of the research showed that, during the period under review, the management control systems used in the retrospective control phase were the budgetary procedure and the Balanced Scorecard. In the foreseeable control phase, financial information was first worked out by departments such as accounting and treasury, which aggregate the information and, in a second phase, the information was assessed and corrected by the planning and control department. In the integrated control phase, it was found that the financial information was submitted to the decision-making body on a monthly and annual basis. It was found that in the years 2014 and 2015, the existing change in management control systems in the retrospective control phase contributed positively to the improvement of turnover, EBITDA, and return on equity indicators. The systems improvement in the integrated control phase led to an increase in turnover, return on equity and financial autonomy in 2016 and 2017. In 2018, there was a drop in the turnover and EBITDA indicators, due to the existing restructuring in the group.

Keywords: Management Control, Budgets, Planning, Media, Performance.

Índice

LISTA DE SIGLAS.....	X
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
ÍNDICE DE TABELAS.....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XII
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Enquadramento e relevância do tema	1
1.2 Justificação do tema.....	2
1.3 Objeto da investigação.....	3
1.4 Objetivo da investigação.....	4
1.5 Questão de investigação.....	4
1.6 Metodologia.....	4
1.7 Estrutura da dissertação	6
2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	8
2.1 Níveis de Planeamento.....	8
2.1.1 <i>Planeamento Estratégico</i>	9
2.1.2 <i>Planeamento Operacional</i>	11
2.2 O Controlo de Gestão	16
2.2.1 <i>Definições de controlo de gestão</i>	16
2.2.2 <i>Sistemas de controlo de gestão</i>	25
2.3 Instrumentos de avaliação da <i>performance</i>	32
2.3.1 <i>Tableaux De Bord</i>	32
2.3.2 <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.3.3 <i>Indicadores tradicionais de avaliação da performance financeira</i>	37
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 Objeto e objetivos do estudo.....	40
3.2 Definição da questão de investigação.....	40
3.3 Método de pesquisa e técnicas utilizadas	41
3.4 Recolha de dados	42
4 O CONTROLO DE GESTÃO NO SETOR DAS AIC – CASO GRUPO MEDIA.....	44
4.1 Breve Caracterização do setor das AIC	44
4.2 Caracterização do grupo MEDIA	46
4.3 Análise Swot	47
4.4 Evolução financeira do Grupo <i>vERSUS</i> Setor	49
4.4.1 <i>Volume de Negócios</i>	50
4.4.2 <i>EBITDA</i>	51
4.4.3 <i>RCP</i>	52
4.4.4 <i>Autonomia Financeira</i>	53
5 ESTUDO DE CASO: GRUPO MEDIA.....	55
5.1 Controlo retrospectivo – Instrumentos de Pilotagem	55
5.1.1 <i>Mapa estratégico e objetivos estratégicos</i>	55
5.1.2 <i>Processo Orçamental</i>	57
5.2 Controlo prospetivo - Instrumentos de Orientação de Comportamento	60
5.2.1 <i>Ciclo da informação financeira</i>	60
5.2.2 <i>Processo de controlo de gestão</i>	62
5.3 Controlo integrado – Instrumentos de Diálogo.....	63

5.4	Sistemas de Controlo de Gestão do grupo MEDIA (2014 - 2018).....	65
5.5	Análise crítica aos sistemas de controlo de gestão <i>versus performance</i> financeira 66	
5.6	Proposta de melhoria dos SCG atualmente utilizados	69
6	CONCLUSÕES	76
6.1	Principais conclusões e contribuição do estudo.....	76
6.2	Limitações da investigação e sugestões para investigações futuras	78
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
	APÊNDICE 1.....	85
	APÊNDICE 2.....	86
	APÊNDICE 3.....	87

LISTA DE SIGLAS

- ABC** - *Activity-based costing*
- AF** – Autonomia Financeira
- AIC** - Atividades de Informação e Comunicação
- BdP** - Banco de Portugal
- BSC** - *Balanced Scorecard*
- CAPEX** - *Capital expenditure*
- CFROI** – *Cash Flow Return on investment*
- CG** – Controlo de Gestão
- CVA** - *Cash Value Added*
- DP** - Dossiês de Projetos
- EBIT** - *Earnings Before Interest and Taxes*
- EBITDA** - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
- EUA** – Estados Unidos da América
- EVA** – *Economic Value Added*
- IFAC** - *International Federation of Accountants*
- IGC** - *International Group of Controlling*
- INE** - Instituto Nacional de Estatística
- KPI** - *Key Performance Indicators*
- PCG** - Planeamento e Controlo de Gestão
- PEPE** – Projeto Especial de Potencial Económico
- PESTEL** – Política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica e legal
- RCP** – Rendibilidade dos Capitais Próprios
- RH** - Recursos Humanos
- R&C** – Relatório e Contas
- SAP R/3** - Sistemas, Aplicações e Produtos Informáticos Sociedade Unipessoal Lda.
- SCG** – Sistemas de Controlo de Gestão
- SGA** - Sistema de Gestão de Assinaturas Físicas e Digitais
- SIGA** - Sistema Integrado de Gestão de Anúncios
- SMD** - Sistemas de Medição de Desempenho
- SNF** - Sociedades não financeiras
- TDB** – *Tableaux de Bord*

VN – Volume de Negócios

SWOT - *Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Planeamento Estratégico, planeamento operacional e orçamentos.....	9
Figura 2.2 Plano Operacional.....	15
Figura 2.3 Etapas de Controlo de Gestão.....	19
Figura 2.4 Exemplo de um SCG simplificado.....	28
Figura 2.5 As quatro perspetivas do modelo BSC.....	35
Figura 5.1 Mapa estratégico do grupo MEDIA.....	55
Figura 5.2 Estrutura dos centros de custo Direção de Publicidade, nos períodos de 2014-2018.....	70
Figura 5.3 Estrutura de centros de custo da Direção de Negócio Eletrónico - Multimédia, período 2014-2018.....	71
Figura 5.4 Estrutura de centros de custo da Direção Editorial, período 2014-2018.....	71
Figura 5.5 Estrutura de centros de custo da Direção de Qualidade, período 2014-2018. ..	72

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 Metodologia.....	6
Tabela 2.1 Matriz do Controlo de Gestão.....	20
Tabela 2.2 Top ten de importância das funções do controller em Portugal e no Reino Unido.....	23
Tabela 2.3 Exemplos de instrumentos de avaliação de desempenho.....	37
Tabela 2.4 Indicadores Financeiros de avaliação da performance.....	38
Tabela 4.1 Análise SWOT ao grupo MEDIA.....	47
Tabela 5.1 Processo Anual de Orçamentação.....	59
Tabela 5.2 Ciclo da informação financeira.....	60
Tabela 5.3 Apresentação Mensal/Anual.....	64
Tabela 5.4 Sistemas de Controlo de Gestão do Grupo Media entre 2014 e 2018 (1/2).	65
Tabela 5.5 Relação entre os SCG adotados e a performance financeira, no período 2014-2018.....	68

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Peso do setor AIC no panorama português.....	45
Gráfico 4.2 Evolução do volume de negócios no período 2014-2018.....	50
Gráfico 4.3 Evolução do EBITDA no período 2014-2018.....	51
Gráfico 4.4 Evolução da RCP no período 2014-2018.....	52
Gráfico 4.5 Evolução da AF no período 2014-2018.....	53

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, expõe-se o enquadramento teórico, explica-se a pertinência do mesmo, resume-se a abordagem metodológica e, por último, apresenta-se a estrutura da dissertação.

1.1 ENQUADRAMENTO E RELEVÂNCIA DO TEMA

Atualmente, o Controlo de Gestão (CG) representa uma importante ferramenta para a implementação da estratégia, uma vez que, se bem orientado, possibilita o alinhamento entre as metas e objetivos estratégicos da organização, com os objetivos individuais dos seus gestores e trabalhadores. As organizações encontram-se inseridas num contexto de enorme instabilidade, seja esta gerada pelas constantes alterações socioeconómicas ou pelo aumento concorrencial causado pela globalização dos mercados e da economia. Esta instabilidade tem despertado nos gestores a necessidade de conhecer o contexto socioeconómico em que estão inseridas e em apoiarem as suas decisões no conhecimento profundo da *performance* organizacional, procurando melhorá-la continuamente através da monitorização dos resultados.

Com a mudança ocorrida no contexto empresarial, fatores como os recursos intangíveis, nomeadamente, as pessoas e a estratégia, ganharam maior relevo. São estes dois fatores integrados que o CG procurar alinhar para estimular o sucesso das empresas. O comportamento das pessoas e a implementação da estratégia, devem ser alinhadas através de instrumentos de controlo que permitam a convergência de interesses entre colaboradores e organizações (Kaplan & Norton, 1992; Merchant & Van der Stede, 2012).

De acordo com Anthony e Govindarajan (2007), “O âmbito do controlo de gestão é conseguir realizar a estratégia das entidades pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de Gestão”. Ou seja, o objetivo do CG, consiste em controlar as decisões e ações tomadas pela gestão com base em instrumentos de controlo, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BSC), avaliando processos de planeamento, analisando os orçamentos efetuados, a fim de num futuro confrontar todos estes aspetos com a consequente *performance* financeira.

Nesse sentido, é importante reforçar que a Contabilidade de Gestão, nomeadamente os instrumentos de controlo de gestão, têm um papel preponderante no sucesso das empresas e que é fundamental a existência de um sólido e eficaz sistema para a sua implementação. Alguns autores das áreas da Contabilidade, da Gestão e das Finanças têm vindo, ao longo do

tempo, a investigar e desenvolver trabalhos sobre as relações existentes entre os sistemas de controlo de gestão implementados, as estratégias seguidas e o desempenho das empresas (Henri, 2006; Davila, Foster & Li, 2009).

Vários estudos têm sido realizados tendo por base o tema do CG e muitas das suas conclusões têm evidenciado os vários benefícios que as suas práticas têm proporcionado às organizações que as aplicam (Davila & Foster, 2007). O reconhecimento do CG como uma vantagem competitiva tem sido estudado a nível global (Muanha, 2014), sendo um conceito que as empresas não podem de todo ignorar. Algumas investigações têm demonstrado que a implementação do CG leva a uma melhoria do desempenho e uma maior competitividade (Pereira & Martins, 2005; Santos, 2010).

Texeira, Antunes e Quirós (2015) salientam que a implementação de sistemas de controlo de gestão (SCG) só por si não melhora a rendibilidade. Consideram que existem outros indicadores não financeiros essenciais à avaliação do processo produtivo. Quer isto dizer que, embora os SCG possam ter um efeito positivo nos resultados operacionais e financeiros das organizações, não é possível assumir que esse elemento isolado permita aumentar a rendibilidade, uma vez que outros fatores estarão também presentes.

1.2 JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

É neste âmbito que surge o presente trabalho, onde se pretende estudar e analisar a influência do CG na *performance* financeira de um grupo de empresas do segmento de atividade dos media, no setor das Atividades de Informação e Comunicação (AIC). A elaboração desta dissertação e a escolha do tema têm subjacentes os seguintes motivos: a experiência acumulada durante o percurso profissional da autora, em que houve a oportunidade de estar exposta a diferentes formas de controlo operacional e financeiro. Foi devido a essa exposição que a autora compreendeu a importância das ferramentas de CG no apoio à gestão. Esse apoio surge de diferentes formas, auxilia na avaliação da *performance* e possibilita uma melhor compreensão das consequências das decisões. Ou seja, foi através da prática que foi possível compreender que o CG ajuda o gestor a tomar melhores decisões e, quando bem estruturado, motiva não apenas o gestor, mas também os restantes colaboradores.

Para além do interesse profissional, o interesse pessoal da autora pela temática da Contabilidade de Gestão e a sua importância e necessidade nas organizações, nomeadamente

na empresa onde, atualmente, exerce funções justificou, em boa medida, a realização da presente investigação.

Neste trabalho procurou-se acrescentar evidência científica que contribuirá para ajudar as empresas deste setor a deterem informação contabilística que responda oportunamente às necessidades da gestão, analisando a relação entre a adoção de práticas de CG e a sua influência na *performance* financeira. Pretende-se, assim, através do estudo de caso de um grupo de empresas do segmento dos media inserido no setor das AIC, tornar evidente que, no panorama atual, se torna necessário a existência de um sistema de CG neste tipo de empresas, e que este esteja associado à estratégia empresarial.

Salienta-se, ainda, que, no atual contexto empresarial competitivo, a investigação sobre a adoção de práticas de CG continua a assumir-se como um tema emergente, pretendendo-se que este trabalho desempenhe um papel importante na divulgação daquilo que ainda é possível realizar neste âmbito, podendo converter-se num ponto de partida para outras iniciativas e para uma reflexão ainda mais alargada sobre esta temática.

1.3 OBJETO DA INVESTIGAÇÃO

O objeto da investigação é um grupo português de empresas, inserido no setor das AIC, considerado um dos maiores do país, sendo as suas áreas de negócio as seguintes: jornais, revistas, rádio, impressão, distribuição e conteúdos multimédia.

Para o efeito desta investigação e a pedido do grupo objeto do estudo de caso, o seu nome manter-se-á confidencial, passando daqui em diante a designar-se pelo nome fictício de MEDIA. A caracterização do grupo objeto de estudo será efetuada no ponto 4.2 do capítulo 4.

1.4 OBJETIVO DA INVESTIGAÇÃO

Em termos gerais, o objetivo deste trabalho de investigação é analisar a influência da utilização de SCG, adotados por um grupo de empresas inserido no setor das AIC, segmento de atividade dos media, na sua *performance* financeira, durante o período de 2014 a 2018.

Para cumprir com o objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e descrever os SCG utilizados pelo grupo;
2. Comparar os SCG existentes com a *performance* financeira do grupo, e analisar a sua relação;
3. Propor medidas que contribuam para a melhoria da *performance* do mesmo, através da melhoria dos SCG atualmente implementados.

1.5 QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO

Para atingir os objetivos anteriormente propostos, coloca-se a seguinte questão de investigação: Como é que os SCG adotados pelo grupo MEDIA contribuem para a sua *performance* financeira?

1.6 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho reveste-se de duas componentes. A primeira, mais teórica, visa caracterizar o estado da arte relativamente ao CG e aos SCG, bem como o enquadramento teórico do estudo de caso realizado. Desta forma, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica que inclui os principais autores com trabalhos sobre estas temáticas.

A segunda componente, mais prática, foi desenvolvida a partir de um estudo de caso de um grupo de empresas inserido no setor das AIC, segmento de atividade dos media. Para tal, foram recolhidos dados relevantes para a caracterização do grupo em estudo e para o sector em que se insere. Esta componente foi baseada na realização das seguintes etapas, com base no que Jordan, Neves e Rodrigues. (2015) consideram ser as fases de desenvolvimento do CG:

- Análise e interpretação dos registos históricos do grupo, tais como: documentação interna, bases de dados, registos de reuniões - fase retrospectiva - onde o objeto de

estudo será a contabilidade operacional, o *tableaux de bord* (TDB) financeiro e global, a contabilidade analítica, com recurso aos centros de responsabilidade e os TDB informativos. Esta informação será retirada do sistema informático SAP R/3 (Sistemas, Aplicações e Produtos Informáticos Sociedade Unipessoal Lda.) e do sistema de informação *Hyperion-Oracle*.

- Análise aos orçamentos e planos de cumprimento dos mesmos - fase prospetiva – onde o objeto de estudo serão os orçamentos por departamentos, na empresa mãe, e por empresas, e ainda a agregação da informação real produzida pelos departamentos/empresas. Esta informação será trabalhada no sistema de informação *Hyperion-Oracle*.
- Análise da *performance* financeira do grupo MEDIA - fase integrada - onde o objeto de estudo é a criação do plano operacional e análise ao desfasamento ou não da elaboração dos planos face ao orçamento estipulado. Esta informação será trabalhada no sistema de informação *Hyperion-Oracle*.

Esta investigação é do tipo qualitativo. De acordo com Yin (2018), os métodos qualitativos são mais indicados para as investigações de perspetiva interpretativa ou crítica. Neste tipo de investigação o investigador procura dar a conhecer a situação em estudo tal como ela lhe surge, procurando, fundamentalmente, compreender fenómenos complexos.

Dentro da abordagem qualitativa optou-se pela metodologia do estudo de caso. As razões da sua escolha prendem-se com o facto deste método ser aquele que melhor se enquadra para a elaboração e intenção deste trabalho de investigação, uma vez que este pretende compreender uma realidade específica. O estudo de caso é adequado a investigações que procuram saber e compreender um fenómeno ou evento social. Para Yin (2018), o estudo de caso é preferencial aos restantes métodos de pesquisa quando se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, inserido no seu contexto real e em profundidade, o que se verifica neste trabalho.

No entanto, uma vez que o estudo de caso pretende averiguar quais os procedimentos/métodos de planeamento utilizados pelo grupo alvo de estudo; avaliar os SCG implementados e constatar o impacto que estes têm na *performance* financeira; este será mais orientado para a análise dos processos e do seu contributo do que para os resultados obtidos.

Na realização de um estudo de caso, é necessário ter em conta um dos princípios referidos por Yin (2018) de forma a assegurar a qualidade da investigação: o recurso a várias fontes de dados. A Tabela 1.1, abaixo apresentada, sintetiza a metodologia que a presente investigação procura seguir garantindo a multiplicidade de fontes de informação que aumentam a credibilidade do estudo.

Tabela 1.1 Metodologia

Investigação	Plano de Investigação
Metodologia de Investigação	Análise Qualitativa
Método de Investigação	Estudo de caso
Métodos de Recolha dos Dados	Observação direta. Informação documental: informação financeira histórica, planos estratégicos, relatórios internos, documentos contabilísticos e outros documentos internos. Reuniões informais a um dos <i>controllers</i> do grupo e à contabilista certificada.

Fonte: Elaboração Própria.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O trabalho encontra-se estruturado em 6 capítulos. O Capítulo 1 contextualiza o problema em análise, explica as principais motivações para a escolha do tema, apresenta o objeto, os objetivos propostos do estudo e descreve a metodologia de investigação científica que vai ser utilizada. Neste capítulo são explicadas as razões e motivações que levaram à opção pelo método de investigação do estudo de caso, bem como a forma como o mesmo foi conduzido.

O Capítulo 2 (Enquadramento Teórico) apresenta os aspetos relativos à definição de CG, bem como alguns conceitos correlacionados nomeadamente SCG, estratégia, *controller* de Gestão, orçamento.

No Capítulo 3 descrever-se-á a metodologia de investigação utilizada. Primeiro, serão explicados o motivo da opção metodológica de um estudo qualitativo e a técnica que melhor se enquadra para o estudo em questão - estudo de caso. Também serão descritos os procedimentos para a recolha de dados, os métodos e técnicas utilizadas.

No Capítulo 4, apresentar-se-á o estudo de caso do grupo MEDIA, iniciando com a sua caracterização, estrutura organizacional, descrição das áreas de negócio das empresas, descrição da interligação das empresas entre si, bem como dos atuais procedimentos de CG tanto do grupo como do setor onde este se insere. Neste capítulo, além da caracterização do grupo e do setor é apresentada uma breve evolução financeira destes no período em análise.

Em seguida, no Capítulo 5 serão apresentadas as três fases de CG do grupo MEDIA (retrospectiva, prospetiva e integrada). Na primeira, é apresentado o BSC do grupo bem como o seu processo de orçamentação. Na segunda, é apresentado o ciclo de controlo da informação financeira e, na última fase, é apresentado o processo de *report* do grupo. Ainda neste capítulo são apresentadas as especificidades do SCG do grupo, durante o período em análise e é feita uma análise crítica dos SCG existentes relacionando-os com a *performance* financeira. Por último, é apresentada uma proposta de melhoria dos SCG implementados, para as diferentes fases de controlo.

O último capítulo dedicar-se-á à divulgação das principais conclusões obtidas e os seus contributos para a área académica e para a prática do mundo empresarial. Serão também apresentadas as limitações e as perspetivas para o desenvolvimento de futuros estudos nesta linha de investigação.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Este capítulo encontra-se estruturado em três secções, tendo em conta a relação que apresentam com o tema e o objetivo proposto para esta dissertação.

Assim, primeiro, far-se-á referência ao nível de planeamento estratégico, abordando o conceito de estratégia e posteriormente ao planeamento operacional, referindo-se a importância do orçamento na gestão da empresa. Segue-se uma breve contextualização do conceito de CG, evidenciando o papel do *controller*, aludindo-se aos SCG como suporte à tomada de decisão dos gestores e à avaliação do desempenho organizacional.

2.1 NÍVEIS DE PLANEAMENTO

Carvalho (2009, p.14) refere que o processo de gestão é composto por cinco funções “planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar”. O mesmo autor define o planeamento como sendo o “método de ordenar as actividades, definir objectivos para atingir um futuro desejado, além de minimizar os recursos necessários à execução dos mencionados objetivos” Carvalho (2009, p. 65, 116). Para este autor a organização é uma estrutura cujo propósito é o de “estabelecer a harmonia” e o de “criar instrumentos de gestão capazes de suprir as deficiências das pessoas que nela trabalham”. Considerando ser este o princípio da gestão mais importante, Carvalho (2009, p. 161) define direção como sendo a “essência da organização”. Este conceito respeita ao “modo como se emitem as instruções, os processos de tomada de decisão e o modo de envolvimento e motivação do fator humano”. Por fim, o autor caracteriza o CG como sendo a tomada “de decisões que orientam as atividades da empresa”, resultado da análise a “indicadores ou rácios e outros dados indispensáveis” (Carvalho, 2009, p.196).

Pode-se assim concluir que uma empresa que espere alcançar objetivos deverá, numa primeira fase, desenvolver planos detalhados com recurso a instrumentos minimizadores de lacunas que possam existir nesse plano. O órgão de gestão deve atender à hierarquização e implementação das orientações que considerar necessárias para que os objetivos sejam alcançados.

Jordan *et al.* (2015, p. 74), definem o planeamento como sendo o “processo que conduz à decisão sobre os objetivos da empresa e das estratégias para os atingir”. O planeamento descreve, assim, de maneira sintética a previsão sobre o meio envolvente, os objetivos que

se pretendem atingir, a forma de os atingir (estratégias) e a responsabilidade de cada um na sua implementação.”

Outros autores consideram que o planeamento tem por objetivo “estabelecer uma direcção para a empresa, tendo em consideração as condicionantes ambientais externas e internas da empresa, de modo a que a empresa tenha sucesso.” (Serra, Ferreira, Torres & Torres, 2010, p. 45).

Quando se fala de planeamento é importante referir os conceitos com que este se relaciona simbioticamente – estratégia e operacionalidade. Desta forma, apresenta-se, de seguida, a Figura 2.1.

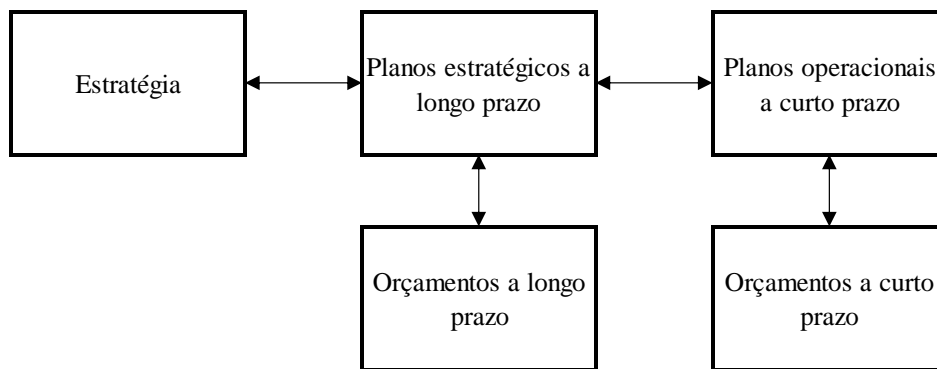


Figura 2.1 Planeamento Estratégico, planeamento operacional e orçamentos.

Fonte: Horngren, Datar e Rajan (2015, p. 181).

Analisando a Figura 2.1, verifica-se que tanto o conceito de planeamento estratégica como o de planeamento operacional está traduzido no conceito de orçamento. Este cronograma lógico, sequencial e dinâmico, evidencia a relação de influência tanto da estratégia no planeamento e a conseqüente influência no orçamento, como o contrário.

2.1.1 PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

Para Jordan *et al.* (2015), o planeamento estratégico é da responsabilidade da Direcção Geral, considerando as recomendações dos *controllers* e nunca envolvendo os responsáveis operacionais nem os gestores intermédios. Pelo contrário, Carvalho (2009, p. 67) considera uma perspetiva mais dinâmica, referindo ser essencial o “envolvimento dos diversos níveis de chefia” e que deverá ser um processo flexível, criativo, contínuo e assegurado pelos gestores de topo.

Em harmonia com Jordan *et al* (2015) e Carvalho (2009), Smith (1995, p. 120) considera o planeamento estratégico como sendo “o primeiro passo da estratégia à prática”. Isto é, a “afirmação pormenorizada e quantitativa tanto dos objetivos como dos meios” para os alcançar a par que a estratégia e a “afirmação lata de objetivos e da política para os atingir”.

O planeamento estratégico, ao que Carvalho (2009, p. 65) também denomina de planeamento a longo prazo, “é um conjunto de análises dos ambientes externos e internos, dos cenários económico, político, social, legal, fiscal e tecnológico”. O mesmo autor afirma, ainda, que o “objetivo do planeamento estratégico é a definição das metas estratégicas que possam assegurar o cumprimento da missão da empresa”.

O conceito de estratégia é de aplicabilidade real, pelo que Serra *et al.* (2010) apresentam as quatro etapas da estratégia, nomeadamente: (i) definição de objetivo; (ii) compreensão do meio envolvente; (iii) avaliação interna da empresa; e (iv) implementação da estratégia. A lógica por detrás deste processo é a de que após as entidades definirem os seus objetivos – clarificarem aquilo que pretendem alcançar – um bom gestor observa e tenta compreender os sucessos e insucessos dos concorrentes, bem como define as ações e decisões que sejam necessárias, relacionadas com os recursos que a entidade possua ou pretenda possuir. O objetivo da implementação da estratégia é sempre o que cumprir os objetivos da entidade e alcançar um nível de *performance* superior aos concorrentes. Os mesmos autores fazem alusão ao facto de que a estratégia não deve ser apenas direcionada para o mercado competitivo, mas que deve, igualmente, atender aos clientes, uma vez que em última análise, são estes que conferem a vantagem competitiva.

Dias (2018), baseado numa análise de Wheelen e Hunger (2008) apresenta, igualmente, quatro fases que intitula ser o pensamento estratégico, e que de certa forma vem complementar a linha de pensamento já mencionada anteriormente: (i) análise interna e externa; (ii) formulação estratégica; (iii) implementação da formulação estratégica; e (iv) avaliação e controlo da *performance* da estratégia implementada.

Dias (2018) considera que a primeira fase deste processo pode ser realizada, desenvolvendo algumas análises, como por exemplo:

- Análise interna – SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) - consiste numa análise aos pontos fortes e fracos da empresa, bem como numa análise externa às oportunidades e ameaças.

- Análise à envolvente global - PESTEL (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ecológica e Legal) – análise que permite assegurar a adaptação da empresa às alterações do seu ambiente externo, sendo utilizada em especial por quem quer implementar um novo negócio/empresa numa região geográfica que desconhece.
- Análise ao enquadramento da indústria onde a entidade se insere - Modelo das cinco forças de Porter (as barreiras à entrada, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, os produtos/serviços substitutos e a rivalidade da indústria).

O desenho da estratégia deve incluir não apenas a discriminação do que se pretende alcançar, mas também as ações práticas que se pretendem levar a cabo para o cumprimento desses mesmos objetivos - planeamento. A última fase é a avaliação e controlo da prestação da entidade face ao que previamente estipulou atingir - controlo de gestão.

2.1.2 PLANEAMENTO OPERACIONAL

Jordan *et al.* (2015, p. 80), fazem um paralelismo entre planeamento estratégico e operacional. Enquanto o primeiro visa permitir à empresa uma vantagem competitiva, o segundo visa orientar a tática das operações (atividades desenvolvidas pela empresa). Segundo os mesmos autores, a missão do planeamento operacional é “elaborar planos de ação para melhorar o funcionamento das atividades atuais, conceber e elaborar planos de ação que ponham em prática as estratégias definidas no processo de planeamento estratégico, quantificar os rendimentos e os gastos daí resultantes assegurando-se da coerência do plano global”. É, em suma, “aproveitar as oportunidades que vão surgindo no ambiente comercial e organizacional, com vista ao alcance das intenções estratégicas”.

De acordo com Carvalho (2009), o planeamento operacional procura essencialmente cumprir as metas propostas previamente no orçamento e procura estabelecer relações funcionais entre os diversos departamentos.

Tal como o planeamento estratégico, o planeamento operacional depende inteiramente da estratégia da empresa, bem como da sua estrutura de recursos. Jordan *et al.* (2015, p. 42) afirmam que “[o] plano operacional é a definição operacional da estratégia”.

Jordan *et al.* (2015, p. 80), enunciam alguns aspetos que o plano operacional deve respeitar: o responsável por cada centro de responsabilidade deve definir os objetivos em conjunto com o seu superior hierárquico; os planos de ação devem implementar a estratégia, devem conter os resultados esperados, o calendário das realizações e nomear o responsável pela execução das atividades; a previsão das necessidades de recursos (materiais, humanos e financeiros); a previsão dos rendimentos e gastos no horizonte temporal (no máximo um ano) do plano; e por fim, análise da proposta do plano por parte dos *controllers*.

Carvalho (2009, p. 65), considera que no planeamento operacional são estabelecidas algumas relações operacionais, tais como: “políticas de compras, vendas, recursos humanos, qualidade e tecnologia”. O mesmo autor acrescenta que os responsáveis operacionais devem não só implementar os planos, como também “acompanhá-los com base em sistemas de informações para a gestão, adequadamente estruturados”.

Jordan *et al.* (2015) afirmam que o plano operacional, deve sempre visar a coerência entre os objetivos estratégicos da empresa e os objetivos de cada centro de responsabilidade, bem como garantir que entre os diferentes centros de responsabilidade não há conflitos e contradições, como por exemplo, a duplicação de utilização de recursos.

2.1.2.1 O Orçamento e o seu papel na Gestão

O orçamento é “um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos definidos para a empresa, ou seja, um instrumento de decisão de ação.” (Jordan *et al.* 2015, p. 91). Os autores consideram que o orçamento é resultado da quantificação financeira dos planos estratégicos e que traduzem o “compromisso por parte dos responsáveis operacionais em atingir os seus objetivos [...]” (Jordan *et al.*, 2015, p. 94).

Horngrén, Datar e Rajan, (2015, p. 181) definem orçamento como sendo “*the quantitative expression of a proposed plan of action by management for a specified period*”¹. Os mesmos acrescentam ainda, que “[a] *financial budget quantifies management’s expectations regarding income, cash flows, and financial position*”² e que devem incluir tanto informação financeira como informação não financeira.

¹ Tradução livre da autora: Expressão quantitativa de um plano de ação proposto pela gestão por um determinado período.

² Tradução livre da autora: os orçamentos quantificam as expectativas da gestão e são independentes do rendimento, dos fluxos de caixa e da posição financeira.

Outro aspeto relevante mencionado por Horngren, Datar e Rajan, (2015, p. 181) é o de que os planos estratégicos são expressos por orçamentos de longo prazo, ao passo que os planos operacionais têm prazos mais curtos.

Para Ferreira, Caldeira, Asseiceiro, Vieira e Vicente (2014, p. 453-454) orçamento “é a expressão quantitativa de todo o plano anual agindo como um acto de previsão da gestão económica e administrativa”. É, no fundo, um “instrumento de gestão [que] contribui para coordenar e implementar a acção numa organização”. Os autores enumeram algumas das características fundamentais dos orçamentos, nomeadamente (Ferreira *et al.*, 2014, p. 454):

- ser hierarquizados – consoante a relevância dos objetivos a atingir;
- ser mensuráveis – podem ser utilizadas várias unidades de medida quantificáveis (valor monetário, horas de trabalho, horas de produção, unidades de produção, entre outras);
- ser motivantes – desafiadores, que estimulem ao desenvolvimento e melhoria do negócio, mas ao mesmo tempo realistas;
- ser datados – limitados por prazos.

Autores como Anthony e Govindarajan (2007) e Drury (2013) defendem que uma gestão baseada num sistema orçamental permite o planeamento das operações; coordenação das atividades; comunicação dos planos de ação dos diversos centros de responsabilidade; motivação dos responsáveis para alcançar os objetivos da organização; controlo das atividades e análise e avaliação do desempenho. No entanto para que o orçamento não seja apenas uma ferramenta técnica e formal que expressa quantitativamente um plano de ações (Ferreira *et al.* 2014) deve, ao mesmo tempo, integrar objetivos realistas e atingíveis para as ações futuras e coordenar os departamentos (Caiado, 2020).

Face à revisão da literatura efetuada, pode concluir-se que o orçamento:

- apresenta um horizonte temporal de atuação de curto prazo (máximo um ano);
- contribui para a elaboração de planos de ação ao nível das diferentes áreas funcionais da empresa estimulando a descentralização de responsabilidades;
- quantifica os objetivos estratégicos de uma organização, traduzindo-os em objetivos mensuráveis;
- traduz as expectativas da atividade em termos financeiros para um determinado período económico previamente definido, quantificando os recursos necessários à

realização das atividades da empresa de forma a concretizar os objetivos propostos, através da previsão de rendimentos, gastos e custos diretamente relacionados com a atividade da empresa; e

- promove a antecipação dos resultados que se esperam obter futuramente após concretizados os planos de ação.

Os orçamentos são, então, ferramentas que a gestão utiliza para projetar objetivos estratégicos por esta traçados, num futuro limitado, e assumir o compromisso de os cumprir, no prazo estipulado. Orçamentos são, portanto, a quantificação monetária da aplicabilidade prática dos objetivos estratégicos. Isto é, a quantificação do que é espectável gastar em atividades operacionais, em prol do cumprimento dos objetivos estratégicos.

Por fim, é relevante salientar que o orçamento incentiva os gestores para a função de controlo, na medida em que sensibiliza e desperta a sua atenção para a comparação entre as previsões e as realizações, para a análise crítica dos resultados, para a identificação de desvios e causas para a observação das diferenças entre os resultados reais observados e os orçamentados e a adoção de medidas corretivas.

2.1.2.2 Processo Orçamental

“Objetivos, planos de ação e orçamento são elementos inseparáveis” (Jordan *et al.*, 2015, p. 91), por isso, o próximo conceito a desenvolver é o do plano orçamental ou também conhecido por processo orçamental. Este é a forma como se elaboram e articulam todos os orçamentos na empresa até à preparação das demonstrações financeiras previsionais.

Jordan *et al.* (2015) apresentam o que intitulam de plano orçamental de sequência orçamental ou ciclo orçamental. Os autores consideram que a pessoa responsável pela condução do orçamento é o *controller*. O papel do *controller* é o de compilar toda a informação necessária para elaborar o orçamento e “garantir, em cada departamento, a coerência das decisões com a perspetiva global da empresa” (Jordan *et al.*, 2015, p. 102).

Martins (2001) descreve aquilo que considera ser os passos essenciais na elaboração de um orçamento. A Figura 2.2 apresenta as fases enunciadas pelo autor.

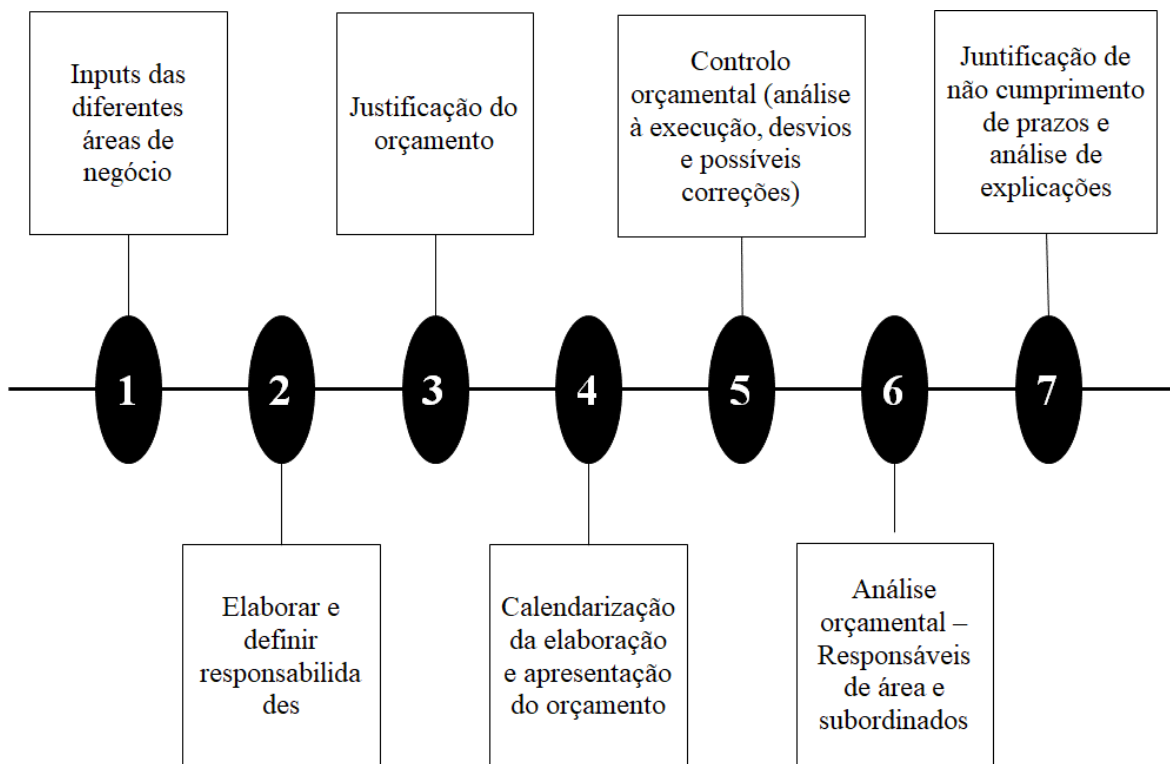


Figura 2.2 Plano Operacional.
Fonte: Elaboração Própria.

Martins (2001) considera que, aquando da elaboração dos orçamentos, apesar de serem da responsabilidade dos gestores, deverá existir um *input* por parte de diferentes pessoas das diferentes áreas de negócio da empresa, uma vez que defende serem os operacionais e respetivos responsáveis de área que melhor conhecem o dia a dia da mesma, sabendo os possíveis gastos e rendimentos de cada departamento.

Numa segunda fase, o autor considera importante elaborar e definir níveis de responsabilidade/relevância dos objetivos que se pretendem atingir. Ao longo da preparação do orçamento, devem ser feitos comentários justificativos dos valores expectáveis a despende, bem como dos rendimentos esperados.

Em quarto lugar, Martins (2001) evidencia que é importante calendarizar tanto a elaboração do orçamento como a sua apresentação. Um orçamento rigoroso e o mais fiel possível à realidade expectável começa com uma elaboração rigorosa, atempada e ponderada.

Em quinto lugar, deverá ser feita uma “análise da execução do orçamento precedente, seus desvios e proposta presente comparativa, de forma a conhecer a progressão do setor e a importância das alterações propostas” (Martins, 2001, p. 108). Após o orçamento estar

concluído e apresentado, deverá ser conferido e analisado nos diferentes setores entre os responsáveis e os respetivos subordinados.

Em sexto lugar, o autor menciona que o orçamento deve ser sempre elaborado tendo como fim cumprir os objetivos da entidade, visando a rentabilidade do departamento. Por fim, além de ser enunciado que o desenho do orçamento deverá ser feito atempadamente, é indicado que, caso não o seja, as respetivas razões deverão ser analisadas e justificadas.

2.2 O CONTROLO DE GESTÃO

2.2.1 Definições de controlo de gestão

O CG surgiu em meados do século XX devido a lacunas detetadas nas contabilidades de gestão e analítica, as quais atribuíam maior importância a indicadores financeiros que têm orientação a curto prazo (Kaplan & Norton, 1992). O CG é caracterizado como um processo de gestão e, segundo Martins (2001), é essencial à vitalidade de qualquer empresa, independentemente da sua dimensão e/ou atividade. Eventuais falhas neste processo podem ter consequências graves para as organizações, e podem traduzir-se em perdas financeiras, danos à reputação e, em algumas situações, falência (Merchant & Van der Stede, 2012).

A função de controlo está particularmente ligada à função de planeamento e uma não faz sentido sem a outra, sendo processos consecutivos e integrados (Carvalho, 2009; Ferreira *et al.* 2014).

Após um estudo que realizaram a diversas empresas utilizadoras dos sistemas convencionais de medição do desempenho até então, Johnson e Kaplan (1987) concluíram que ao longo do século XX, a área da Contabilidade de Gestão além de não ter tido desenvolvimentos relevantes foi-se tornando obsoleta. Estes autores verificaram que a informação que estes sistemas convencionais geravam não eram relevantes para o planeamento e controlo dos gestores, uma vez que era “demasiado tardia, demasiado agregada e demasiado distorcida” (Johnson & Kaplan, 1987 p. 1). Os autores apresentaram alguns exemplos práticos de problemas destes sistemas tradicionais de gestão, nomeadamente:

- O custo dos produtos não ser calculado da forma mais precisa, o que influenciava negativamente a tomada de decisão;
- a informação não ser obtida em tempo útil para a tomada de decisão;

- a informação obtida não ser, normalmente, a mais adequada em termos de controlo;
- os sistemas estarem orientados para a apresentação de resultados financeiros e não resultados de gestão.

Com o fim do século e graças ao estudo realizado por Johnson e Kaplan (1987), surgiu a necessidade de uma nova abordagem, uma vez que os principais objetivos da Contabilidade de Gestão já não estavam a ser cumprido – sendo os objetivos avaliar existências, controlo operacional e custo de produtos, segundo Ferreira *et al.* (2009).

O conceito de CG, de uma maneira geral, é associado a uma atividade de revisão orçamental e de apuramento de desvios, tanto por académicos como por profissionais (Martins, 2001). No entanto, deve ser tida em conta, numa primeira abordagem ao conceito, uma visão mais geral e global. Isto é, tal como definido por Alvarez *et al.* (2000) no *Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión*, compilação de inúmeros conceitos, o controlo de gestão é o

*Proceso mediante el cual una empresa se asegura que las realizaciones, como parte del proceso administrativo, concuerdan con la planificación y, a través del que se han de identificar las desviaciones para tomar las oportunas medidas correctivas, asegurando el empleo eficaz de los recursos obtenidos en el cumplimiento de los objetivos*³

Simons (2000, p. 332), afirma que o controlo “*is the process of using information to ensure that inputs, processes, and outputs are aligned to achieve organizational goals*”.⁴

O objetivo do CG é, portanto, o de ajudar a gestão e os responsáveis por esta quer na “orientação estratégica, quer na orientação tática, quer na operacional”. Para Martins (2001, p. 92) “*controlar não é supervisionar ou intervir, mas sim vigiar a construção desse futuro que se planifica*”.

Jordan *et al.* (2015, p. 28) acrescentam que o CG é “o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados”. Os mesmos autores

³ Tradução livre do autor: Processo mediante o qual uma empresa assegura que as tarefas realizadas, como parte do processo administrativo, coincidam com a planificação e, através dele que se possam identificar os desvios para tomar as medidas corretivas oportunas, assegurando a utilização eficaz dos recursos obtidos no cumprimento dos objetivos.

⁴ Tradução livre do autor: Processo de usar a informação para assegurar que as entradas processos e saídas vão de encontro aos objetivos organizacionais.

entendem por “principais responsáveis” os gestores também e os responsáveis operacionais. Na mesma linha de raciocínio, os autores definem ainda que o CG realiza a estratégia da organização pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de gestão, que é concebido pelos gestores e para os gestores (Jordan *et al.*, 2015, p. 17).

Jordan *et al.* (2015) resumem todo o processo em 3 etapas/fases, nomeadamente:

- 1.^a Etapa: definir os objetivos estratégicos – controlo retrospectivo - estabelecer claramente quais são os objetivos estratégicos da empresa permitirá à gestão de forma prática e quantificável definir os “padrões de comparação ou *standards*”, isto é, os resultados futuros que a gestão se compromete a atingir;
- 2.^a Etapa: acompanhar resultados e agir perante os mesmos – controlo prospetivo - esta fase deve ser feita numa base periódica regular e está dividida em três fases. A primeira consiste na comparação da *performance* com o que foi previamente previsto/estipulado; a segunda é analisar e entender as causas para os desvios que possam existir; e por fim, a terceira é a criação de soluções corretivas para os desvios detetados. Jordan *et al.* (2015, p. 36) referem que, nesta etapa intermédia, “quanto maior for o número de passos intermédios, tanto maior será a eficiência do processo de controlo de gestão”. Ou seja, quanto mais rigorosa for a ação do CG nesta etapa, mais facilmente as atividades desempenhadas pela empresa coincidirão com os objetivos estratégicos da mesma;
- 3.^a Etapa: avaliar os desempenhos – controlo integrado – nesta fase o objetivo do controlo é tirar conclusões acerca da *performance* da empresa, considerando a atuação das duas etapas do CG acima referidas. Avaliar o desempenho das diferentes áreas da empresa permite à gestão executar uma manobra de sanção ou recompensa conforme o esperado e o estipulado para cada área e/ou responsável de área e permite ainda servir de base para a elaboração dos objetivos e respetivos planos de ação para o período seguinte.

A Figura 2.3., que a seguir se apresenta, esquematiza as diferentes etapas do CG, definidas por Jordan *et al.* (2015):

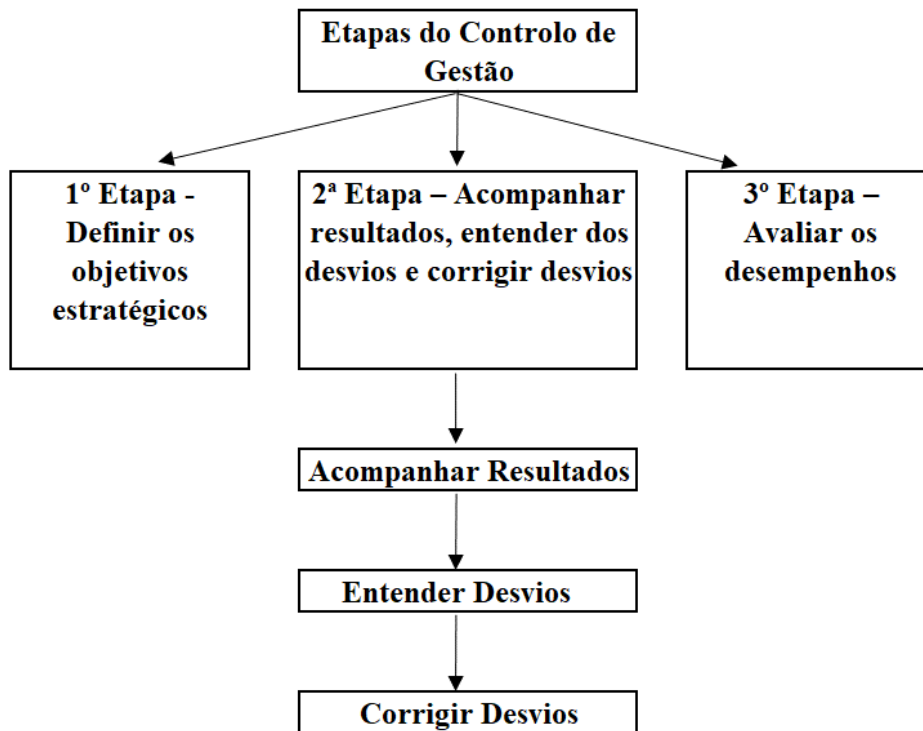


Figura 2.3 Etapas de Controlo de Gestão.
Fonte: Elaboração Própria.

Segundo Jordan *et al.* (2015), os principais atores do processo de CG são os próprios gestores, por isso, a estrutura organizacional e o funcionamento interno, devem fornecer o espírito empreendedor.

A Tabela 2.1 que a seguir se apresenta, resume a relação entre os instrumentos de CG e as responsabilidades dos consumidores da informação gerada pelo CG - Direção Geral, hierarquias intermédias e gestores operacionais, demonstrando de que forma as diferentes categorias profissionais dentro da mesma organização se envolvem com o CG (Jordan *et al.*, 2015, p. 51).

Tabela 2.1 Matriz do Controlo de Gestão.

Produtos Mercado	INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM	INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO DE COMPORTAMENTO	INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO
DIREÇÃO GERAL	Assegurar a coerência a longo / curto prazo Localizar obstáculos	Adequar a estrutura à estratégia Tornar possível uma delegação formalizada	Difundir os objetivos e a estratégia
HIERARQUIA INTERMÉDIA	Antecipar Acompanhar Manter o Controlo	Delegação Manter um poder de orientação	Incentivar e avaliar os responsáveis subordinados
RESPONSÁVEIS OPERACIONAIS	Ajuda à decisão Meio de Autocontrolo Precisar objetivos e meios	Definir os limites das autoridades e da responsabilidade de cada um Estabelecer as bases do "contrato" com a hierarquia para a avaliação do desempenho	Envolver-se Participar

Fonte: Jordan *et al.* (2015, p. 51).

Ao analisar a Tabela 2.1 é importante salientar alguns conceitos-chave, nomeadamente:

- Instrumentos de pilotagem – instrumentos de cariz técnico que visam gerir/governar os intervenientes no processo de CG (Jordan *et al.*, 2015, p. 41);
- Instrumentos de orientação de comportamento – redirecionar ou corrigir as ações e decisões dos intervenientes, visando satisfazer não apenas objetivos locais e parciais, mas também os interesses globais da empresa (Jordan *et al.*, 2015, p. 47);
- Instrumentos de diálogo – salas de reunião, datas de reunião, relatórios de reunião (Jordan *et al.*, 2015, p. 49);
- Direção geral – regra geral, representa os órgãos máximos de gestão da empresa e têm o propósito de realizar os objetivos da empresa (Jordan *et al.*, 2015, p. 40-41);
- Hierarquia intermédia – Diretores de conjuntos de áreas subsidiárias ou de atividades ou que pertençam à mesma área económica ou estratégica e têm a responsabilidade de coordenar um grande role de atividades, mesmo sem as gerir diretamente (Jordan *et al.*, 2015, p. 41);

- Responsáveis Operacionais – Diretores de áreas subsidiárias e responsáveis sectoriais, que têm o objetivo de fazer prevalecer os objetivos da empresa acima dos objetivos da unidade (Jordan *et al.*, 2015, p. 40-41).

Em suma, de acordo com a revisão da literatura efetuada, entende-se por CG o processo pelo qual a empresa assegura que a utilização e/ou transformação dos *inputs*, e correspondentes *outputs* que daí resultam, está a ser realizada da forma mais eficiente e eficaz. É, portanto, a forma que as empresas usam para assegurar que toda a atividade económica está a ser realizada consoante os objetivos estratégicos, previamente definidos pelo órgão de gestão. A função controlo permite, assim, não apenas assegurar que as atividades estão a ser desempenhadas conforme esperado, mas também prever e detetar possíveis desvios que possam ocorrer, bem como formular as respetivas medidas de correção necessárias.

Entender este conceito e a sua aplicabilidade é de extrema importância para a vitalidade da empresa/grupo de empresas, quer a identificar áreas/atividades/processos a corrigir, quer a melhorar, quer a ensinar e/ou lembrar aos funcionários e colaboradores da empresa o foco que deve existir no cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa. O CG é um conceito abrangente que procura objetivos comuns com recurso a todos os níveis profissionais das organizações, sendo de responsabilidade quer de cargos hierárquicos superiores (por exemplo, gestores), como de cargos intermédios (por exemplo, diretor do departamento comercial), como ainda dos responsáveis operacionais (por exemplo, chefes de área de produção).

2.2.1.1 O papel e a importância do Controller

Na década de 90, o termo *controller* (controlador de gestão ou *management accountant* na terminologia anglo-saxónica, doravante *controller*) começou a ter maior relevância nas organizações e a ser considerada uma profissão distinta da profissão de contabilista financeiro.

No Reino Unido, foi desenvolvido um estudo nos anos 1990 por Scapens, Ezzamel e Burns, e posteriormente em Portugal um estudo similar foi realizado por Vicente, Major, Pinto e Sardinha (2009), cujo objetivo era o de compreender a importância que tem vindo a tomar o papel do CG e do profissional de Contabilidade de Gestão. Atualmente, é considerada uma

profissão devidamente regulada e certificada em alguns países, como é o caso do Reino Unido, Austrália ou Canadá, não sendo, ainda, esse o caso de Portugal.

Vicente *et al.* (2009, p. 68) afirmam que os *controllers* são contabilistas que se tornaram “actores directamente envolvidos no processo de decisão como consultores de gestão” ao passo que também estreitam relações com os gestores operacionais. O *controller* assume, assim, uma posição de “elo de ligação” entre os operacionais e o corpo de gestão. Os *controllers* são “membros das equipas dos líderes de negócio e conseqüentemente fazem parte da mesa onde as decisões estratégicas e táticas são tomadas.” (Vicente *et al.*, 2009, p. 68). Os mesmos autores concluem, ainda, que “[o] moderno Contabilista de Gestão deverá ser mais um consultor do que um contabilista”. Por outro lado, Jordan *et al.* (2015) referem que, na prática, as funções do *controller* “variam de empresa para empresa e ao longo do tempo” (Jordan *et al.*, 2015, p. 445).

Da mesma forma que o CG foi evoluindo ao longo das últimas décadas, também o papel dos *controllers* se alterou significativamente, ganhando estatuto ao longo dos últimos anos. Vicente (2014) desenvolveu uma investigação acerca da atualidade da profissão de contabilista em Portugal, e da imagem pública que esta tem, tendo concluído que a profissão tem vindo a evoluir nas últimas décadas, quer na área de Contabilidade Financeira quer na área da Contabilidade de Gestão. De acordo com a autora, no passado, a profissão resumia-se à execução de rotinas contabilísticas. Atualmente, “estes especialistas, ocupam cada vez mais do seu tempo a analisar as operações das empresas e cada vez menos a calcular e a reportar o custo dos produtos” (Vicente, 2014, p. 3).

O papel do *controller* é o de compilar toda a informação necessária para elaborar o orçamento e “garantir, em cada departamento, a coerência das decisões com a perspetiva global da empresa” (Jordan *et al.*, 2015, p. 102).

Martins (2001) considera que um *controller* tem uma função consultiva perante a administração, devendo ser uma pessoa dotada de um conhecimento geral e transversal quer da organização, quer da atividade e negócio que a empresa executa. Conhecer amplamente estas áreas permitirá ao *controller* ter um maior espírito crítico aquando do controlo aos diferentes níveis da gestão.

De acordo com a investigação de Vicente *et al.* (2009, p. 73), os inquiridos consideram importante que no desempenho das suas funções, os *controllers* desempenhem algumas funções, as quais se encontram resumidas de forma ordenada na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 Top *ten* de importância das funções do *controller* em Portugal e no Reino Unido.

Top Ten	PORTUGAL (2000-2005)	REINO UNIDO (1995-2000)	REINO UNIDO (2000-2005)
1	Controlo de custos	Avaliação da evolução <i>performance</i> do negócio	Avaliação da evolução <i>performance</i> do negócio
2	Análise das contas/resultados da organização	Controlo de custos	Controlo de custos
3	Análise da estrutura de custos	Análise das contas/resultados da organização	Análise das contas/resultados da organização
4	Redução de custos	Planeamento e gestão de orçamentos	Análise da estrutura dos proveitos
5	Avaliação da evolução da <i>performance</i> do negócio	Análise e interpretação de informação operacional	Planeamento e gestão de orçamentos
6	Planeamento e gestão de orçamentos	Análise da estrutura dos proveitos	Planeamento estratégico/análise de decisões estratégicas
7	Análise da estrutura dos proveitos	Conceção e implementação de novos sistemas de informação	Implementação de estratégias de negócio
8	Reporte externo financeiro	Implementação de estratégias de negócio	Análise de criação de valor
9	Análise de produtividade	Redução de custos	Conceção e implementação de novos sistemas de informação
10	Avaliação e controlo dos custos do capital	Avaliação e controlo dos custos do capital	Análise e interpretação de informação operacional

Fonte: Vicente *et al.* (2009, p. 74).

A investigação de Vicente *et al.* (2009) teve por base uma amostra de empresas portuguesas durante o período de 2000-2005 e duas amostras a empresas no Reino Unido (a primeira amostra compreendida entre 1995-2000 e a segunda amostra referente ao período de 2000-2005). Em termos demográficos este estudo permitiu concluir que a “Contabilidade de Gestão portuguesa tem registado uma evolução mais lenta relativamente à do Reino Unido” (Vicente *et al.*, 2009, p. 73).

O mesmo estudo veio a revelar que as duas técnicas mais utilizadas pelos *controllers*, para o desempenho das suas funções, “são os orçamentos e a análise de desvios”, “o ABC ou CBA, o The Balanced Scorecard e a Contabilidade de Gestão Estratégica” (Vicente *et al.*, 2009, p. 74). Por fim, o estudo concluiu, também, que os *controllers* devem “estar preparados para trabalhar em toda a organização, apoiando os seus colegas de gestão, e em

particular devem estar aptos para integrar as dimensões estratégicas, operacionais e financeiras do negócio” (Vicente *et al.*, 2009, p. 76).

Relativamente às competências necessárias para que uma pessoa desempenhe a função de *controller*, a *International Federation of Accountants* (IFAC) - que elaborou um manual descrevendo o papel e o domínio dos contabilistas - considera que, geralmente, são profissionais dos quais é esperado integridade, profissionalismo e constante atualização de conhecimentos económico-financeiros. São idealmente profissionais com formações certificadas em contabilidade e monitorizados por órgãos passíveis de ações disciplinares (ordens profissionais e órgãos de gestão). Segundo este mesmo manual, os *controllers* são o elo entre os gestores operacionais, os quais muitas das vezes têm insuficiência em conhecimentos financeiros, e o órgão de gestão, que muitas das vezes se encontram distantes da realidade operacional das atividades da empresa. A IFAC (2005) afirma, ainda, que, atualmente, os *controllers* desempenham funções que requerem um conhecimento abrangente tanto da organização em questão como do mercado onde esta se insere, quer seja para ter influência na gestão operacional da atividade quer para ter influência na tomada de decisão estratégica.

O *International Group of Controlling* (IGC) elaborou um modelo do processo de controlo, no qual apresenta algumas responsabilidades essenciais à profissão de *controller*, nomeadamente (2012, p. 13):

- assegurar a transparência da estratégia, resultados do negócio, finanças e processos;
- coordenar públicos-alvo secundários e planos secundários de maneira holística;
- organizar um sistema de reporte que seja orientado para o futuro e que engloba a empresa como um todo, desenhando o processo de gestão de definição de objetivos, planeando e controlando esse mesmo processo;
- assegurar a proveniência da informação relevante para os gestores;
- desenvolver e assegurar a manutenção dos sistemas de controlo.

O mesmo organismo elaborou, ainda, outro manual, intitulado de Modelo de Competências do *controller*, no qual são enunciadas cinco características expectáveis do desempenho dos *controllers* (2016, p. 44-45):

- conhecimento e aplicação – é esperado que atuem como gestores do negócio enquanto ajudam a projetar o desenvolvimento da empresa, atuando como consultores internos. Os resultados do desempenho do *controller* deve ser, portanto,

fruto de conhecimento e aplicação desse mesmo conhecimento, devendo estes ser especialistas tanto em controlo corporativo como em outras áreas relevantes;

- liderança – é expectável que possuam a capacidade de cumprir as suas tarefas de liderança de forma independente, para que possam vir a desempenhar um papel ativo na implementação de processos de controlo;
- foco no cliente – o seu desempenho deve ser orientado tanto para os clientes como para os acionistas;
- eficiência – é expectável que o seu desempenho se traduza na racionalização eficaz dos recursos; e
- planeamento - é expectável que o seu desempenho contribua para as decisões de negócio, orientadas para o futuro e para o desenvolvimento de campo de controlo.

Assim, segundo Král, Mikolajewicz, Nowicki e Soljaková (2017) os *controllers* devem ser os responsáveis tanto pela qualidade, como pela acessibilidade e transparência da informação que é entregue aos gestores. Os autores desenvolveram um estudo que reconheceu o papel crucial do *controller* nas entidades - ser o responsável pelo planeamento da estratégia, a nível tático e operacional, incluindo a apresentação e explicação dos *forecasts*, estimativas e especulações. O estudo concluiu, ainda, que é expectável que estes profissionais participem no desenvolvimento da Contabilidade de Gestão e dos sistemas internos de *report*.

2.2.2 SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO

Os SCG desempenham um papel essencial à vitalidade das entidades. Tal como mencionado por Ferreira, Gomes *et al.* (2009, p. 301) “sem estes instrumentos as organizações dificilmente lidariam de forma eficiente e eficaz com a incerteza inerente à envolvente, resultando numa afectação deficiente dos recursos e, em última instância, num aumento sua probabilidade de insucesso”.

Segundo Franco *et al.* (2008), em mercados cada vez mais competitivos e globais, as organizações devem gerir e tomar decisões empresariais em tempo real, dada a facilidade de fluidez e de propagação da informação procurando tomar decisões das quais possam derivar mais-valias estimuladoras ao crescimento sustentável e responder eficazmente aos desafios que lhes são propostos. Assim, no sentido de garantir a eficácia das decisões, foram

desenvolvidos SCG que se apresentam ferramentas de suporte fundamentais para os gestores, na medida em que lhes proporcionam a informação de que necessitam para suportar as suas decisões. De entre as várias ferramentas existentes podem-se salientar: o *Activity Based Costing* (ABC), os orçamentos, os processos de gestão orçamental, e a análise e monitorização de desvios entre o orçamentado e o realizado.

De acordo com os mesmos autores, as organizações devem promover o alinhamento dos objetivos que se propõem alcançar, promovendo uma gestão que assenta na gestão orçamental, baseada no planeamento e na fixação dos objetivos, nas metas estratégicas e na avaliação e verificação das realizações através da sua comparação com os objetivos propostos. Considere-se, portanto os SCG como sendo o conjunto de processos/procedimentos que permitem à entidade controlar a sua gestão.

Autores como Strauß e Zecher (2012) e Barros e Ferreira (2019), ressaltam que uma vez que se trata de um conceito com uma evolução relativamente recente, tem sido bastante difícil encontrar consenso em apenas uma só definição de SCG. Exemplo da diversidade de definições é a investigação de Strauß e Zecher (2012) que foi desenvolvida com o objetivo de rever os conceitos de SCG que até então tinham sido desenvolvidos, quer a nível académico, quer a nível literário. De modo geral, a recolha de informação considerou Anthony e Govindarajan (2007), Merchant e Van der Stede (2003), e Simons (2000) como os autores mais relevantes para a compreensão do conceito de SCG. Estes autores apresentam abordagens diferentes, trazendo assim uma maior amplitude à definição do próprio conceito.

Anthony e Govindarajan (2007, citado por Strauß e Zecher, 2012)⁵ definem SCG como um sistema de controlo das atividades realizadas pelos membros de uma organização, utilizado pela gestão, cujo objetivo é combater as divergências que possam existir na implementação das estratégias.

Merchant e Van der Stede (2003, citado por Strauß e Zecher, 2012)⁵, consideram que antes da implementação dos SCG é necessária a definição dos objetivos estratégicos, sendo o segundo passo a definição das estratégias para que os objetivos possam ser alcançados e, por fim, o controlo destes por parte da gestão. Em suma, para estes autores, os SCG são os

⁵ Merchant, K.A.& Van der Stede, W.A. (2003) *Management Control Systems* (2º ed). Essex: Pearson Education Limited.

processos que asseguram que existe congruência entre os objetivos e estratégias da organização e os objetivos e estratégias dos empregados.

A abordagem de Simons (2000) não se baseia num esquema estanque como apresentado por Anthony e Govindarajan (2007), em que os SCG conduzem estratégias apenas para alcançar os objetivos das organizações, mas sim num mecanismo dinâmico de *feedback* entre os objetivos e as atividades e a estratégia de negócios da empresa (Simons, 2000, citado por Strauß e Zecher, 2012)⁶.

Segundo Simons (1995, p. 5 citado por Strauß e Zecher, 2012)⁷ os SCG são entendidos como “[...] *the formal, information-based routines and procedures managers use to maintain or alter patterns in organizational activities*”. Esta definição está estratificada em quatro diferentes aspetos a ter em consideração. A primeira abordagem é a essência formal que os SCG têm, isto é, as rotinas e procedimentos formais. A segunda abordagem já tem uma vertente mais informal, os propósitos e as formas pelas quais os gestores utilizam os SCG, considerando aspetos como a cultura e contexto social tanto da entidade como dos funcionários. O terceiro aspecto recai sobre a manutenção ou alteração de padrões, não só para atividades orientadas para os objetivos da entidade como também para a descoberta de novas oportunidades e inovações que possam vir a estimular novas estratégias. Por fim, o quarto aspeto é o facto de estes serem da responsabilidade somente dos gestores de topo e não contemplando a opinião de níveis hierárquicos inferiores, isto é, dos responsáveis operacionais.

Na mesma linha de ideias de Simons (1995), Chenhall e Moers (2015) abordam os aspetos formais e informais que os *inputs* e os processos devem ter e, ressaltam, ainda, a importância que os indicadores de avaliação do desempenho dos *outputs* têm nos SCG.

Segundo Drury (2013), os SCG são, em primeiro lugar, os sistemas contabilísticos pelo qual as organizações têm a necessidade de agregar e expressar a informação de um grande conjunto de atividades, que não são necessariamente similares, numa única medida, como por exemplo o *feedback* de clientes - medidas de avaliação de desempenho não financeiro. Em segundo lugar, é do interesse dos acionistas conhecer indicadores como, por exemplo, a

⁶ Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business School.

⁷ Simons, R. L. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal (Hardcover)*. Boston: Harvard Business School Press Books.

Tradução livre do autor: As formais rotinas baseadas na informação e procedimentos que os gestores usam para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais.

rendibilidade ou liquidez, os quais são calculados com medidas monetárias e influenciam os gestores na tomada de decisão – medidas de avaliação de desempenho financeiro.

Numa perspetiva diferente de todos estes autores, Ferreira e Otley (2009) preferem utilizar o termo sistemas de medição de desempenho (SMD) em detrimento de SCG, pois consideram o primeiro termo mais holístico. Este foca-se não só na planificação da estratégia, no CG e no controlo operacional, mas também na gestão do desempenho da organização. Os autores definem os SMD como sendo um conjunto de mecanismos/processos/sistemas/*networks*, formais e informais orientados, pela gestão, para cumprir os objetivos estratégicos das organizações. O objetivo dos SMD é permitir que as organizações alcancem os seus objetivos estratégicos com o recurso a análises, planeamentos, avaliações, controlo, recompensa, avaliação geral do desempenho e formações que fomentem o conhecimento e mudança nas organizações.

A Figura 2.4 evidencia um SCG simplificado, que contém alguns dos mecanismos de controlo que as entidades devem adotar.

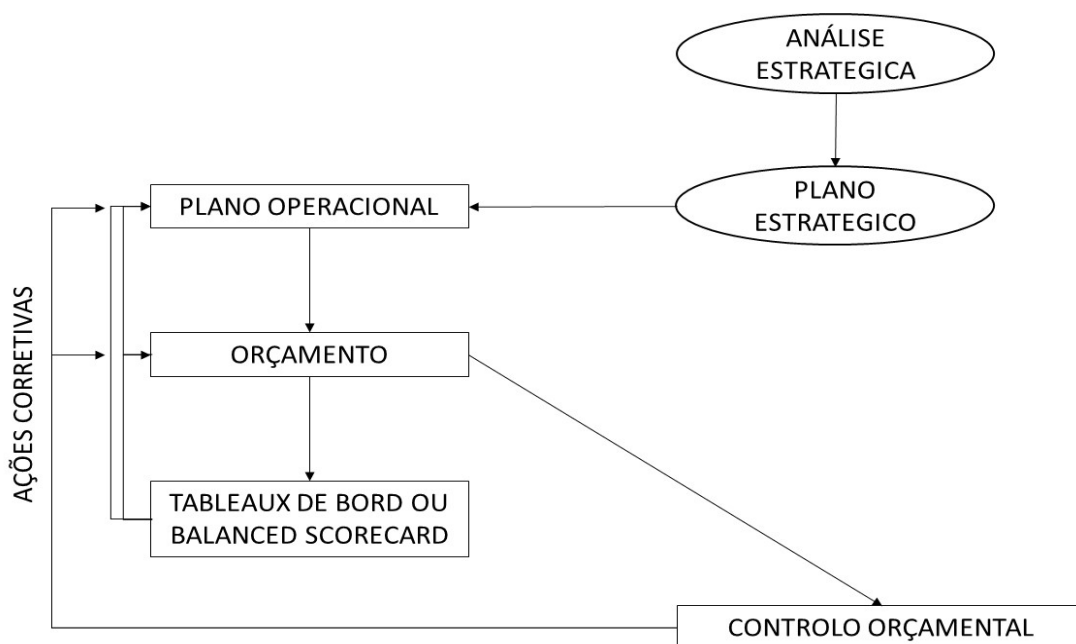


Figura 2.4 Exemplo de um SCG simplificado.

Fonte: Jordan *et al.* (2015, p. 42).

Conforme representado na Figura 2.4, um SCG é essencialmente um esquema dinâmico de atividades que deve começar com uma análise estratégica, capaz de fundamentar a criação do plano estratégico, traduzindo-se na prática através de um plano operacional. Esse plano operacional, traduz-se monetariamente num orçamento. O controlo dos níveis de

cumprimento dos orçamentos, face aos planos estratégicos é feito por um TDB e/ou por um BSC.

Jordan *et al.* (2015) consideram que os instrumentos de pilotagem são constituídos pelo plano operacional e orçamental, pelo controlo orçamental e pelo TDB ou pelo BSC. São, também, apresentados outros dois instrumentos – análise estratégica e plano estratégico – que, como já referido anteriormente, são essenciais ao entendimento do conceito de SCG e à sua implementação. Os autores consideram que as “empresas implementam os instrumentos de controlo de gestão seguindo uma ordem cronológica e quase idêntica [...] entre os setores industriais ou de serviços [...]” (Jordan *et al.*, 2015, p. 53).

Assim, para concluir, de acordo com Jordan *et al.*, (2015, p. 30), para que um SCG seja eficaz tem de obedecer a um conjunto de oito princípios fundamentais:

- 1.º Princípio - os objetivos da empresa são de natureza diversa, pelo que os instrumentos de CG não se referem apenas à dimensão financeira;
- 2.º Princípio - a descentralização das decisões e a delegação da autoridade e a responsabilização são condições de exercício do CG;
- 3.º Princípio - o CG organiza a convergência de interesses entre cada divisão ou sector e a empresa no seu todo (alinhamento com a estratégia);
- 4.º Princípio - os instrumentos de CG são concebidos com vista à ação e não apenas à documentação ou burocracia;
- 5.º Princípio - o horizonte do CG é, essencialmente, o futuro e não apenas o passado;
- 6.º Princípio - o CG atua muito mais sobre os homens do que sobre os números (tem natureza fundamentalmente comportamental);
- 7.º Princípio - o sistema de sanções e recompensas faz parte integrante do CG (controlo de gestão conduz a um sistema de incentivos);
- 8.º Princípio - os atores de primeira linha são os gestores operacionais em oposição aos *controllers*.

2.2.2.1 Controlo Orçamental

Controlo orçamental é “[a] comparação das realizações com as previsões [...], a análise e controlo dos desvios constados e a proposta de ações corretoras, são os princípios fundamentais do controlo orçamental” (Martins, 2001, p. 113). Isto é, após os orçamentos

serem elaborados é essencial acompanhá-los/controlá-los, de forma a garantir que estão a ser cumpridos da maneira mais rigorosa e fiel ao estabelecido, sempre considerando que quando tal não se verificar, devem ser analisadas as causas dos desvios e devem ser tidas em conta as possíveis correções/ajustamentos necessários.

Verifica-se, assim, a necessidade de comprovar ao longo do período económico se o orçamento continua a fazer sentido ou se existem desvios que justifiquem um ajustamento e, por fim, permitir prever os resultados considerando os valores reais e os ajustamentos convenientes, também conhecido por *forecast*.

Ferreira *et al.* (2014, p. 472) atribuem alguns objetivos ao controlo orçamental, nomeadamente:

- constituir um instrumento de “controlo” para a análise de desvios – que visa avaliar a eficiência da empresa – identificar as causas dos desvios, imputar responsabilidades e implementar medidas corretivas;
- visar o domínio da técnica de determinação e decomposição dos desvios nas suas causas e os impactos financeiros na empresa;
- proporcionar informação sobre os desvios de forma detalhada para os responsáveis intermédios/operacionais e sumariada para os órgãos superiores de gestão.

Ferreira *et al.* (2014) também destacam que o objetivo do controlo orçamental é promover a decomposição dos desvios nas suas causas para as diferentes áreas funcionais de forma que as mesmas compreendam qual o seu impacto, responsabilizando-os.

Outra função do controlo orçamental consiste na previsão anual. É necessário que os gestores disponham de conhecimento para poderem quantificar o impacto das variações observadas no resultado devidas a atrasos ou erros na contabilização de um determinado gasto ou rendimento e identificarem se é expectável que esse desvio se mantenha até ao fim do período económico ou apenas durante um horizonte temporal reduzido. Além disso, o controlo orçamental permite, também, a explicação dos desvios para apoio à decisão, uma vez que é necessário explicar a que fatores ou variáveis se devem os desvios, restringindo a ambiguidade e subjetividade dos mesmos. O importante é que, quando observados desvios desfavoráveis decorrentes de uma incorreta previsão dos custos por parte dos gestores e responsáveis, se definam ações corretivas e, mais importante ainda, se estabeleça uma previsão do tempo em que se espera que estas ações permitam atingir os efeitos desejados.

Drury (2013) afirmou que os orçamentos permitem aos órgãos de gestão gerir e controlar as atividades desenvolvidas pela empresa. Através do controlo ao orçamento, os gestores podem identificar custos que estejam a ocorrer e que não tivessem sido planeados. O controlo orçamental é assim um sistema que permite aos gestores concentrarem as atenções em desvios significativos aos custos expectáveis. Este autor vem ao encontro do que tem vindo a ser mencionado: o controlo aos orçamentos além de permitir analisar desvios, permite identificar ineficiências e tomar ações de correção perante esses mesmos desvios.

No entanto, segundo Jordan *et al.* (2015), o controlo orçamental apresenta algumas limitações. Uma delas resulta do facto de apenas ser expresso em termos financeiros, pelo que não traduz variáveis ou fatores que possam limitar ou comprometer o desempenho da organização e até mesmo de cada centro de responsabilidade. Outra limitação está diretamente associada à elevada dependência dos sistemas de informação de índole contabilística para a realização de observações em determinado momento específico, e de monitorizações e análise de desvios entre os resultados alcançados e os esperados. Este tipo de dependência poderá traduzir-se: em atrasos na divulgação de informações contabilísticas e, conseqüentemente, limitar a tomada de decisões; em informações limitadas e inadequadas tendo em consideração as necessidades e exigências do CG; num conflito entre a necessidade de rigor na apresentação da informação contabilística e a rapidez, pelo que se tenta entender melhor se o que é exigido é informação contabilística embora possa estar incompleta ou informação contabilística rigorosa associada à qual possam estar períodos de divulgação mais longínquos.

Segundo os mesmos autores, outra das principais limitações está relacionada com o facto de os resultados observados poderem ser influenciados por variáveis ou fatores que não se podem prever e sobre os quais os gestores ou responsáveis não têm qualquer influência nem controle como é o caso da entrada de novos concorrentes no mercado e a introdução de produtos tecnologicamente mais avançados. Esta limitação deriva do facto de os orçamentos serem suportados por análises, julgamentos e pressupostos subjetivos. Por fim, outra limitação é o facto de o orçamento se direccionar para o curto prazo, promovendo e incentivando os gestores à tomada de decisões de curto prazo, descurando os objetivos e orientações estratégicas para o médio e longo prazo.

Não obstante, apesar das limitações acima referidas, o controlo orçamental apresenta-se como um importante instrumento de controlo de gestão, que atua como promotor da ação e da tomada de decisões (Jordan *et al.*, 2015).

Como possíveis opções para ultrapassar estas dificuldades, a literatura sugere a utilização de instrumentos de controlo estratégico, como por exemplo, os TDB, o BSC, os *Key Performance Indicators* (KPI's), entre outros, que possuem uma visão da avaliação do desempenho organizacional, não se focando exclusivamente na apresentação de dados financeiros, na utilização de sistemas de custeio direto nem na decomposição dos desvios pelas causas ou fatores que os originaram. Para além disso, apresentam-se como instrumentos mais rápidos e leves (Jordan *et al.* 2015).

2.3 INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA PERFORMANCE

Segundo Ferreira *et al.* (2014, p. 901-902), as filosofias atuais de gestão além de recorrerem a ferramentas financeiras, recorrem também a indicadores não financeiros. Deste modo, “a nova filosofia de gestão exigiu a adoção de um sistema de controlo de gestão capaz de agregar e alinhar as diversas atividades e decisões aos objetivos estratégicos”.

Os orçamentos, à semelhança de outras ferramentas de apoio à gestão, apresentam dificuldades e problemas, nomeadamente ser um processo moroso e que consome muitos recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) com custos elevados em relação aos benefícios (Ferreira *et al.* 2014). Como forma de colmatar alguns desses obstáculos face a uma economia globalizada e com forte competitividade, os gestores têm procurado métodos alternativos ao orçamento tradicional que permitam descentralizar responsabilidades, permitam maior comprometimento e contribuam para a fixação dos objetivos e do desempenho organizacional, isto é, procuram instrumentos mais vocacionados para o desempenho quer individual quer organizacional (Jordan *et al.* 2015).

Segundo Jordan *et al.* (2015, p. 241), “os instrumentos mais vocacionados para um adequado acompanhamento da performance pessoal e organizacional são os tradicionais TDB ou, o seu sucessor, BSC.”

2.3.1 Tableaux De Bord

Os TDB são “um conjunto de diversas informações estruturadas de forma piramidal, paralelo à hierarquia dos centros de responsabilidade” (Jordan *et al.*, 2015, p. 241). É um instrumento de gestão com vista à acção”, e é “uma parte importante do sistema de comunicação do controlo de gestão” (Jordan *et al.*, 2015, p. 241). De acordo com os mesmos autores, é um

instrumento de informação rápida para atuar a curto prazo, caracterizando-se, assim, pelo seguinte conjunto de características fundamentais:

- rapidez: deve estar disponível poucos dias após o período de análise, o que representa cinco a sete dias para um TDB mensal e um dia para um TDB semanal;
- conter dados históricos e previsionais: verifica-se que a disponibilidade rápida de dados aproximados muitas vezes obtidos por estimativa, é prioritária sobre a obtenção de dados exatos, permitindo, desta forma, ao gestor dispor atempadamente de informações que lhe permitam tomar decisões mais urgentes;
- conter indicadores diversificados: os gestores devem suportar as suas decisões numa análise ponderada de dados financeiros e não financeiros;
- sintético, mas com possibilidade de desagregação: sendo o tempo de tomada de decisão dos gestores curto, os indicadores devem ser o mais sintéticos possível para que não se perca tempo com documentos cheios de números e de difícil análise. O ideal é não ultrapassar os dez indicadores, contudo, estes podem desagregar-se com o propósito de chegar à fonte do problema;
- ser de utilização comum e frequente: é indispensável que seja atualizado, pelo menos mensalmente, de tal forma que permita, em permanência, a tomada de decisões pelos gestores.

Jordan *et al.* (2015, p. 246) consideram “que a meta prioritária do sistema de informação é controlar a realização eficiente dos objetivos anteriormente fixados”. São considerados instrumentos de comparação, uma vez que permitem aos utilizadores “acompanhar a evolução da empresa ou de um setor” e “identificar o que não evoluiu como previsto”.

2.3.2 *Balanced Scorecard*

O BSC, foi um conceito apresentado em 1992 por Kaplan e Norton, professores na *Harvard Business School*, nos Estado Unidos da América (EUA), os quais propuseram um novo modelo suportado nas relações estabelecidas entre os diversos indicadores, que permitiu identificar as causas e os efeitos que afetam os fatores chave do sucesso organizacional.

Estes autores apresentam o conceito como sendo a tradução da estratégia em ação, que surge com o intuito de “colmatar as insuficiências derivadas da necessidade de outros instrumentos de gestão, para além dos indicadores financeiros” “ilustrarem” “qualquer pista

sobre o percurso, processo ou a evolução da organização”. Essas mesmas insuficiências conduzem “a uma análise tardia dos resultados, não permitindo uma actuação atempada”.

Deste modo, Kaplan e Norton (1997, p. 8), afirmaram que o BSC vem complementar “as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro”. O BSC é, portanto, “mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais”, é um “sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo” (Kaplan & Norton, 1997, p. 8-9). Em suma, este modelo “preenche a lacuna existente na maioria dos sistemas de gestão – a falta de um processo sistémico para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia (Kaplan & Norton, 1997, p. 20). Segundo Jordan *et al.* (2015, p. 272), esses indicadores financeiros eram “mais vocacionados para proporcionarem uma visão histórica do desempenho, do que para comunicarem a estratégia do negócio e orientarem a atenção para os fatores críticos de sucesso que condicionam os resultados futuros”.

Jordan *et al.* (2015, p. 242), referiram-se ao BSC como sendo “um instrumento de gestão estratégica e ligação das operações à estratégia”. É, portanto, um instrumento “que fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional” (Jordan *et al.*, 2015, p. 273). Os mesmos autores referem que o BSC “ao clarificar os objetivos estratégicos e ao identificar os respetivos fatores críticos, proporciona um quadro interessante para a afetação de recursos de gestão das atividades e programas empresariais.” (Jordan *et al.*, 2015, p. 273).

Segundo Ferreira (2014, p. 904), o BSC “significa quantificar o desempenho de uma organização por meio de indicadores (*scorecard*) e, esses indicadores representam o equilíbrio (*balanced*) entre objectivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo; financeiros e não financeiros; indicadores “*lag*” e “*lead*” e perspectivas de desempenho interno e externo”.

Para Kaplan e Norton (1992) a metodologia do BSC assenta numa estrutura que permite avaliar o desempenho organizacional, integrando os indicadores em quatro perspectivas fundamentais e que pretendem responder a quatro questões fundamentais. De acordo com Jordan *et al.* (2015, p. 274) “O *balanced scorecard* pretende ligar o controlo operacional de curto prazo, com a visão e estratégia de longo prazo, focalizando a atenção dos responsáveis nos fatores críticos para a implementação estratégica, o que permite aos gestores acompanhar

a evolução do negócio e a implementação estratégica nestas quatro perspectivas”. A Figura 2.5 representa as quatro perspectivas do BSC propostas inicialmente pelos autores.

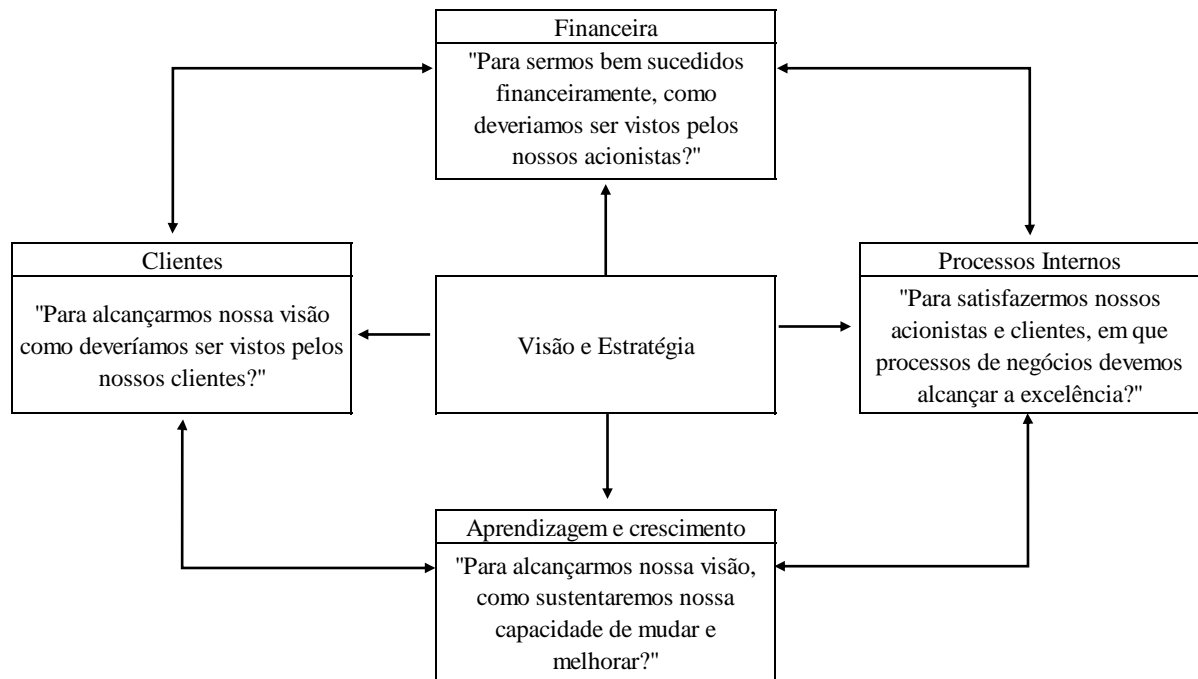


Figura 2.5 As quatro perspectivas do modelo BSC.

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p. 10).

Jordan *et al.*, (2015, p. 283) acrescentam ainda que:

estas quatro perspectivas aparecem ligadas entre si através de relações de causa efeito, dependendo a sua ordenação (do topo para a base) da missão e estratégia da organização, por forma a proporcionar um equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre os resultados desejados e as determinantes desses resultados ou vetores de desempenho, entre indicadores financeiros e não financeiros.

A perspetiva financeira permite avaliar se a estratégia está a ser bem implementada e executada, através de indicadores de desempenho que avaliam a criação de valor (Kaplan & Norton, 1997). Esta perspetiva procura responder à questão: “como somos vistos pelos nossos acionistas?” Jordan *et al.*, (2015, p. 283) referem que os acionistas são os principais interessados na natureza financeira na empresa, uma vez que esperam obter rentabilidade do seu investimento.

A perspetiva de clientes coloca o foco no modo como o valor é percebido pelo cliente e deve determinar o modo com são desenvolvidos os processos internos e para onde devem ser

orientados os esforços da empresa (Kaplan & Norton, 1997). Esta perspectiva procura responder à questão: “Para alcançarmos a nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?”. Segundo Jordan *et al.*, (2015, p.285) esta perspectiva leva as organizações “à necessidade de acompanhar indicadores de rentabilidade do cliente (mercado, canal de distribuição)”.

A perspetiva dos processos internos centra a atenção no acompanhamento da forma como são desenvolvidas as atividades na empresa, e pretende saber quais os processos que criam valor para o cliente e, conseqüentemente para o acionista. Uma vez que os lucros dependem de como são executadas as atividades, reconhece que se devem eliminar atividades que não criem valor (Kaplan e Norton, 1997). Esta perspectiva procura responder à questão: “em que processos de negócio devemos alcançar a excelência”. Jordan *et al.*, (2015, p. 285) afirmam que “[a] identificação das atividades e dos processos permite que seja assegurado de forma mais eficaz o cumprimento dos objetivos de cliente e financeiros.”

A perspetiva da aprendizagem e crescimento procura identificar os recursos e as infraestruturas que a organização necessita para criar um desenvolvimento sustentado a longo prazo, isto é, pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Esta perspectiva avalia a capacidade e competência das pessoas, a sua cultura e motivação, os sistemas de informação e as tecnologias utilizadas (Kaplan & Norton, 1997). Esta perspectiva procura responder à questão: “Para alcançarmos a nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?”. Em suma, o objetivo é o de “acompanhar as competências necessárias para realizar os objetivos estratégicos e criar as condições para o crescimento sustentado” (Jordan *et al.*, 2015, p. 287).

Kaplan e Norton (1997, p. 157) consideram que “as relações causais de todas as medidas incorporadas ao scorecard devem estar vinculadas a objetivos financeiros” e acrescentam ainda que “[o] Balanced Scorecard deve enfatizar os resultados, principalmente os financeiros, como o retorno sobre o capital empregado ou o valor económico agregado”. Ou seja, a fim de avaliar o sucesso ou insucesso das medidas implementadas pelo BSC deverão ser usados indicadores financeiros que refletiam/avaliem o valor que as organizações estão a criar. Jordan *et al.* (2015) referem que o desempenho deve ser avaliado com base “na rentabilidade dos capitais investidos, no *Cash Flow Return On Investment* (CFROI), no *Economic Value Added* (EVA) ou no *Cash Value Added* (CVA)”.

Em suma, são os indicadores financeiros e não financeiros que permitem avaliar o nível de cumprimento dos objetivos estratégicos previamente definidos. A Tabela 2.3 evidencia alguns exemplos destes indicadores.

Tabela 2.3 Exemplos de instrumentos de avaliação de desempenho.

Financeiro	Processos Internos
1- EVA- <i>Economic Value Added</i>	1- Índice de produtividade
2- Taxa de Crescimento do Volume de Negócios	2- Prazos de execução
3- CVA - <i>Cash Value Added</i>	3- Custos unitários dos serviços

Clientes	Aprendizagem e Crescimento
1- Tempos de entregas/serviço	1- Capacidade dos funcionários: nível de satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.
2-Índice de Satisfação de clientes	2- Capacidade dos sistemas de informação: número de postos de trabalho informatizados.
3- Número de clientes por ano	3- Motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento: número de horas de formação, montante de prémios e incentivos.

Fonte: Adaptado de Jordan *et al.* (2015, p. 284-287).

Em jeito de conclusão e, de acordo com a revisão da literatura efetuada, verificou-se que tanto o TDB como o BSC são instrumentos que permitem às organizações acompanharem e monitorizarem o plano operacional. Uma vez que ambos recorrem a informação financeira e não financeira, permitem dar uma visão global da situação da organização e do estado de aplicabilidade da estratégia.

2.3.3 Indicadores tradicionais de avaliação da performance financeira

O Banco de Portugal (BdP), no estudo que elaborou em abril de 2014 intitulado “Análise do setor das atividades de informação e comunicação”, considera que para avaliar a *performance* financeira de uma entidade deste setor, devem ser consideradas quatro áreas, a saber: o setor, a atividade, o financiamento e a rendibilidade. A Tabela 2.4 resume alguns dos indicadores a serem considerados por cada área a ser avaliada.

Tabela 2.4 Indicadores Financeiros de avaliação da *performance*.

Indicadores de <i>Performance</i>			
Setor	Entidade		
	Atividade	Financiamento	Rendibilidade
Volume de negócios (VN)	Volume de Negócios (VN)	Autonomia Financeira (AF)	Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP)
Nº de empresas	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> (EBITDA)		
Nº de pessoas ao serviço	<i>Earnings Before Interest and Taxes</i> (EBIT)		

Fonte: Elaboração Própria.

Uma vez que, a presente investigação debruça-se, essencialmente, sobre os indicadores financeiros, para uma melhor compreensão da Tabela 2.4 serão apresentados, em seguida, os conceitos e definições, bem como as respetivas fórmulas de cálculo, definidos pelo Bdp e pelo Instituto Nacional de Estatística (INE):

- Volume de Negócios (VN) - Vendas e serviços prestados.
- *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* (EBITDA) - Corresponde ao resultado das atividades de exploração e das atividades financeiras das empresas. Permite avaliar o lucro que as atividades operacionais da entidade estão a gerar.
- *Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT) - É determinado após o EBITDA, correspondendo assim ao resultado das atividades de exploração e das atividades financeiras das empresas, tendo ainda em consideração o efeito dos gastos de depreciação e de amortização (líquidos de reversões). Permite avaliar o lucro que as atividades operacionais da entidade estão a gerar, considerando gastos de depreciação/amortização.
- Autonomia financeira - Expressa o peso do capital próprio no total do ativo. O complementar deste indicador indica o nível de endividamento da empresa, isto é, a parcela dos ativos financiada por capitais alheios.

$$AF = \frac{\text{Capital Próprio}}{\text{Ativo}}, \quad (2.1)$$

- Rendibilidade dos capitais próprios - Representa a rendibilidade extraída a partir dos capitais próprios da empresa. Este rácio é tradicionalmente avaliado como uma medida de remuneração do capital investido pelos sócios ou acionistas.

$$RCP = \frac{\textit{Resultado Líquido}}{\textit{Capital Próprio}}, \quad (2.2)$$

3 METODOLOGIA

Depois de caracterizado o referencial teórico, a investigação prossegue com o enfoque nos dados. Assim, neste capítulo, caracteriza-se o tipo de estudo, descrevem-se os métodos utilizados que, em conjunto com a revisão da literatura efetuada, suportaram os resultados da investigação empírica.

3.1 Objeto e objetivos do estudo

O objeto da investigação é um grupo português de empresas, inserido no setor das AIC, sendo as suas áreas de negócio os jornais, as revistas, a rádio, a impressão, a distribuição e os conteúdos multimédia.

Em termos gerais, o objetivo deste trabalho de investigação é analisar a influência da utilização de SCG, adotados por um grupo de empresas inserido no setor das AIC, segmento de atividade dos media, na sua *performance* financeira, durante o período de 2014 a 2018.

Para cumprir com o objetivo geral são propostos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e descrever os SCG utilizados pelo grupo (pontos 5.1, 5.2, 5.3 e 5.4);
2. Comparar os SCG existentes com a *performance* financeira do grupo, e analisar a sua relação (ponto 5.5)
3. Propor medidas que contribuam para a melhoria da *performance* do mesmo, através da melhoria dos SCG atualmente implementados (ponto 5.6);

3.2 Definição da questão de investigação

Atendendo ao objetivo delineado e através da revisão da literatura levantou-se uma questão bem como a necessidade de a analisar e responder: Como é que os sistemas de controlo de gestão adotados pelo grupo MEDIA, contribuem para a sua *performance* financeira?

3.3 Método de pesquisa e técnicas utilizadas

O presente trabalho foi desenvolvido com base no método de investigação qualitativo e é fruto da interação com a organização alvo deste estudo. Assenta sobre uma realidade precisa e concreta, contudo subjetiva, em que as conclusões estão dependentes de interpretações e juízos de valor. Neste âmbito, considera-se que a metodologia é de carácter interpretativo, havendo um estudo sobre a organização, o conhecimento da sua matriz e a análise do seu funcionamento. Para isso, foram utilizadas diferentes técnicas de recolha de dados, visando o objetivo derradeiro de compreender o funcionamento do CG do grupo.

De toda a análise conduzida, a estratégia do estudo de caso foi a que se revelou mais apropriada para cumprir os objetivos do trabalho, classificando-se, quanto ao objetivo da investigação, como descritivo, uma vez que descreve o fenómeno dentro de seu contexto (Yin, 2018). Para este autor, o estudo de caso é o método mais adequado quando se pretende uma ligação entre a teoria e a prática e permite obter o máximo de informação sobre uma questão particular.

Para a utilização do método do estudo de caso, as situações para cada condição são as seguintes: a pergunta de investigação tem a forma de “como” ou “porquê”; o investigador não tem qualquer controlo sobre o evento a investigar e foca-se em eventos contemporâneos (Yin, 2018). A presente investigação tenta compreender o como e porquê de um evento contemporâneo que não é manipulado pelo investigador. Com o recurso ao método do estudo de caso, o objetivo é compreender a totalidade da situação, ou seja, identificar e analisar a complexidade das várias dimensões para, por fim, construir uma teoria que consiga explicar a situação investigada e prever situações semelhantes no futuro.

Assim, a pesquisa iniciou-se com a consulta de bibliografia e, posteriormente, com um estudo exploratório para recolha de informação do objeto de estudo. Foi, assim, efetuada uma revisão da literatura existente sobre o tema. A pesquisa e seleção bibliográfica obedeceram à consulta de monografias e publicações tais como: artigos publicados em revistas da especialidade e obras de referência na área investigada.

Posteriormente, a sua delineação e preparação avançou com a escolha do grupo de empresas em estudo. A escolha do setor do grupo de empresas, está relacionada com o facto de, atualmente, a autora exercer funções numa organização com essa característica, procurando contribuir para o conhecimento do CG, averiguando como este influencia o comportamento da *performance* financeira na percussão dos objetivos estratégicos da empresa alvo de

estudo. Seguiu-se o enfoque nos dados da investigação, sendo enunciado no ponto seguinte a forma de recolha de dados.

3.4 RECOLHA DE DADOS

A segunda fase deste estudo incidiu na recolha de dados, que foi conduzida de forma complementar, por diferentes fontes. Yin (2018) enuncia seis fontes principais: documentação, arquivos de registos, observações diretas, observações participantes, artefactos físicos e entrevistas. As três primeiras fontes de informação serão utilizadas neste estudo.

Relativamente à documentação da empresa, foram analisados documentos internos disponibilizados pela empresa, tais como: Relatórios & Contas (R&C); procedimentos internos do SCG; BSC para o período de 2014 a 2018. A este respeito, Yin (2018) defende que a importância dos documentos reside no facto de permitir corroborar e aumentar a evidência de outras fontes.

Outra fonte de recolha de dados utilizada foi o arquivo de registos da organização, que permitiu obter informações pertinentes sobre a sua estratégia, visão, missão e objetivos. O trabalho de recolha e análise de informação decorreu no período entre setembro de 2019 e julho de 2020.

A observação direta e participante foi a outra fonte de recolha de dados utilizada. Das várias fontes de dados existentes, o recurso ao método de observação, e em particular ao método de observação participante, é um dos que melhor justifica a análise das evidências recolhidas, dada a relação entre a autora da investigação e a empresa de estudo. A autora da presente investigação trabalha no departamento de planeamento de controlo de gestão (PCG) do grupo em estudo, tendo a oportunidade de observar e participar da elaboração dos procedimentos. Participou na consolidação mensal da informação obtida da contabilidade e na preparação desta para a administração e na elaboração do orçamento anual de 2020.

A principal fonte de evidência para a elaboração deste estudo foram as reuniões com um dos *controller* e a contabilista certificada do grupo. Estas reuniões foram efetuadas sobretudo com o propósito de:

- entender o esquema de processos atualmente implementados, as ferramentas utilizadas e a dinâmica do departamento de controlo de gestão e planeamento;

- compreender as variações dos resultados ao longo dos anos;
- identificar o planeamento estratégico e interligá-lo com a definição e operacionalização do SCG;
- conhecer o sistema de informação existente e as regras definidas para o CG;
- conhecer a autoridade dos responsáveis departamentais sobre os recursos ao seu dispor e o âmbito da sua atividade, assim como a sua opinião relativamente ao SCG operacionalizado.

Procurou-se, com a escolha deste grupo de responsáveis, reunir as diferentes perspetivas de acordo com os níveis hierárquicos e grau de participação-influência na empresa. Para a recolha das informações foi usado um guião (Apêndice 3). Este guião permitiu conduzir de forma informal as reuniões e agrupar toda a informação que se considerou relevante para o desenvolvimento deste estudo.

Através desta técnica de recolha de dados foi possível obter informação relevante e que dificilmente se poderia obter de outra forma, uma vez que há pouca informação disponível no grupo sobre este tema. As reuniões revelaram-se, assim, como um importante instrumento para a recolha de informação rigorosa e detalhada em todos os campos abordados e a diversos níveis.

4 O CONTROLO DE GESTÃO NO SETOR DAS AIC – CASO GRUPO MEDIA

4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DAS AIC

Neste ponto será apresentada uma breve caracterização do setor das AIC (Secção J da. CAE-Rev.3), setor no qual o grupo, objeto da presente investigação, se insere. Em Portugal o setor das AIC, inserido no setor institucional das sociedades não financeiras (SNF), é constituído por três segmentos de atividade económica, nomeadamente: os media, as telecomunicações e as tecnologias de informação. Nestes três segmentos de atividade estão incluídas as seguintes atividades:

- Edição de livros, de jornais e de outras publicações;
- Atividades cinematográficas, de vídeo e de produção de programas de televisão;
- Atividades de rádio;
- Atividades de televisão;
- Atividades de telecomunicações por fio;
- Atividades de telecomunicações sem fio;
- Atividades de telecomunicações por satélite;
- Outras atividades de telecomunicações;
- Consultoria e programação informática e atividades relacionadas;
- Atividades de processamento de dados, domiciliação de informação e atividades relacionadas, portais *web*;
- Outras atividades dos serviços de informação.

O setor das AIC tem sido, sem dúvida, um dos mais afetados pela evolução da era digital que se tem vindo a verificar nestas duas últimas décadas, tanto a nível nacional como mundial. Por consequência, e numa visão global aos três segmentos das AIC, o segmento das tecnologias de informação tem vindo a apresentar maior peso no setor, face aos restantes segmentos, ao nível do número de empresas e de pessoas ao serviço, ao passo que o segmento das telecomunicações o maior volume de negócios, face aos restantes segmentos.

Em particular, o segmento dos Media, segmento no qual o grupo se insere, tem vindo a ser o segmento das AIC mais afetado por esta evolução tecnológica. Esta evidência muito se deve ao facto de o consumidor deixar de ter uma posição passiva para ter um papel decisivo

na forma de abordagem deste setor ao mercado. Tem-se verificado uma mudança do conceito de meios de comunicação em massa, vocacionado para alcançar um público de forma abrangente, para o conceito de meios de comunicação pessoais, vocacionados para alcançar os consumidores a um nível pessoal. Como tem vindo a ser tendência e como e as perspetivas futuras para o setor o indicam, o crescimento do setor dos media está totalmente dependente das atividades digitais.

Por falta de dados públicos acerca do segmento de atividade económica dos media, para fins de comparação nesta investigação serão usados dados médios do setor de AIC. O Gráfico 4.1, representa o peso que o setor das AIC teve no panorama nacional durante o período de 2014 a 2018, considerando os três indicadores mais utilizados pelo INE (Total de empresas, VN e N° de pessoas ao serviço):

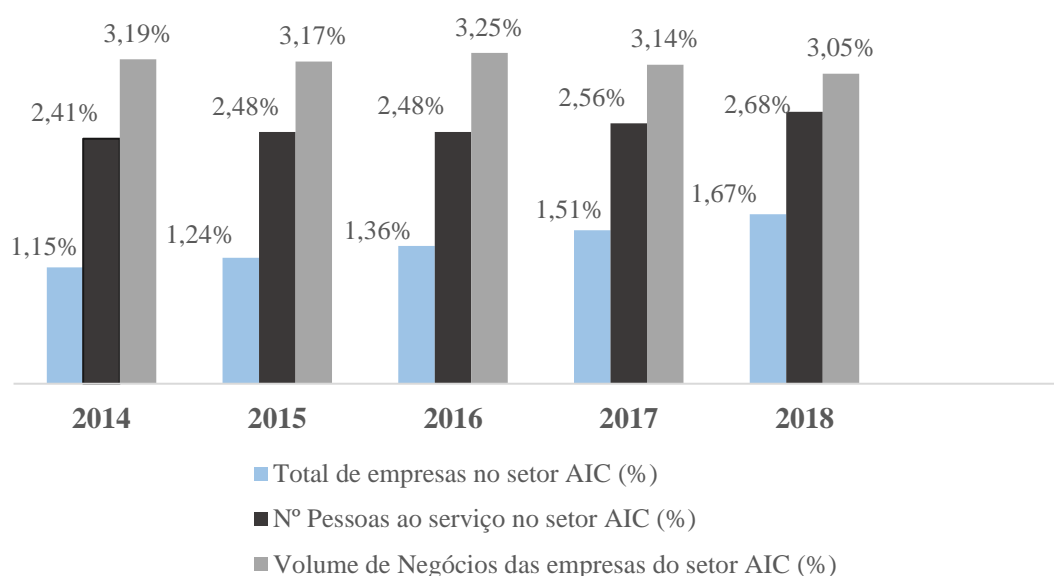


Gráfico 4.1 Peso do setor AIC no panorama português.

Fonte: Elaboração Própria.

Traduzindo o Gráfico 4.1 em pontos percentuais, este setor teve uma representatividade muito pequena no país, ao longo do período de 2014 a 2018: entre 1,15% e 1,67% do número total de empresas em Portugal. O número de pessoas ao serviço neste setor, registou uma diminuição ao longo do período de 2014 a 2018, descendo de 3,51% para 3,26% de representatividade nacional. Em representatividade financeira, o setor AIC, manteve um padrão de 3% do total do VN das empresas portuguesas.

Em suma, o setor das AIC é um setor com pouca expressão no panorama nacional, embora seja evidente o seu crescimento ao longo dos anos analisados. Por consequência da transformação tecnológica que o mundo tem atravessado, tem sido um setor que se tem reinventado e desenvolvido. É um setor que tem uma grande estrutura de capital humano, o que o torna um setor importante para o país, por questões sociais. É importante ressaltar que por se tratar de um setor cujas atividades económicas envolvem descrição e opinião sobre os acontecimentos da sociedade, torna-se numa atividade com impacto nesta e é impactado pelos padrões sociais da mesma. Sendo assim é um setor volátil e dependente dos hábitos de consumo de informação do país.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO MEDIA

O grupo MEDIA é um dos maiores e mais antigos grupos de media do país, com presença tanto em Portugal Continental como nas Regiões Autónomas. É constituído por diversas empresas com diferentes áreas de negócio, nomeadamente: elaboração e comercialização de jornais, revistas e conteúdos digitais; rádio; distribuição e impressão. No Apêndice1, são apresentadas as empresas e produtos (publicações) que constituem o grupo MEDIA, bem como a estrutura hierárquica do mesmo. Por questões de confidencialidade foram dadas nomenclaturas às empresas do grupo para facilitar a compreensão da sua estrutura.

O grupo detém, ainda, outras empresas localizadas no estrangeiro, que não serão alvo de estudo nesta investigação. Estas empresas apesar de estarem associadas ao grupo, não têm a Contabilidade sob a sua responsabilidade (a informação é posteriormente agregada às contas do grupo, via *Hyperion-Oracle*, por parte da administração).

O grupo foi fundado há mais de 30 anos, em Portugal, através do processo de privatização de dois jornais informativos (atualmente consideradas os dois maiores produtos comercializados da empresa mãe – doravante designados como 747C1 e 747C2). Dez anos depois, o grupo adquiriu uma rádio (735C) iniciando, assim, o seu processo de expansão de área de negócio. Nesse mesmo ano, o grupo adquiriu mais um jornal de publicação desportiva (747C3). Nos anos 2000, o grupo decidiu marcar presença na área de atividades da impressão (734C) e na área de atividades da distribuição (731C). Na última década, o grupo sofreu uma reestruturação, da qual resultou a alteração dos acionistas através da venda de participações, parte delas cedidas a privados e outra parte a instituições bancárias. Neste

período, o grupo envolveu-se, também, num processo de despedimento coletivo. A par das relações normais entre empresas pertencentes a um grupo, é importante referir que as empresas mantêm fortes relações comerciais entre si. Por exemplo, os jornais e as revistas, detidos pela empresa (747C) são maioritariamente impressos na empresa de impressão que o grupo detém (734C), bem como a respetiva distribuição a clientes está, parcialmente, a cargo da distribuidora do grupo (731C).

4.3 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT do grupo, evidencia as forças, as fraquezas, as oportunidades de negócio e ainda as ameaças que o mesmo tem sentido ao longo do período em análise (2014-2018). A Tabela 4.1 apresenta a análise mais recente:

Tabela 4.1 Análise SWOT ao grupo MEDIA.

Análise interna	
Forças	Fraquezas
1. Longa história e publicações centenárias. 2. Presença relevante e credível no mercado português. 3. Leque diversificado de áreas de negócio.	1. Diminuição do consumo de publicações impressas devido ao crescimento tecnológico. 2. Aumento dos encargos financeiros ao longo dos últimos anos, decorrentes da débil situação financeira que o grupo atravessa. 3. Departamentos editoriais muito focados nos <i>media</i> tradicionais e pouco criativos. 4. Falta de diversificação na carteira de clientes.
Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
1. Aposta em mais conteúdos de multimédia para publicações e rádio e consequente redução nos custos de impressão (ótica da 747C). 2. Aposta em diversas conferências e outros eventos ao longo do ano e em projetos especiais de potencial económico (PEPE). 3. Aposta na venda de publicidade pela diversidade de plataformas que o grupo tem.	1. Diminuição da venda de publicações impressas (ótica da empresa 747C) e consequente diminuição de produção/impressão (ótica da empresa 734C) e de distribuição (ótica da empresa 731C). 2. Crescimento exponencial da concorrência ao longo dos últimos anos. 3. Afastamento de fornecedores pela instabilidade financeira que o grupo atravessa.

Fonte: Elaboração Própria.

Numa ótica interna, verifica-se através da análise à Tabela 4.1 que o grupo MEDIA possui publicações e marcas centenárias, cuja história tem vindo a acompanhar a história do país, refletindo-se no nome e influência que têm até hoje no mercado português. Ao longo deste último século, houve uma diversificação pelas mais variadas áreas de negócio, com recurso à criação de novas marcas, organização de eventos, entre outros projetos. Apesar de ser um grupo sólido e reconhecido no mercado português, é um grupo bastante fragilizado, nomeadamente no que toca à sua estabilidade financeira. Nos últimos anos, tem apresentado resultados bastante preocupantes, tendo vindo a socorrer-se de ajudas externas para sobreviver, o que tem vindo a aumentar os encargos financeiros.

Por outro lado, o grupo tem registado uma grande diminuição de vendas de publicações impressas, justificado pelo crescente desenvolvimento tecnológico conciliado à falta de adaptação por parte do grupo perante esta mesma evolução. Outra fraqueza que o grupo tem enfrentado, e talvez pela sequência cíclica dos factos, é a falta de criatividade e inovação dos produtos por parte dos departamentos editoriais. Este problema poderia ser colmatado com a renovação de pessoal na área. No entanto, por falta de liquidez e estabilidade financeira tal não é uma opção a ponderar.

A quarta e última fraqueza é a pouca diversidade de clientes que muitas das empresas do grupo têm. Algumas destas empresas estão maioritariamente dependentes de receitas decorrentes de empresas do grupo. Por sequência lógica se uma empresa do grupo não tem liquidez para pagar a fornecedores e outra empresa do grupo é um dos seus fornecedores, detendo a primeira a maior quota de origem de receitas da segunda, esta última, por consequência, tão pouco terá liquidez, gerando assim um problema cíclico.

Anteriormente, foi apontada a diminuição do consumo de publicações impressas devido à evolução tecnológica como uma fraqueza. No entanto, numa análise externa, este ponto é de facto uma oportunidade de melhoria e inovação. O grupo tem aqui uma possibilidade de investir mais em conteúdos multimédia, e com isto reduzir os custos de impressão/distribuição.

Nos últimos anos, o grupo tem vindo a desenvolver alguns projetos que visam a propagação das suas marcas de forma simbiótica entre as empresas do grupo e também com parceiros de uma forma diferente ao tradicional negócio. Alguns exemplos destes projetos, intitulados de Projetos Especiais com Potencial Económico (PEPES) são as conferências tecnológicas, os eventos de apresentação de marcas/publicações e as presenças em eventos de outras marcas.

Atualmente, o grupo está a tentar diferenciar-se do tradicional e isto é, ainda, apresentado como uma fraqueza porque sente relutância ao impacto que esta diversificação possa vir a ter. Não obstante estar muito apegado ao tradicional, não permitindo que estes métodos de diferenciação se sobreponham aos tradicionais, estes projetos são uma oportunidade de crescimento e expansão das marcas e empresas do grupo.

Vivemos numa era onde os métodos de sobrevivência das empresas passam pela diversificação para além do negócio *core* da empresa/grupo e onde as parcerias com outras empresas são essenciais, mesmo que sejam empresas concorrentes. Outra oportunidade de negócio poderá ser a venda de mais publicidade, dando uso às inúmeras plataformas digitais e físicas que o grupo possui.

Por fim, é importante evidenciar, também, algumas ameaças sentidas pelo grupo MEDIA. A crescente diminuição de vendas de publicações impressas de uma empresa está diretamente a afetar outras empresas do grupo - empresas de impressão e distribuição que obtêm a maioria das suas receitas da empresa 747C. É importante referir que a concorrência tem vindo a crescer bastante nos últimos anos, também decorrente da evolução tecnológica que estas empresas adotaram e da adaptação as necessidades e interesses do público alvo. A última ameaça a indicar é o afastamento de alguns fornecedores e potenciais fornecedores por consequência do conhecimento que têm acerca da situação financeira do grupo.

4.4 EVOLUÇÃO FINANCEIRA DO GRUPO *VERSUS* SETOR

Neste ponto será efetuada uma breve análise económica e financeira para um melhor entendimento da evolução da *performance* do grupo fazendo a sua comparação com o setor. Serão apresentados os indicadores financeiros utilizados pelo BdP e sobre estes será feita uma breve análise do período 2014-2018.

4.4.1 Volume de Negócios

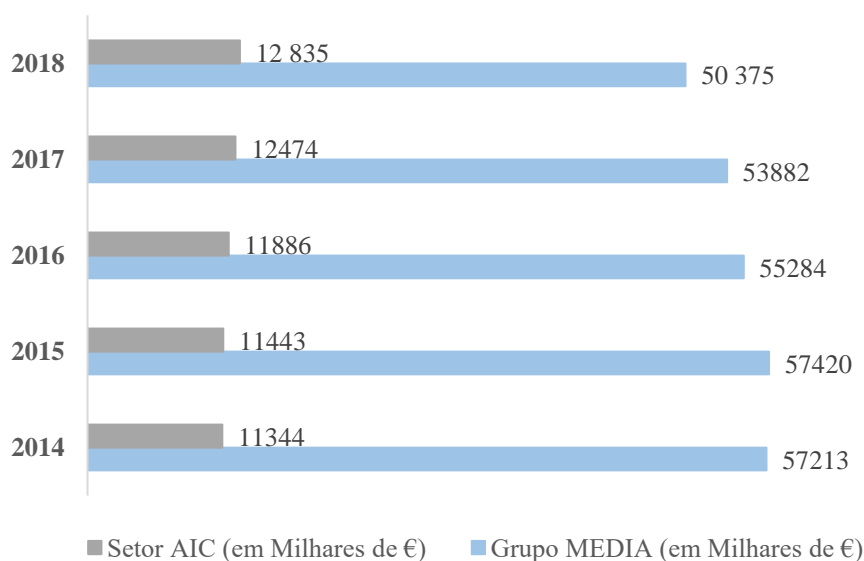


Gráfico 4.2 Evolução do volume de negócios no período 2014-2018.

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do BdP e nos R&C da empresa.

A análise ao Gráfico 4.2 revela uma diminuição notória do VN do grupo ao longo do período em análise. Esta tendência é resultado da grande diminuição de vendas de publicações impressas, justificado pelo crescente desenvolvimento tecnológico.

O grupo registou o pico do VN em 2015, atingindo neste ano os 57,4 milhões de euros. Ao longo do período de 2014 a 2018, o VN do grupo registou uma diminuição de aproximadamente 12%. Apesar disso, é notório o peso do grupo no setor onde se insere, ao longo do período em análise, uma vez que o VN representa, quase, quatro vezes mais que a média do setor.

4.4.2 EBITDA

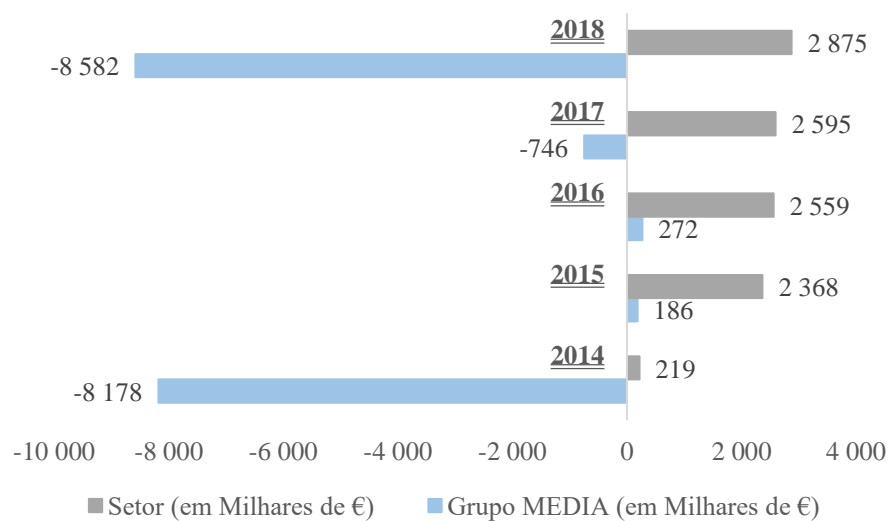


Gráfico 4.3 Evolução do EBITDA no período 2014-2018.

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do BdP e nos R&C da empresa.

Como se pode verificar pela análise do Gráfico 4.3, ao longo do período 2014-2018, o grupo registou um EBITDA negativamente elevado, chegando a atingir aproximadamente 8,6 milhões de euros em 2018. Analisando este indicador, chega-se à conclusão de que o grupo MEDIA não acompanhou a tendência de crescimento do setor, devendo-se esta situação ao facto de que, tanto em 2014 como em 2018, existiram reestruturações no grupo, sendo a evolução negativa do EBITDA em grande parte justificável por estes motivos.

Em 2014, o elevado valor negativo do EBITDA deveu-se à entrada de novos acionistas e a um grande despedimento coletivo, originando elevados gastos com indemnizações. Em 2018, o grupo voltou a marcar o seu ano com um despedimento coletivo, e com investimentos em novos projetos.

4.4.3 RCP

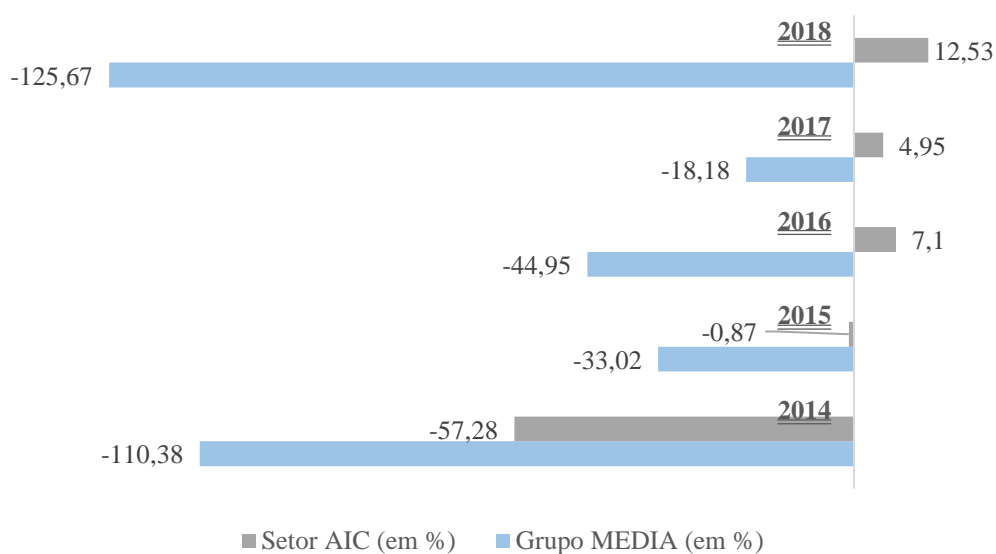


Gráfico 4.4 Evolução da RCP no período 2014-2018.

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do BdP e nos R&C da empresa.

Como se pode verificar no Gráfico 4.4, o grupo MEDIA, em nenhum dos anos do período de estudo, teve capacidade para remunerar os seus acionistas. Esta incapacidade é resultante dos sistemáticos resultados negativos, considerando os anos 2014 e 2018 de maior acentuação resultante das reestruturações ocorridas. Apesar deste cenário, a perspetiva futura continua a ser a de evolução positiva, tanto do indicador da RCP como do resultado líquido do período.

4.4.4 Autonomia Financeira

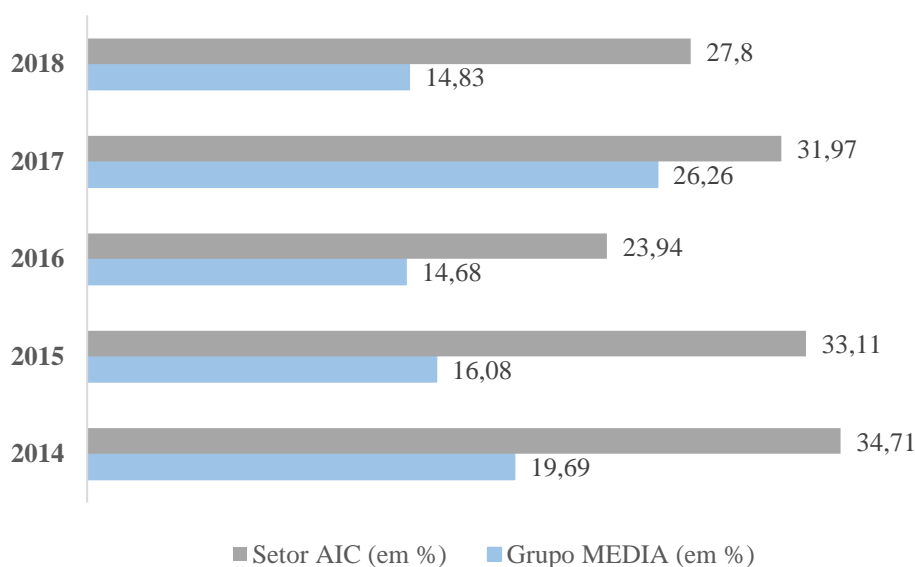


Gráfico 4.5 Evolução da AF no período 2014-2018.

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados do BdP e nos R&C da empresa.

Através da análise ao Gráfico 4.5, pode concluir-se que o grupo se situou, sempre abaixo dos 30%, em todos os períodos económicos analisados tendo, no entanto, acompanhado a tendência decrescente do setor durante o período de 2014 a 2018. O Gráfico 4.5 revela, ainda, que em 2017, o grupo MEDIA atingiu o seu pico de independência de capitais alheios e nesse mesmo ano aproximou-se mais da realidade do setor, evidenciando uma maior capacidade para fazer face aos seus compromissos financeiros através dos seus capitais próprios.

Face aos resultados obtidos nos quatro indicadores analisados, verifica-se um cenário complexo face à realidade existente. Não sendo objetivo deste trabalho de investigação efetuar uma análise aprofundada da situação económico financeira do grupo, esta análise desenvolveu-se através de rácios e indicadores, que permitiram uma análise da evolução da atividade, em paralelo com a rendibilidade e autonomia financeira, procurando encontrar explicações para os valores encontrados. De facto, no período 2014-2018, ao nível da solidez financeira, a empresa registou um significativo aumento dos gastos com indemnizações, aumento de investimentos, originando debilidades por via do elevado endividamento. Ao nível do desempenho económico, o grupo teve dificuldades em dinamizar o setor de vendas, dado a grande diminuição de vendas de publicações impressas, gerando uma consequente

ineficácia de resultados que afetou a rentabilidade e, conseqüentemente, a sustentabilidade futura da empresa. O EBITDA, em percentagem do volume de negócios, é uma medida da rentabilidade da empresa, mas também da capacidade da empresa em gerar *cash-flows* a partir da atividade operacional.

A rentabilidade do ativo é uma medida da eficiência operacional dos ativos do grupo (correntes e não correntes) e permite avaliar o desempenho da totalidade dos capitais (próprios e alheios) investidos no grupo.

5 ESTUDO DE CASO: GRUPO MEDIA

Neste ponto serão apresentadas as fases do processo de CG, bem como os instrumentos utilizados em cada uma delas. Serão apresentadas as fases de controlo retrospectivo (definição dos objetivos estratégicos), a fase de controlo prospetivo (acompanhamento de resultados e ação corretiva perante os mesmos) e a fase de controlo integrado (avaliação dos desempenhos).

Para todas as fases serão apresentados alguns modelos destes instrumentos, bem como os procedimentos e ferramentas associados à sua elaboração.

5.1 CONTROLO RETROSPETIVO – INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM

5.1.1 Mapa estratégico e objetivos estratégicos

Na Figura 5.1, é apresentado o mapa estratégico mais recente do grupo e, serão explicados sucintamente os seus objetivos estratégicos, divididos por cada uma das perspetivas do BSC.

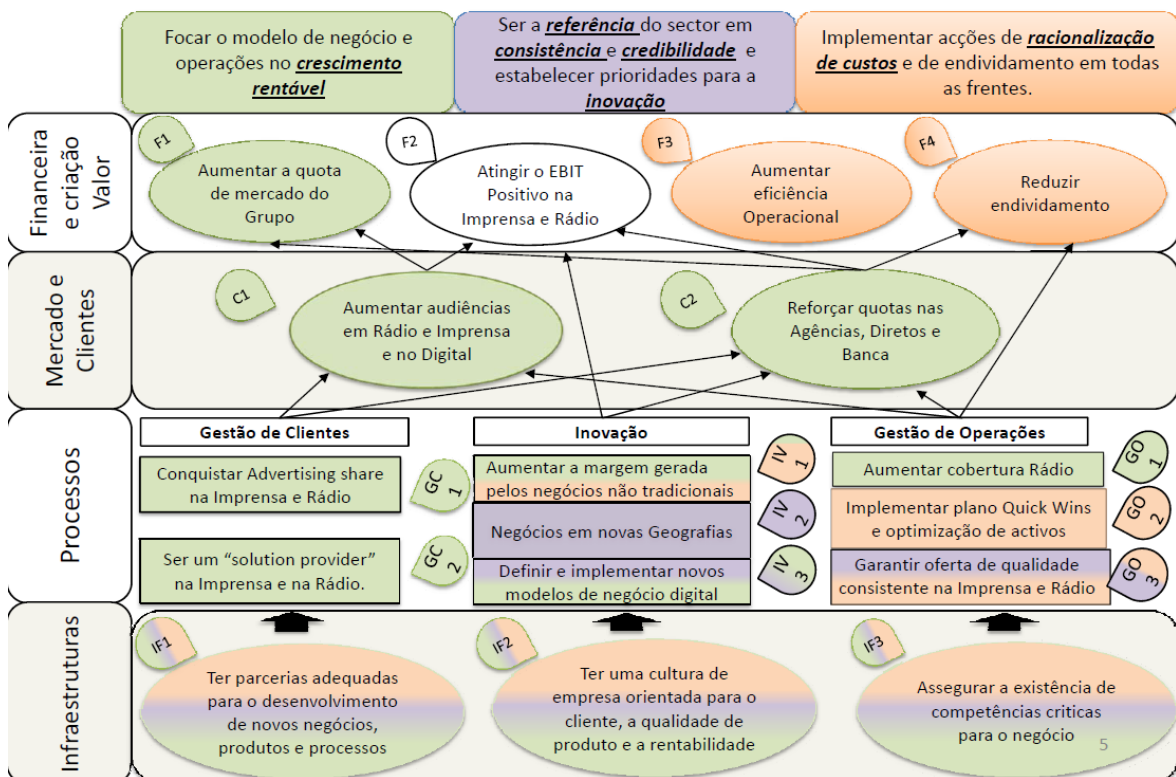


Figura 5.1 Mapa estratégico do grupo MEDIA.

Fonte: Documentos internos do grupo MEDIA.

De acordo com o mapa estratégico do grupo, analisando as perspectivas constantes na Figura 5.1, constata-se que se pretende:

Perspetiva Financeira e criação de valor

- Aumentar a quota de mercado: embora o grupo já domine grande parte do mercado português, tem vindo, cada vez mais, a perder quota de mercado face à concorrência, a qual tem apostado fortemente no mercado digital;
- Atingir um EBIT positivo nas empresas detentoras dos jornais e na rádio, empresas com maior quota no grupo;
- Aumentar a eficiência operacional: uma vez que um dos grandes problemas do grupo tem sido a contratação e retenção de talentos criativos e produtivos, com formação para as redações editoriais;
- Reduzir o endividamento: uma vez que o grupo nos últimos anos tem vindo a enfrentar grandes dificuldades financeiras e o recurso a ajudas externas tem sido recorrente e crescente.

Perspetiva de mercado e clientes

- Aumentar audiências na rádio, na imprensa e nas plataformas digitais. Para este efeito, o grupo tem o objetivo de recorrer a mais projetos de marketing, bem como parcerias com outras entidades, entre departamentos e entre produtos, por exemplo na organização de eventos ou elaboração de passatempos;
- Reforçar quotas nas agências, diretos e banca, ou seja, o grupo estabelece o objetivo de reforçar relações com clientes e intermediários.

Perspetiva dos processos

- Gestão de Clientes:
 - a) Conquistar *Advertising share* na imprensa e rádio – através de constante contato com possíveis clientes de publicidade;
 - b) Ser um *Solution Provider* na imprensa e na rádio, ou seja, o grupo pretende tornar-se num fornecedor justo e não somente um “vendedor por preço”.

- Inovação:
 - a) Aumentar a margem gerada pelos negócios não tradicionais, ou seja, implementar projetos e lançamento de novos produtos que aumentem a margem gerada nas áreas de conferências de PEPES, passatempos, marketing alternativo e conteúdos digitais;
 - b) Negócios em novas geografias, nomeadamente em Angola e Moçambique;
 - c) Definir e implementar novos modelos de negócio digital, geradores de rendimento.

- Gestão de Operações:
 - a) Aumentar a cobertura da rádio no litoral norte, acima de Viana do Castelo e autoestrada Lisboa/Algarve;
 - b) Implementar o plano de *Quick Wins* e otimização de ativos;
 - c) Melhorar a qualidade dos jornais, revistas e rádio.

Perspetiva das Infraestruturas

- Encontrar parceiros para novos negócios, produtos e processos;
- Promover ações de formação para mudar a cultura, orientando-a para o serviço ao cliente, qualidade do produto e rentabilidade;
- Elaborar o plano de identificação e posterior retenção de competências críticas.

5.1.2 Processo Orçamental

O processo orçamental anual inicia-se entre meados de setembro e início de outubro, estando inteiramente dependente da estrutura do grupo. O orçamento é elaborado considerando as diferentes empresas e os diferentes departamentos destas. Há, no entanto, atividades consideradas acessórias, que são transversais a todas as empresas e como tal apenas entram no orçamento da empresa-mãe. Exemplo destas atividades é o departamento jurídico, o departamento de recursos humanos (RH), o departamento de Serviços Gerais, o departamento de Qualidade, o departamento de PCG e o departamento Financeiro.

As atividades consideradas operacionais, que resultam da atividade operacional normal destas empresas são orçamentadas atendendo às empresas a que respeitam. O orçamento

destas atividades, apesar de refletir as diferentes empresas é elaborado pelo mesmo critério. Por exemplo, o orçamento do departamento editorial da empresa 747C e o orçamento do departamento editorial da empresa 735C são elaborados pelo mesmo método, pela mesma categoria de responsáveis e com recurso aos mesmos tipos de fontes de informação. É importante ressaltar que há departamentos que competem apenas a determinadas empresas, como, por exemplo, o departamento de Marketing que apenas existe na empresa-mãe.

A Tabela 5.1 resume os tipos de atividades que são desenvolvidas no grupo MEDIA, os vários departamentos que existem, as fontes de informação que são utilizadas para a elaboração do orçamento, a quem pertence a responsabilidade pela sua elaboração e qual o departamento consultado para a sua elaboração.

Tabela 5.1 Processo Anual de Orçamentação.

Atividades	Departamento	Fonte	Responsabilidade	Consulta
Atividades Acessórias	Jurídico	Histórico retirado de <i>Hyperion-Oracle</i>	PCG	Diretores (aprovações e retificações)
	RH			
	Qualidade			
	PCG			
	Serviços Gerais			
	Financeiro			
	Informático	Histórico retirado de <i>Hyperion-Oracle</i> <i>Inputs</i> de todos os departamentos /empresas do grupo	Diretor do departamento	PCG (transposição da informação para moldes orçamentais)
Atividades Operacionais	Comercial	Histórico retirado de <i>Hyperion-Oracle</i>	Diretor do departamento	PCG (transposição da informação para moldes orçamentais)
	Circulação	Histórico retirado de <i>Hyperion-Oracle</i>	Diretor do departamento	PCG (transposição da informação para moldes orçamentais)
	Editorial	Histórico retirado de <i>Hyperion-Oracle</i> <i>Inputs</i> de todos os departamentos editoriais	PCG	Diretores de redações (aprovação e retificações)
	Marketing	Histórico retirado de <i>Hyperion-Oracle</i>	Diretor do departamento	PCG (transposição da informação para moldes orçamentais)
	Produção	Histórico retirado de <i>Hyperion-Oracle</i> <i>Inputs</i> do departamento comercial	Diretores de redações (aprovação e retificações)	PCG (transposição da informação para moldes orçamentais)

Fonte: Elaboração Própria.

5.2 CONTROLO PROSPETIVO - INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO DE COMPORTAMENTO

5.2.1 Ciclo da informação financeira

O ciclo da informação financeira, os seus utilizadores, as ferramentas que utilizam, as fases que a informação atravessa é importante porque o acompanhamento dos resultados começa na fase em que são gerados. A Tabela 5.2 apresenta, de forma sintética, o ciclo da informação financeira tanto a nível mensal como anual. No Apêndice 2 é apresentada a discriminação das funcionalidades de cada um dos instrumentos mencionados na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 Ciclo da informação financeira.

Quem gera informação financeira?	→	Departamentos financeiros (empresas-filhas), Administração, Departamento de RH, Departamento informático, Departamento comercial Redações, Serviços gerais, Clientes e Fornecedores
Quem receciona a informação financeira e a trabalha?	→	Departamento Financeiro do Grupo: área da contabilidade, área da tesouraria, área das cobranças e área da faturação
Como se receciona e trata a informação? Que ferramentas são utilizadas?	→	Correio eletrónico e postal; <i>Easydocs</i> , SAP, Plataforma de Colaborações, Ferramentas do <i>Office</i>
Quem receciona a informação financeira depois de arquivada e contabilizada?	→	Departamento do PCG e Departamento Fiscal
Que ferramentas utilizam?	→	<i>Hyperion - Oracle</i> e aplicações disponibilizadas pela Autoridade Tributária
Quem receciona a informação depois de agregada e analisada?	→	Entidades Reguladoras Governamentais, administração e possíveis investidores/financiadores

Fonte: Elaboração Própria.

A informação financeira do grupo MEDIA provém de inúmeras fontes internas e externas. As fontes externas, são os clientes e os fornecedores. As fontes internas do grupo são a Administração, sendo o órgão máximo que ordena as diretrizes que pretende que sejam seguidas, os diversos departamentos financeiros das empresas do grupo, o departamento de

RH, o departamento de informática, o departamento comercial, os serviços gerais de cada polo/edifício e as redações jornalísticas.

Todos estes intervenientes conduzem a informação financeira até ao departamento financeiro do grupo, nomeadamente até à área da contabilidade, área da tesouraria, área da faturação e área das cobranças. O departamento financeiro receciona a informação via postal, de forma eletrónica ou física. Na área da contabilidade, o tratamento da informação começa pelo tratamento do arquivo (no caso, digital) e inserção dos documentos de fornecedores num sistema de aprovação de pagamentos. Para esta tarefa é utilizada a ferramenta *Easydocs* que associada ao programa contabilístico que o grupo utiliza permite a inserção automática destes documentos neste segundo *software*. A par disto, a área da contabilidade contabiliza os documentos rececionados e regista os restantes lançamentos, utilizando o programa de gestão SAP R/3.

As redações de jornalistas e o departamento de RH utilizam em conjunto com a área da contabilidade uma plataforma de colaborações, onde são inseridas informações relacionadas com despesas de colaboradores externos e despesas que os funcionários possam ter (por exemplo, ajudas de custo e despesas de representação).

O papel da tesouraria é gerir e assegurar todo o processo de pagamentos a fornecedores. Esta área recorre igualmente à utilização do SAP R/3 para os registos contabilísticos dos pagamentos. Já a área da faturação é responsável pela emissão de faturas e outros documentos a clientes. A área das cobranças está responsável pelo contacto com os clientes a fim de obter o pagamento por parte destes, relativamente aos serviços que o grupo presta. Estas duas áreas utilizam também o SAP R/3, com a particularidade de a área das cobranças utilizar esta ferramenta para o registo de recebimentos e a área da faturação utilizar algumas ferramentas específicas de faturação além do SAP R/3, nomeadamente: SIGA (Sistema Integrado de Gestão de Anúncios) e SGA (Sistema de Gestão de Assinaturas Físicas e Digitais).

No fim do mês, após toda a informação estar registada em SAP R/3, pelos diversos interlocutores, começam a ser executadas as tarefas tanto do departamento fiscal como também do departamento de PCG. O departamento fiscal, elabora as respetivas declarações fiscais, com o auxílio da informação armazenada em SAP R/3 e com recurso às aplicações governamentais existentes para a elaboração das mesmas. Este departamento é igualmente responsável pela comunicação de dados estatísticos a algumas entidades.

Já o departamento de PCG é responsável por agregar a informação contabilística obtida do SAP R/3 e integrar esta informação no software *Hyperion - Oracle*. Este programa informático é uma plataforma de planeamento, orçamentação e *forecasting*. Mensalmente, este departamento agrega a informação e ajusta o *forecasting*, consoante os meses que faltam ao longo do ano e retira deste programa os respetivos mapas necessários ao auxílio das análises que faz. Anualmente, o departamento de PCG insere os dados dos orçamentos. Após a sintetização da informação contabilística, respetiva análise e elaboração de relatórios e declarações fiscais, a informação financeira segue para os seus utilizadores finais: administração e entidades governamentais responsáveis pela economia do país (Autoridade Tributária, BdP, INE e outras).

5.2.2 Processo de controlo de gestão

A par do ciclo que a informação financeira percorre dentro da empresa, é importante referir, neste ponto, de que forma a informação é controlada e corrigida. Apesar de em todas as fases do percurso da informação financeira os intervenientes procurarem sempre a transferência da informação da forma mais autêntica e fiel, esta fase de controlo é da responsabilidade do departamento de PCG. Este departamento controla, através de mapas e relatórios que elabora, se os dados reais estão a ir ao encontro do que foi planeado. De seguida, será apresentado o processo que o departamento de PCG elabora - a nível mensal e, posteriormente, a nível anual.

É relevante ressaltar que a informação trabalhada pelo departamento de PCG é feita com base em informação contabilística, organizada por três dimensões, existindo uma listagem adaptada a cada uma das empresas do grupo. A análise é feita conforme funções (departamentos), produtos e na localização das atividades.

Processo Mensal: o processo está assente em quatro grandes atividades:

- a) Dados Operacionais: consiste na preparação de ficheiros, com recurso ao *Excel*, que permitem analisar dados como o papel, matéria prima essencial à impressão dos jornais, que são extraídos do SAP R/3, *headcount* de todas as empresas (dados enviados pelo departamento de RH), circulação e margens de dossiês de projetos (DP), que são orçamentos de campanhas de marketing e de PEPES;

- b) Carregamentos: consiste na extração de informação contabilística do SAP R/3, sua conversão e extração da informação do *headcount* em linguagem legível para que possa ser importada para o *software Hyperion-Oracle*. Para a conversão da informação em linguagem legível ao programa *Hyperion-Oracle* é utilizado um *software* desenvolvido internamente para o efeito.
- c) *Reporting*: consiste na preparação de ficheiros que servirão de apoio à apresentação mensal e nos ficheiros posteriormente enviados às direções de cada departamento. Para a elaboração destes ficheiros, o departamento de PCG recorre ao *Excel*. Nesta fase, são preparados ficheiros de análise aos custos, rendimentos e quantidades do marketing (promocional, institucional, canais), às receitas das assinaturas digitais, aos PEPES, aos custos das redações editoriais, aos custos do departamento de informática, e aos custos dos novos negócios (área do grupo dedicada a plataformas digitais).
- d) Apresentação: consiste na elaboração da apresentação dos resultados do grupo, discriminados por empresas e produtos. A apresentação é exposta à administração pela diretora do departamento de PCG e devidamente discutidos os resultados. A apresentação é feita com recurso ao *PowerPoint*.

Processo anual:

A reavaliação orçamental, intitulada pelo grupo de *forecasts* deixou de ser feita em 2016, de forma sistemática e organizada. Nos períodos de 2014 e 2015 o processo foi realizado de 6 em 6 meses, no qual era avaliado o panorama do país, dos diferentes departamentos e das perspetivas para o grupo até ao fim do ano, a partir dessa data. Nas reavaliações de orçamento foram considerados acontecimentos como a perspetiva de entrada e saída de acionistas, bem como das suas entradas de capital, ou como o *rebranding*.

5.3 CONTROLO INTEGRADO – INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO

Durante o período de 2014 a 2018, tanto mensalmente como anualmente, foram feitas apresentações, em contexto de reunião à administração do grupo. Além dos membros da administração e do PCG, representado pela sua diretora, estão presentes nestas reuniões tanto

o diretor financeiro do grupo como os diretores de departamentos da empresa mãe e das restantes empresas.

Antes da realização da apresentação, é enviado pelo departamento de PCG às direções de departamentos/áreas os relatórios descritivos de toda a informação que será abordada na reunião – esta informação é preparada conforme processo apresentado no capítulo 5.2, em formato de TDB e com informação do conjunto de KPI's escolhidos pela direção do grupo. Estes relatórios têm o intuito de fornecer informação atempada aos diretores para se prepararem para a reunião.

Estas apresentações são elaboradas pelo departamento de PCG e, como apresentado na Tabela 5.3, abordam índices consolidados, valores por empresa/produto e ainda algumas informações adicionais.

Tabela 5.3 Apresentação Mensal/Anual.

1. Consolidado	2. Visão por Empresa e Meio	3. Informação Adicional
EBITDA Balanço Resultado Líquido Rendimentos operacionais Circulação Publicidade Conferencias e PEPEs Gastos por natureza (variáveis e fixos) Pessoal Capital Expenditure (CAPEX) Cash Flow	Apresentação dos mesmos indicadores, por empresa e produto (conforme Apêndice 1)	Custos editoriais Gastos com Colaborações Resultados do departamento de Marketing

Fonte: Documentos internos do grupo MEDIA.

Após serem apresentados os dados e indicadores financeiros, os diretores dos departamentos com maior peso nos resultados do grupo (circulação, marketing, comercial) fazem pequenos apontamentos acerca do que foi apresentado. Por fim, é aberto um espaço a questões e à discussão dos resultados.

5.4 SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO DO GRUPO MEDIA (2014 - 2018)

Na Tabela 5.4 pode-se observar, além dos instrumentos já mencionados, alguns acontecimentos relevantes ocorridos no período de 2014 a 2018, bem como em que fase de controlo tiveram impacto.

Tabela 5.4 Sistemas de Controlo de Gestão do Grupo Media entre 2014 e 2018 (1/2).

Ano	Sistemas de Controlo de Gestão	Fases de Controlo		
		Retrospectivo	Prospetivo	Integrado
2014	Departamento de Marketing passa a incorporar outros departamentos menores.	X		X
	Alteração do corpo acionista e mudança de administração.			X
	Despedimento coletivo - Departamento editorial e comercial	X		
2015	O mês de janeiro é reportado pela primeira vez.		X	X
	<i>Rebranding</i>	X		
	A apresentação mensal é revista e adaptada à nova imagem.		X	X
	O extenso relatório impresso em papel, em quatro vias, entregue à administração, é descontinuado.			X
	É criada a nuvem, onde passam a ser integrados os mapas de <i>reporting</i> substituindo, assim, o envio por <i>email</i> .			X
	A pedido do administrador responsável pela área financeira, é criado um conjunto de mapas.		X	X
	Passam a existir reuniões mensais de comité de marca, de comissão executiva e de conselho de administração.			X
2016	Uma das <i>controllers</i> é substituída por um novo <i>controller</i> que vem dar uma perspetiva diferente ao departamento de PCG.		X	
	Desde este ano em diante deixaram de se fazer <i>forecasts</i>	X	X	
	Passaram a existir reuniões semanais de análise de custos, entre o departamento de PCG e o administrador da área financeira.		X	
	Lançamento de novas marcas digitais.	X		
	Saída do Administrador da área financeira, cessando o interesse, contacto ou exigência por parte da nova responsável da área.	X		X

Tabela 5.4 Sistemas de Controlo de Gestão do Grupo Media entre 2014 e 2018 (2/2).

Ano	Sistemas de Controlo de Gestão	Fases de Controlo		
		Retrospectivo	Prospetivo	Integrado
2017	É contratada uma consultora para alterar o modelo de apresentação mensal, utilizada até aos dias de hoje.			X
	Alteração no corpo de acionistas.	X		X
2018	Criação de um novo departamento.	X		
	Despedimento coletivo: Departamento financeiro.	X		
	<i>Outsourcing</i> : empresa assume a operacionalidade do departamento financeiro.	X	X	

Fonte: Elaboração Própria com base nas reuniões efetuadas.

Analisando a Tabela 5.4, é possível ressaltar dois aspetos importantes e que resumem a tabela, nomeadamente: a instabilidade do corpo acionista ao longo deste período e daí terem resultado duas reestruturações num curto espaço de tempo e as crescentes melhorias no modelo de *reporting* da informação financeira.

5.5 ANÁLISE CRÍTICA AOS SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO *VERSUS* PERFORMANCE FINANCEIRA

Neste ponto, será efetuada uma análise crítica aos SCG existentes no grupo, tendo em conta as observações efetuadas pela autora, os documentos consultados e as informações recolhidas das reuniões realizadas.

Tendo como objetivo falar com alguém que tivesse um maior conhecimento sobre os SCG implementados pelo grupo ao longo do período em análise, a investigadora reuniu com o *controller* com mais anos de experiência profissional dentro do grupo.

De acordo com as informações obtidas, existiram algumas tentativas de melhoramento do sistema de instrumentos de comportamento (fase de controlo retrospectiva) e instrumentos de diálogo (fase de controlo integrada), uma vez que os mesmos têm vindo a tornar-se bastante obsoletos, pouco objetivos e com excessiva quantidade de informação. Tem-se vindo a verificar que, por consequência destes dois instrumentos, os instrumentos de pilotagem (fase de controlo retrospectiva) tornaram-se inadequados à realidade do grupo. O *controller*

considera que a *performance* financeira tem deteriorado ao longo do período em análise em parte devido ao facto das tentativas de melhorias dos SCG não acompanharem as necessidades do grupo e pelo facto da visão de os utilizadores da informação gerada pelos SCG não estar a acompanhar a evolução que estes têm tido.

Ao contrário do *controller*, que tem uma opinião mais detalhada, a contabilista certificada, que trabalha de forma independente para o grupo desde 2018, tem uma visão mais global e pouco detalhada acerca da operacionalidade do grupo, tendo um maior conhecimento da sua *performance* financeira. De acordo com as informações extraídas da reunião com a contabilista certificada, verifica-se que esta tem uma perspetiva ligeiramente diferente, considerando que a *performance* financeira do grupo é o resultado de falhas na implementação da fase de controlo integrado.

A contabilista certificada considera, também, que o grupo tem falhado na tomada de decisão (prova é a instabilidade do corpo acionista) perante a informação gerada pelos SCG e não na utilização dos mesmos. Considera que o grupo tem uma extensa gama de produtos a oferecer e que isso joga contra a sua *performance*, uma vez que se traduz numa extensa estrutura de gastos desnecessários, nomeadamente com pessoal.

Relativamente à análise crítica dos SCG implementados pelo grupo verificou-se, através das observações efetuadas e dos documentos analisados, que este é constituído por algumas empresas/marcas centenárias, tornando-se num grupo bastante familiar e com pouca abertura à mudança. Não obstante, salienta-se que, no período de 2014 a 2018, o grupo teve numerosas tentativas de melhoria nos SCG, conforme apresentado no ponto 5.4.

No período de 2014, o grupo sofreu uma reestruturação, pelo que a sua estrutura de gastos diminuiu bastante resultante do despedimento coletivo que existiu nos departamentos com maior peso no grupo – editorial e comercial. Esta reestruturação que acabou por afetar a fase de controlo retrospectivo (orçamentos e *forecasts*) traduziu-se quantitativamente na melhoria dos indicadores de VN, EBITDA e RCP, nos períodos de 2014 a 2015.

Em 2015 e 2016, o grupo esforçou-se para melhorar, sobretudo na fase de controlo integrado. Nesta fase, melhoraram-se os moldes em que a informação financeira passou a ser reportada bem como começou a existir maior rede de discussão dessa mesma informação. Esta melhoria gerou, conseqüentemente, uma melhoria das fases de controlo retrospectivo e prospetivo dos períodos seguintes, traduzindo-se quantitativamente numa melhoria do VN, da RCP e da AF comparativamente aos anos de 2016 e 2017.

O período de 2018, foi um período atípico por ter ocorrido uma grande reestruturação originando uma evolução negativa nos indicadores financeiros do grupo devido ao elevado esforço de tesouraria efetuado, mas que não reflete na totalidade a utilização positiva dos SCG ao longo dos restantes anos.

Face ao exposto, a Tabela 5.5 ilustra não só os anos em que o grupo mais investiu em novos instrumentos de SCG (ou melhoraram os já existentes), como também o comportamento dos indicadores financeiros analisados.

Tabela 5.5 Relação entre os SCG adotados e a *performance* financeira, no período 2014-2018.

	2014	2015	2016	2017	2018	2014 a 2018
Nº de SCG implementados	3	7	5	2	5	-
Evolução do VN	-	0,36%	-3,72%	-2,54%	-6,51%	-11,95%
Evolução do EBITDA	-	102,27%	46,24%	-374,26%	-1050,40%	-4,94%
Evolução da RCP	-	77,36%	-11,93%	26,77%	-107,49%	-15,29%
Evolução da AF	-	-3,61%	-1,40%	11,58%	-11,43%	-4,86%

Fonte: Elaboração própria com os dados da pesquisa (2020).

A análise à Tabela 5.5 revela, assim, que nos anos 2015 e 2016, anos em que houve um maior esforço de desenvolver os SCG existentes, foi quando se verificou um comportamento mais favorável em termos financeiros. Em 2017, não houve um investimento tão acentuado no desenvolvimento de SCG, tendo existido uma alteração do corpo acionista, justificando, desta forma, o aumento dos indicadores RCP e AF.

Por fim, o período de 2018, tendo sido um período de grande reestruturação, acabou por afetar todas as fases de controlo e originado uma evolução negativa nos indicadores financeiros, devido ao elevado esforço de tesouraria que o grupo efetuou. É relevante salientar que foi um período atípico, o que não reflete na totalidade o impacto da utilização positiva dos SCG e que comprova a teoria de que a *performance* financeira de uma organização está dependente de inúmeros fatores e não somente da existência de um SCG (Texeira, Antunes & Quirós, 2015).

Deste modo, após a realização deste estudo, identificaram-se alguns aspetos dos SCG que, no entender da autora, não foram adaptados ao longo do tempo à nova realidade da empresa. Sendo assim, no ponto seguinte irão ser apresentadas algumas sugestões de melhoria, tendo por base, os instrumentos referidos e analisados anteriormente.

5.6 PROPOSTA DE MELHORIA DOS SCG ATUALMENTE UTILIZADOS

Neste ponto serão propostas algumas medidas que possam contribuir para a melhoria da *performance* do grupo MEDIA, através da melhoria dos SCG atualmente implementados. Estas propostas surgiram da experiência da autora e das informações recolhidas das reuniões realizadas.

De um modo geral, verifica-se que os SCG existentes estão a ser bem utilizados, no entanto, alguns deles poderiam ser atualizados ou substituídos. Propõe-se, assim, as seguintes sugestões de melhoria:

- Atualização da estrutura de centros de custos

Atualmente, o grupo dispõe da mesma estrutura de organização de gastos e rendimentos que dispunha há 10 anos. Verificou-se que, a estrutura de centros de custos é extensa, obsoleta e impeditiva, por vezes, de uma boa interpretação e análise da informação que é agregada com base nesta estrutura.

Na fase de controlo retrospectivo, a proposta baseia-se na simplificação da estrutura de centros de custos, o que por sua vez simplificaria a elaboração e a apresentação da estrutura de gastos e rendimentos orçamentados. Atualmente, o grupo dispõe de um leque de mais de 6000 centros de custos, verificando-se que, numa base mensal apenas são utilizados cerca de 100.

A estrutura está dividida por grupos em 24 áreas operacionais e 6 grupos de centros de custo relativos a fusões, centros de custo agregadores, entre outros. Os centros de custos decompõem-se em 9 dígitos, sendo a sua composição referente: ao tipo de gasto/rendimento a que se refere (3 dígitos), ao produto/publicação (2 dígitos), ao tipo de meio de venda, se digital se físico (2 dígitos); e, por fim, à localização geográfica da empresa em Portugal Continental (2 dígitos). A Figura 5.2 ilustra a estrutura de um centro de custo adotado pelo Grupo MEDIA, nomeadamente: o tipo de gasto, que no caso é um gasto relativo a publicidade (100), à publicação x (01), imputável à sua publicação distribuída na forma física (01) e o gasto incorrido foi relativo à redação que está localizada em Lisboa (01).

Hierarquia standard	Denominação
▼ 747C	
▼ 1	Direcção Publicidade
▼ 100	Pub-Agência
▼ 10001	Pub-Agência
• 100010101	DP-Agência -1ºC-S-Lisboa
• 100010102	DP-Agência -1ºC-S-Porto

Figura 5.2 Estrutura dos centros de custo Direcção de Publicidade, nos períodos de 2014-2018.

Fonte: Dados internos do grupo MEDIA.

Para além desta estrutura estar a ser manuseada por muitas pessoas, o grupo não segue à risca as regras que determinou inicialmente para a criação dos centros de custo. Talvez devido a alguma ausência de informação na forma de organização e de manuseamento, a composição dos centros de custo tem vindo a tornar-se obsoleta. Identificaram-se alguns dos motivos:

- a incoerência na criação dos centros de custos. Como ilustrado na Figura 5.3, que a seguir se apresenta, o grupo utiliza o centro de custo 910012402, que se refere a custos de publicidade de uma publicação, associada ao departamento de Negócio Eletrónico da redação localizada no Porto. Além da estrutura deste centro de custo não obedecer às regras estabelecidas inicialmente, os custos imputados a este centro de custo são, unicamente, custos de publicidade associados a esta publicação, os quais poderiam ser associados a um centro de custo 100. A ideia era que existisse uma equipa que escrevesse para determinado jornal em Lisboa e outra equipa localizada no Porto, isto é, que escrevessem para o mesmo jornal, mas tendo por base localizações diferentes, logo a informação obtida seria diferente e mais próxima à zona. Desta forma, os custos seriam separados por quem os gerasse. No entanto, não existe uma equipa localizada no Porto, somente em Lisboa, a qual sempre que necessário se desloca ao Porto, então o centro de custo indicativo da localização do Porto nunca é utilizado, logo não faz sentido existir. Atualmente, aparece sempre nos relatórios com valor zero.

Hierarquia standard	Denominação
▼ 747C	
▶ 1	Direcção Publicidade
▶ 2	Direcção Distribuição
▶ 3	Direcção Marketing
▶ 4	Direcção Qualidade
▶ 5	Direcção Assinaturas
▶ 6	Direcção Produção
▶ 7	Direcção Editorial
▶ 8	Direcção Estudos e Projectos
▼ 9	Direcção Negocio Electronico-Multimedia
▶ 900	Dir. Negocio electronico e multimedia
▼ 910	DNEM Publicidade Agencias
▼ 91001	DNEM Publicidade Agencias
• 910012401	DNEM Publicidade Agencias
• 910012402	DNEM-Publicidade Site -Porto

Figura 5.3 Estrutura de centros de custo da Direção de Negócio Eletrónico - Multimédia, período 2014-2018.

Fonte: Dados internos do Grupo MEDIA.

• O leque de produtos/publicações já foi drasticamente renovado ao longo das duas últimas décadas, bem como existiu a aquisição e alienação de empresas, não tendo a estrutura de gastos sido atualizada. A Figura 5.4 ilustra, a vermelho, as publicações que já não pertencem ao grupo, mas que ainda continuam a pertencer à sua estrutura.

Hierarquia standard	Denominação
▼ 7	Direcção Editorial
▶ 700	DE-Editorial
▶ 710	DDI-Direcção de Documentação Informação
▼ 720	Redacção Imagens
▶ 72001	D Editorial
▶ 72002	D Editorial
▶ 72005	D Editorial
▶ 72006	D Editorial
▶ 72017	D Editorial
▶ 72019	D Editorial
▶ 72032	D Editorial
▶ 72033	D Editorial
▶ 72034	D Editorial
▶ 72035	D Editorial
▶ 72036	D Editorial
▶ 72037	D Editorial
▶ 72038	D Editorial
▶ 72039	D Editorial
▶ 72040	D Editorial
▶ 72041	D Editorial
▶ 72047	D Editorial
▶ 72048	D Editorial
▶ 72049	D Editorial
▶ 72050	D Editorial
▶ 72099	D Editorial Geral Geral-Redacção

Figura 5.4 Estrutura de centros de custo da Direção Editorial, período 2014-2018.

Fonte: Dados internos do Grupo MEDIA.

- Existe uma extensa lista de centros de custo para o mesmo tipo de gastos, sem justificação plausível, tal como ilustrado na figura 5.5.

Hierarquia standard	Denominação
▼ 747C	
▶ 1	Direcção Publicidade
▶ 2	Direcção Distribuição
▶ 3	Direcção Marketing
▼ 4	Direcção Qualidade
▼ 400	Direcção Qualidade
▼ 40001	Direcção Qualidade
• 400010199	Dir. Qualidade- I-1°C-Sul-Geral
• 400010299	Dir. Qualidade- I-1°C-Norte-Geral
• 400010599	Dir. Qualidade- I-Classificados-Sul-Geral
• 400010699	Dir. Qualidade- I-Classificados-Norte-Gera
• 400014499	Dir. Qualidade- -Geral

Figura 5.5 Estrutura de centros de custo da Direcção de Qualidade, período 2014-2018.

Fonte: Dados internos do Grupo MEDIA.

- A estrutura está dividida por diferentes localizações (Lisboa, Porto, Minho, Norte e Sul), quando na prática todas as sedes/redações estão centralizadas em Lisboa e apenas duas em São Miguel.

Os relatórios financeiros são, até aos dias de hoje, elaborados tendo por base a totalidade dos centros de custo e não apenas os geradores de informação útil, gerando assim uma excessiva informação desnecessária. Desta forma, sugere-se que relativamente à divisão da estrutura por grupos de centros de custo que sejam avaliadas as áreas que fazem sentido na atividade prática do grupo, como por exemplo eliminar o grupo de Direcção Negócio Eletrónico quando já temos a decomposição de todos os custos associados a esta área nos outros grupos (custos de publicidade, custos de marketing, entre outros) e já temos a indicação da associação a uma publicação digital.

Relativamente à decomposição dos centros de custo, a sugestão é de que seja feita em 7 dígitos, nomeadamente:

- tipo de gasto/rendimento a que se refere (3 dígitos);
- produto/publicação (2 dígitos);
- tipo de meio de venda, se digital se física (2 dígitos).

O resultado que se pretende com a aplicação desta nova estrutura é um menor dispêndio de tempo na interpretação e análise dos dados, face ao que acontece atualmente. Na fase de controlo prospetivo, a simplificação da estrutura de centros de custos simplificaria, de forma operacional, o registo da informação financeira.

- Substituição do *software* de agregação da informação analítica e do *software* de planeamento, orçamentação e *forecasting*

Uma vez que o setor das tecnologias da informação está em permanente mudança, a atualização de *softwares* deve ser uma preocupação para que as empresas possam encontrar novos programas que possam atender melhor às suas necessidades.

Assim, a segunda proposta de melhoria passa pela atualização tanto do *software* – desenvolvido internamente em 2001 e sem nunca ter sofrido nenhuma atualização desde então – utilizado para a conversão da informação financeira exportada de SAP R/3, como do *software* de planeamento, orçamentação e *forecasting* - *Hyperion-Oracle* – que se tem mostrado uma ferramenta difícil de manuseamento, pouco intuitiva e por vezes limitativa e lenta.

Esta sugestão deve-se ao facto deste *software* mais antigo não apresentar as soluções necessárias para os problemas atuais da empresa, uma vez que, quando foi adquirido, as exigências do mercado e da empresa eram outras. Para além disso, existe a questão da segurança. Um programa que não possui atualizações recentes acaba por estar mais exposto ao risco de ataques de *hackers* ou à perda de dados importantes para a empresa. Pretende-se, assim, que esta necessidade não seja encarada como apenas “mais um gasto desnecessário”, mas sim como um investimento no *software* que mais se adequa à realidade da empresa e ao auxílio na prestação da informação necessária à tomada de decisão.

As empresas necessitam de um SCG adequado à sua realidade, que lhes permita conceber planos de ação e relatórios de acompanhamento e saber a situação e evolução da sua *performance*. Uma sugestão de *software* a adquirir seria o *Power BI* que, atualmente, se tem evidenciado no contexto empresarial, sendo considerado uma ajuda importante, pois permite sintetizar a informação definida como relevante, através de múltiplas recolhas e análises, elaboração de relatórios e apresentações visuais e interativas. A informação deixa de ser plana e passa a ser circular e relacional, passando todos os intervenientes a ter acesso à informação adequada e em tempo útil, possibilitando a leitura em tempo real,

compreendendo o nível de desempenho de cada departamento, equipa ou colaborador, com segurança e níveis de acesso diferenciados.

- Apresentação dos orçamentos e posteriores resultados aos colaboradores.

Na fase de controlo integrado, a proposta seria a apresentação tanto dos resultados como dos orçamentos aos colaboradores (consoante os seus departamentos/empresas), de modo a garantir que todos estão de acordo e a trabalhar para os mesmos objetivos que o grupo, criando, talvez, um espaço de diálogo para entender as suas necessidades e objetivos pessoais dentro do grupo. Cada colaborador sabe o que funciona melhor e o que funciona pior nas suas responsabilidades e a comunicação entre todos os órgãos da estrutura organizacional é essencial para que todo o processo de planeamento operacional e de orçamentação resulte na realização da estratégia global da empresa.

Devido ao processo de reestruturação verificado no grupo, com forte redução de pessoal, considera-se fundamental fomentar uma cultura de comunicação e colaboração. Neste sentido, seria importante a comunicação aos colaboradores do mapa estratégico, de forma que se tornasse evidente para todos na organização a ligação entre os diferentes fatores que condicionam a implementação da estratégia. Assim, assegurava-se que os comportamentos e decisões dos colaboradores são consistentes com os objetivos e estratégias do grupo. Talvez, desta forma, fosse possível agir em tempo útil sobre acontecimentos que embora não estejam a ter impacto direto no curto prazo sobre os resultados da empresa, podem vir a condicionar a sua sustentabilidade num futuro próximo. Para além disso, num grupo como este, que atua num setor de atividade composto por divulgação de informação, onde as inovações ocorrem permanentemente, a partilha de informação é fundamental.

Se cada responsável souber o que é esperado de si, mais facilmente trabalha para atingir os seus objetivos e, conseqüentemente, para os objetivos do grupo. Se existirem, por exemplo, planos operacionais, direcionados a cada departamento, que se responsabilizam pelo cumprimento dos objetivos a que eles próprios se propõem, consegue-se implementar a delegação de responsabilidades. Isto é, o colaborador irá focar-se nas suas atividades e traduzirá uma maior motivação na execução das suas funções. Desta forma, o orçamento deixa de ser um instrumento de informação, e passa a ser um instrumento que guia toda a organização para a realização dos objetivos.

Seguem-se algumas sugestões para alcançar esta relação de comunicação e colaboração dentro do grupo:

- Reuniões anuais, por departamento ou por áreas associadas, dirigidas em conjunto pelo órgão de gestão e os diretores intermédios, a fim de apresentar os resultados do período anterior, bem como apresentar os objetivos que o grupo se compromete a alcançar em específico nesta área identificando, de forma prática, como os pretende alcançar. Seria relevante que, nestas reuniões, os colaboradores tivessem um espaço de partilha de informação de modo que se possam entender as dificuldades e frustrações que cada departamento tem vindo a sentir. Seria, também, útil saber que ferramentas os colaboradores consideram essenciais para que, operacionalmente, consigam alcançar os objetivos que o órgão de gestão definiu;
- Reuniões individuais, numa base anual, dirigida pelos responsáveis de cada área, a fim de entender os objetivos pessoais dos colaboradores (objetivos salariais, objetivos de carreira, entre outros);
- Convívios entre departamentos/áreas de modo a fomentar o espírito de entreajuda e aumentar a comunicação;
- Comunicações internas acerca da estrutura do grupo, que até então são bastante reduzidas (alteração do corpo acionista, criação de novos produtos, criação de novos departamentos).

Com uma estrutura bem delineada e com uma equipa de trabalho multidisciplinar (não só o *Controller*), as propostas de melhoria aqui desenvolvidas devem ser entendidas como um guia de ação, eventualmente sujeito a mudanças, em que o estímulo esteja presente, a responsabilização seja uma realidade, para que o êxito possa ser atingido. Com a aplicação destas medidas, espera-se além de uma melhoria substancial na qualidade da informação para a gestão e conseqüentemente para ganhos na competitividade da empresa, uma mudança de perspetiva sobre a forma como o grupo tem vindo a desenvolver a sua atividade.

6 CONCLUSÕES

6.1 PRINCIPAIS CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

Ao longo dos anos, os SCG têm evoluído de forma a adaptarem-se às necessidades da informação para a gestão, fruto das transformações ocorridas no ambiente interno e externo das organizações. Da revisão da literatura efetuada conclui-se que, a utilização de qualquer SCG, contenha ele unicamente indicadores financeiros ou indicadores financeiros e não financeiros, trará diversos benefícios a qualquer empresa. Contudo, quanto mais completo e minucioso for, mais proveitoso será para a empresa e para os seus gestores, logo garantirá maior qualidade na tomada de decisão.

Alguns autores, como é o caso de Henri (2006) e Davila, Foster e Li (2009) dedicaram-se a investigar e desenvolver trabalhos sobre as relações existentes entre os SCG implementados, as estratégias seguidas e o desempenho das empresas. Seguindo a linha de investigação destes autores, o presente trabalho de investigação teve como principal objetivo identificar e descrever os SCG utilizados pelo grupo MEDIA; comparar os SCG existentes com a *performance* financeira do grupo, analisar a sua relação; e, por fim propor medidas que contribuam para a melhoria da *performance* do mesmo, através da melhoria dos SCG atualmente implementados.

Para que tal fosse possível procedeu-se, numa primeira etapa, à revisão da literatura, abordando os conceitos de planeamento, controlo e SCG, com o intuito de perceber quais as principais características de cada um deles. Esta abordagem, serviu não só para conhecer mais aprofundadamente no que consistem as principais funções da gestão - o planeamento e o controlo -, como também para ajudar na análise crítica das práticas de CG utilizadas pelo grupo alvo de estudo, em relação à sua *performance* financeira, durante o período em análise.

Após a revisão da literatura, foi iniciada a segunda etapa deste trabalho de investigação: o estudo de caso. Neste, foi apresentado o caso do grupo MEDIA, descrevendo os SCG implementados e, face à sua utilização, verificou-se qual a evolução de alguns indicadores de *performance* financeira, durante o período de 2014 a 2018.

As conclusões deste estudo de caso podem, assim, ser sintetizadas através das respostas dadas ao objetivo e à questão de investigação delineados na introdução deste trabalho. A presente investigação teve como objetivos: (i) identificar e descrever os SCG utilizados pelo grupo; (ii) comparar os SCG existentes com a *performance* financeira do grupo e analisar a

sua relação; e (iii) propor medidas que contribuam para a melhoria da *performance* financeira do mesmo, através da melhoria dos SCG atualmente implementados.

Desta forma, verificou-se que o grupo dispõe de um leque de instrumentos que compõem os SCG, sendo estes apresentados consoante a fase de controlo a que pertencem: fase de controlo retrospectivo, prospetivo e integrado.

No período de 2014, ano em que o grupo sofreu uma reestruturação (ou seja, ano em que houve alterações nos SCG na fase de controlo retrospectivo), observou-se uma melhoria dos indicadores de VN, EBITDA e RCP. Este padrão de melhoria nestes indicadores manteve-se no período de 2015.

Nos períodos de 2015 e 2016, o grupo esforçou-se para aperfeiçoar, sobretudo a fase de controlo integrado. Nesta fase, melhoraram-se os moldes em que a informação financeira passou a ser reportada, bem como começou a existir maior rede de discussão dessa mesma informação. Este progresso gerou, conseqüentemente, uma melhoria das fases de controlo retrospectivo e prospetivo dos períodos seguintes, traduzindo-se quantitativamente num aumento do VN, da RCP e da AF, comparativamente ao período de 2016 e 2017.

Por fim, o período de 2018, tendo sido um período de grande reestruturação, acabou por afetar todas as fases de controlo e originado uma evolução negativa nos indicadores financeiros, devido ao elevado esforço de tesouraria que o grupo efetuou. É relevante salientar que foi um período atípico, o que não reflete na totalidade o impacto da utilização positiva dos SCG e que comprova a teoria de que a *performance* financeira de uma organização está dependente de inúmeros fatores e não somente da existência de um SCG (Texeira, Antunes & Quirós, 2015).

Face ao exposto na literatura, e de acordo com as reuniões efetuadas, foram identificadas algumas mudanças que poderão contribuir positivamente para os SCG do grupo MEDIA. Deste modo, sugerem-se as seguintes melhorias a introduzir: (i) atualização da estrutura de centros de custo; (ii) substituição do *software* de agregação da informação analítica e do *software* de planeamento, orçamentação e *forecasting*; e (iii) apresentação dos orçamentos e posteriores resultados aos colaboradores.

Em resposta à questão de investigação, com base na revisão de literatura efetuada e com base nos dados recolhidos na presente investigação, no período de 2014 a 2018, não é possível afirmar que a intensidade da utilização mais elevada de SCG durante este período, conduziu a melhores resultados financeiros. Ou seja, conclui-se que uma maior utilização de SCG está

associada à obtenção de melhores resultados, mas não se pode afirmar que a sua existência, em detrimento de outras variáveis, conduz a uma *performance* financeira superior.

Tal como defendem Texeira, Antunes e Quirós (2015), a implementação de SCG por si só não melhora a rendibilidade. Os autores referem que é importante ressaltar que não se trata de uma relação estanque e independente de outros fatores, como por exemplo reestruturações internas ou imposições sociopolíticas (por exemplo, redução ou aumento do IVA para publicações impressas ou para serviços de distribuição) ou até mesmo por questões de saúde pública (por exemplo, uma pandemia mundial). Quer isto dizer que, embora os SCG possam ter um efeito positivo nos resultados operacionais e financeiros das organizações, não é possível assumir que este fator isolado permite aumentar a rendibilidade, uma vez que outros fatores estarão também presentes.

A realização deste trabalho académico contribui para a área de investigação que procura perceber a relação entre a utilização de SCG e os seus impactos nas organizações, nomeadamente o seu contributo em termos operacionais para a prossecução dos resultados financeiros pretendidos. A proposta de melhoria aos SCG aqui desenvolvida, eventualmente sujeito a mudanças, poderá ajudar o grupo MEDIA a melhorar o nível de informação para a gestão e, conseqüentemente, trazer ganhos na sua competitividade.

6.2 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Durante a realização deste trabalho de investigação foram encontradas algumas limitações. Primeiro, há a referir o facto de se ter analisado apenas uma empresa o que poderá condicionar a generalização das conclusões do estudo.

Outra limitação prende-se com algumas informações quantitativas relativas a dados históricos do segmento dos media, inserido no setor das AIC não serem públicas, o que impediu de analisar, mais pormenorizadamente, este segmento.

Outra dificuldade sentida foi o facto de, no período em análise - 2014 a 2018 -, a autora não exercer funções no grupo, estando, assim, dependente da boa vontade e colaboração por parte dos intervenientes em conceder a informação e documentação necessária.

Apesar das conclusões que foram possíveis retirar com a elaboração deste trabalho, ficou a sensação de que ainda é possível aprofundar o estudo desta problemática. Assim sendo,

apresentam-se algumas sugestões para investigações futuras: (i) analisar outros fatores que possam estar diretamente ligados à *performance* financeira das empresas como, por exemplo, a inovação e a gestão da qualidade total e, (ii) analisar de que modo outros intervenientes exteriores ao órgão de gestão podem influenciar a sua tomada de decisão.

Seria, também, importante efetuar um estudo comparativo do desempenho futuro do grupo após a implementação das sugestões de melhoria no SCG referidas neste trabalho e confirmar que, de facto, tinham sido importantes para o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anthony, R. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business School.

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems*, (12ª ed.). Nova York: Irwin McGraw-Hill.

Banco de Portugal (2014). Análise do setor das atividades de informação e comunicação. Estudos da Central de Balanços. Consultado em 20 de setembro de 2020. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudos%20da%20cb%2016_2014.pdf

Banco de Portugal (2014). Estudo da Central de Balanços | 16 - Análise do setor das Atividades de Informação e Comunicação. Consultado em 20 de setembro de 2020. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo%20cb%2016_2014.pdf

Banco de Portugal (2016). Análise do setor das atividades de informação e comunicação 2011-2016. Consultado em 20 de setembro de 2020. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/nie_estudo_16_2014.pdf

Barros, R. & Ferreira, A. (2019). Bridging management control systems and innovation: the evolution of the research and possible research directions. *Qualitative Research in Accounting and Management*. 16(3), 342-372. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/19987>.

Caiado, A. (2020). *Contabilidade Analítica e de Gestão* (9ª ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Carvalho, J. (2009). *Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Chenhall, R. & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13.

Davila, A. & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review* 82(4), 907-937.

- Davila, A., Foster, G. & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34 (3-4), 322–347.
- Dias, R. (2018). *Estratégias De Desenvolvimento Para O Sucesso, Estudo De Caso: Tap Air Portugal* (Dissertação de mestrado, Universidade Europeia, Lisboa, Portugal. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/23188>
- Drury, C. (2013). *Management Accounting For Business*. (5ª Ed.). Reino Unido: Cengage Learning EMEA.
- Ferreira, A., Gomes, D, Ribeiro, J., Oliveira, J., Moreira, J., Ferreira, L., Rodrigues, L., Sarmiento, M., Major, M., Robalo, R, Vieira, R., Pereira, S. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão – Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.
- Ferreira, D., Caldeira, C., Asseiceiro, J., Vieira, J. & Vicente, C. (2014). *Contabilidade de Gestão – Estratégia de Custos e de Resultados*. Lisboa: Rei dos Livros.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282.
- Franco, V., Oliveira, A., Morais, A., Oliveira, B., Lourenço, I., Major, M., Jesus, M. & Serrasqueiro, R. (2008). *Temas de Contabilidade de Gestão – Os custos, o Resultado e a Informação para a Gestão* (4.ª ed.). Lisboa: Livros Horizonte.
- Glosario Iberoamericano De Contabilidad De Gestión*. (2000). Madrid: Ediciones AECA-AIC. Coordinador: Jesús Lizcano Alvarez. Consultado em 30 de setembro de 2019, disponível em: http://www.observatorio-iberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_1/Glosario.htm.
- Henri, J. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6), 529-558.
- Horngren, C., Rajan, V. & Datar, S. (2015). *Horngren'S Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (12ª ed.). Estados Unidos: Pearson Education Limited.
- International Federation of Accountants. (2005). The roles and domain of the professional accountant in business. Consultado em 10 de outubro de 2020. Disponível em <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/the-roles-and-domain-of-the.pdf>

International Group of Controlling (2012). *Controlling Process Model: A guideline for describing Designing Controlling Processes*. Consultado em 20 de setembro de 2020. Disponível em: https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/Standards/Controlling_Process_Model.pdf

International Group of Controlling (2016). *Controller Competence Model: A Guideline for Modern Controller Development with Model Competence Profiles*. Consultado em 20 de setembro de 2020. Disponível em: https://www.igc-controlling.org/fileadmin/downloads/Standards/ControllerCompetenceModel_V5_20160204.pdf

Johnson, H. & Kaplan, R. (1987). *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Jordan, H., Neves, J. & Rodrigues, J. (2015). *O Controlo de Gestão ao Serviço da Estratégia e dos Gestores* (10^a ed.). Lisboa: Áreas Editora.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. & Norton, D. (1997). *A Estratégia e Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Král, B., Mikołajewicz, G., Nowicki, J. & Šoljaková, L. (2017). Professional competences of controllers: The case of Poland. *European Financial and Accounting Journal* 12(2), 17-40.

Martins, C. (2001). *O Controlo de gestão e a Contabilidade*. Lisboa: Vislis.

Merchant, K. & Van der Stede, W. (2003). *Management Control Systems: performance measurement, evaluation and incentives* (2^a ed). Harlow: Pearson Education Limited.

Merchant, K. & Van der Stede, W. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* (3^a ed). Harlow: Pearson Education.

Muanha, S. (2014). *Condicionantes do Controlo de Gestão nas Organizações: uma análise da Performance das Organizações Financeiras*. (Dissertação de mestrado, ISG, Lisboa, Portugal). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/9436>.

- Pereira, R. & Martins, A. (2005). A estratégia e os Sistemas de controlo de Gestão nas Organizações. *Boletim de Ciências Económicas*, 48, 61-122.
- Santos, N. (2010). *Ferramentas e Controlo de Gestão – Um factor de competitividade*. (Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/3060>.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal (Hardcover)*. Boston: Harvard Business School Press Books.
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Nova Jersey: Prentice Hall.
- Serra F., Ferreira M., Torres, M. & Torres, A. (2010). *Gestão Estratégica: Conceitos e prática* (2ª ed.). Lisboa: Lidel.
- Smith, J. (1995). *Estratégia Empresarial*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Strauß, E. & Zecher, C. (2012). Management Control Systems: A Review. *Journal of Management Control*, 23, 233-268. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258159136_Management_Control_Systems_A_Review.
- Texeira, M., Antunes, M. & Quirós, J. (2015) Os Sistemas de Controlo de Gestão, A Gestão Da Qualidade Total e a Inovação – Efeitos no Desempenho Organizacional. Atas do XV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria – A Contabilidade e o interesse público. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.21/8168>.
- Vicente, C. (2014). *A profissão de contabilista em Portugal: evidência empírica em alunos e profissionais* (Tese de doutoramento, ISCTE-IUL, Lisboa, Portugal). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/8796>.
- Vicente, S., Major, M. J., Pinto, J. C. & Sardinha, J. (2009). Estudo do papel dos Controllers de Gestão em Portugal. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(3), 66-79. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300007.
- Wheelen, T. & Hunger, L. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (11ª Ed.). Essex: Pearson Education Limited.

Yin, R. (2018). *Case Study Research, Design & Methods* (5^a ed). Thousand Oaks: Sage.

APÊNDICE 1

Grupo	MEDIA							
Empresa	747C *	735C *	734C *	731C *	728C *	738C *	M **	T **
Área de negócio	Jornais, Revista, Digital	Rádio	Impressão e distribuição	Distribuição	Jornal Regional (Açores)	Rádio Regional (Açores)	Internacional	Internacional
Tipo de Publicação	Publicação	Tipo de informação	Rádio					T1
Jornal	747C1 747C2 747C3 747C4	Informação Geral Informação Geral Desporto Economia	735CA * 735CB * 735CC * 735CD *					T2
Revistas Digitais	747C5 747C6 747C7 747C8 747C9 747C10 747C11 747C12	Feminino Mobilidade Humana Informação Geral Informação Geral Informação Geral Informação Geral Famosos Informação Geral						
Revistas Semanais	747C13 747C14 747C15	Viagens e lazer Informação Geral Informação Geral						
Revistas Mensais	747C16 747C17	Masculino Viagens						
Revistas Bimensais	747C18	Informação Geral						
Revistas Trimestrais	747C19	Feminino						

* Empresas

** Empresas dentro do perímetro de consolidação, mas com contabilidade externa

APÊNDICE 2

Instrumento/Ferramenta informática	Utilidade do instrumento
<i>Easydocs</i>	Sistema de gestão documental: arquivo digital, sistema de aprovação de pagamento.
SAP R/3	<i>Software</i> de gestão: registos contabilísticos e tratamento da informação com relevância fiscal.
Plataforma de colaboradores	Plataforma desenvolvida internamente para registo de gastos relacionados com colaboradores externos e funcionários.
SIGA e SGA	<i>Softwares</i> de faturação.
Ferramentas do <i>Office</i>	Ferramentas de apoio.
<i>Hyperion - Oracle</i>	<i>Software</i> de planeamento, orçamentação e <i>forecasting</i> .
Aplicações disponibilizadas pela Autoridade Tributária	Ferramentas para a elaboração de declarações fiscais.

APÊNDICE 3

Guião de Reunião

Tema: Compreender o impacto da utilização de SCG, a envolvência dos seus intervenientes e o seu impacto na *performance* financeira do grupo MEDIA, durante o período de 2014 a 2018.

Pergunta de partida: De que modo os SCG estão a influenciar a *performance* financeira do Grupo MEDIA?

Destinatários individuais: *Controller*, contabilista certificada do Grupo e responsável de departamento.

Tema	Objetivos	Questões	Tópicos
1. Propósito e objetivos da reunião	Apresentação da investigadora	A presente reunião engloba-se no âmbito da realização de uma dissertação, com fim à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL).	Apresentação
	Objetivos da investigação	A presente investigação tem como principal objetivo analisar a influência da utilização de SCG, adotados por um grupo de empresas inserido no setor das AIC, segmento de atividade dos media, na sua <i>performance</i> financeira, durante o período de 2014 a 2018.	Objetivos da investigação

Tema	Objetivos	Questões	Tópicos
	Solicitar a colaboração do entrevistado, explicitando a sua importância para o estudo em curso	Por ser um interveniente de grande relevância informativa, seria de enorme valor contar com a sua participação nesta investigação.	Entrevistados
	Assegurar o anonimato da identidade dos intervenientes e do objeto de investigação	Ao longo da investigação será garantido anonimato dos intervenientes e do grupo em análise, que daqui em diante será mencionado por Grupo MEDIA.	Anonimato
	Garantir informação sobre o resultado da investigação	Será garantido o <i>feedback</i> acerca das conclusões a que a presente investigação chegar.	<i>Feedback</i>
2. Caracterização dos intervenientes	Compreender a posição dos intervenientes no grupo MEDIA e se estes têm uma visão mais holística do grupo ou uma visão mais afunilada sobre determinadas áreas.	1- Que funções desempenha no grupo MEDIA? 2- Há quanto tempo desempenha estas mesmas funções? 3- Já desempenhou outras funções no Grupo MEDIA? Se sim, quais e por quanto tempo?	Contextualização

Tema	Objetivos	Questões	Tópicos
<p>3. Contextualização e conceptualização dos temas a abordar ao longo da investigação</p>	<p>Entender a extensão da conceção que os intervenientes possuem dos diferentes conceitos, descritos no capítulo 2 - Enquadramento Teórico</p>	<p>4-O que entende por Planeamento e que tipos de Planeamento considera existirem?</p>	<p>Planeamento estratégico e orçamental - processo de definição dos objetivos da empresa e das estratégias para os atingir.</p>
		<p>5-De um modo geral, que importância e que características considera que um orçamento possui?</p>	<p>Orçamento quantifica recursos necessários à realização das atividades da empresa; Caraterizado por: horizonte temporal; planos de ação em diferentes níveis e áreas, quantificar objetivos estratégicos, traduzir expectativas; antecipar resultados.</p>
		<p>6-Como considera que um processo orçamental deve ser?</p>	<p><i>Inputs</i> de diferentes áreas, elaborar e definir responsabilidades, justificação do orçamento, calendarização da elaboração e apresentação do orçamento, controlo orçamental, análise orçamental, justificação de desvios e análise das justificações.</p>
		<p>7-O que entende por Controlo de Gestão (CG)?</p>	<p>Processo no qual a gestão assegura e verifica a consonância entre objetivos estratégicos e a atividade económica.</p>
		<p>8-Quem considera que devem ser os intervenientes do Planeamento e CG?</p>	<p>Direção geral, Hierarquia intermédia (exemplo diretor de segmento de negócio/departamento), responsáveis operacionais (exemplo chefes de equipa/chefe de produção)</p>
		<p>9-Que relevância atribui a papel do <i>Controller</i> e quais crê serem as suas funções?</p>	<p>Controlo de custos, Análise contas/resultados, Análise da estrutura de custos, Redução de custos, Avaliação da evolução da <i>performance</i> do negócio, Planeamento e gestão de orçamentos, Análise da estrutura dos rendimentos, Reporte externo financeiro, Análise de produtividade, Avaliação e controlo dos custos do capital.</p>

Tema	Objetivos	Questões	Tópicos
		10-O que entende por Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) e quais considera serem as etapas que contemplam o seu processo de implementação?	Processo de definição dos objetivos estratégicos, definição de estratégias e definição de mecanismos de avaliação de resultados financeiros e não financeiros.
		11-Que instrumentos de controlo, tanto estratégico como operacional conhece?	Instrumentos de pilotagem: Controlo estratégico (plano operacional e orçamental) e controlo operacional (controlo orçamental, <i>tableaux de bord</i> ou <i>Balanced Scorecard</i>).
		12-Quem considera que devem ser os intervenientes que avaliam a <i>performance</i> financeira?	Direção geral, Hierarquia intermédia (exemplo: diretor de segmento de negócio/departamento), responsáveis operacionais (exemplo: chefes de equipa/chefe de produção).
		13-Como considera que deva ser avaliada a <i>performance</i> financeira de uma organização? E que modelos de avaliação de desempenho conhece?	<i>Balanced scorecard</i> : avaliando medidas financeiras e não financeiras.
		14-O que entende por <i>Balanced Scorecard</i> ?	

4. Ponto de vista dos intervenientes acerca dos conceitos, aplicando-se ao grupo MEDIA	Com base na função que desempenham, compreender qual o ponto de vista dos intervenientes perante os conceitos mencionados, especificamente no caso do grupo MEDIA. Entender o esquema de processos atualmente implementados, as ferramentas utilizadas e a dinâmica do departamento de controlo de gestão e planeamento.	15- Tem conhecimento de qual é a missão, a visão e quais são os valores do grupo MEDIA? Se sim, quais são? 16-Tem conhecimento de quais são os objetivos estratégicos do grupo MEDIA Se sim, enuncie-os. 17-Considera que os objetivos estratégicos do grupo estão a ser transmitidos a todas as categorias profissionais do grupo? 18-Participa das reuniões anuais de planificação de objetivos estratégicos? Se sim, descreva-as. 19-Considera desempenhar um papel importante no Planeamento do Grupo MEDIA? Justifique. 20-Que ferramentas utiliza o grupo MEDIA no Planeamento? Considera serem apropriadas? Justifique.	Objetivos estratégicos
			Controlo Retrospectivo - Planeamento estratégico e operacional

Tema	Objetivos	Questões	Tópicos
		<p>21-Desempenha algum papel na elaboração de Orçamentos? Se sim, qual?</p> <p>22-Descreva o processo orçamental do Grupo MEDIA e a sua periodicidade. Ou qual considera ser, caso não participe dele.</p> <p>23-Considera desempenhar um papel importante no Controlo do Grupo MEDIA Justifique.</p> <p>24-Considerando os três grupos utilizadores da informação proveniente do CG: Direção Geral, Hierarquia Intermédia, Responsáveis Operacional - Em qual crê que se inclui?</p> <p>25-Que modelo de avaliação de desempenho considera ser o mais apropriado para o grupo MEDIA? Justifique.</p> <p>26-Que instrumentos utiliza o grupo MEDIA no Controlo? Considera serem apropriadas? Justifique</p> <p>27-Que importância considera que o grupo MEDIA tem dado ao CG?</p> <p>28-Os orçamentos são revistos ao longo do ano? Com que periodicidade?</p> <p>29-Participa das reuniões mensais de reporte? Se sim, descreva-as.</p> <p>30-No desempenho das funções que executa e de um modo geral, tem perceção da situação financeira do grupo? Como a caracterizaria?</p>	<p>Controlo prospetivo - Acompanhamento dos resultados</p> <p>Controlo integrado - avaliação do desempenho/<i>performance</i></p>