

**CONTROLO DE GESTÃO: UMA ABORDAGEM INTEGRADA DO QUE É  
CONTROLAR**

**MANAGEMENT CONTROL: AN INTEGRATED APPROACH OF CONTROL FOR  
SME**

**Renato J. Lopes da Costa**

Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa – Lisboa, Portugal

[renatojlc@hotmail.com](mailto:renatojlc@hotmail.com)

**Submissão:** 04/02/2014

**Aprovação:** 31/12/2015

## RESUMO

Sendo inquestionável a heterogeneidade dos estudos científicos levados a cabo na última década na área de controlo de gestão, um facto que se retém é que o desenvolvimento destes estudos têm estado fundamentalmente focalizados sobre a vertente dos sistemas de informação e sobre os seus pontos fracos, a sua contribuição para a eficiência organizacional e, fundamentalmente, sobre a vertente do seu *design* e mecanismos de implementação. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo principal desenvolver uma estrutura conceptual de análise baseada em oito fatores determinantes para a construção de um eficiente mecanismo de controlo de gestão em qualquer organização. O carácter metodológico deste artigo baseado em estudo de caso e na revisão de literatura sobre controlo de gestão permitiu desenvolver uma estrutura de análise cuja leitura minuciosa da mesma pode efetivamente traduzir-se num fator determinante no que respeita à direção e possível melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Controlo de Gestão. Desenvolvimento Organizacional. Eficiência Operacional.

## ABSTRACT

Being unquestionable the heterogeneity of scientific studies carried out over the past decade in management control area, a fact to retain is that the development of these studies have been mainly focused on the aspect of information systems and their weaknesses, their contribution to organizational efficiency and fundamentally, about their design and implementation mechanisms. In that direction, this article aims to develop a conceptual framework of analysis based on eight determining factors for construction of an effective management control mechanism in any organization. The methodological character of this article based on case study and management control literature review allowed developing an analytical framework whose careful reading can effectively be reflected as determining factor regarding the direction and possible improvement of organizational performance

**Keywords:** Management Control. Organizational Development. Operational Efficiency.

## 1. Introdução

A investigação na área do controlo de gestão tem tido, ao longo dos últimos anos, vários focos de grande dinâmica, entre os quais se podem enumerar a investigação centrada nos pontos fracos dos sistemas de informação (Li *et al.*, 2012), a investigação centrada no design e implementação de sistemas de informação (Jim Rooney, 2013; King and Clakson, 2015; Varzaru, 2015; Dropulic, 2015) e, a investigação centrada nos sistemas de informação como base de eficiência interna organizacional (Rieckhof *et al.*, 2015). Existe, no entanto dentro destes três campos de investigação, algum défice no que diz respeito à necessidade de se clarificar a literatura emergente focalizada no estabelecimento e institucionalização de fatores e práticas de controlo que devem ser tidas em consideração pelas empresas no desenvolvimento de qualquer sistema de controlo de gestão.

O objetivo deste artigo assente na questão de pesquisa “Quais os fatores a considerar para o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão”, pretende por isso ilustrar uma estrutura concetual que incida nos fatores a ter em conta pelos gestores no desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão. Na verdade a chave do sucesso organizacional pode estar contida nestes detalhes de nível micro, os quais têm particular vantagem por serem muitas vezes esquecidos no contexto do desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão, sendo crucial qualquer um deles para o alinhamento do processo estratégico das empresas e para a eficiente implementação de um sistema de controlo.

De forma a garantir a pertinência do problema aqui formulado, face à escassez de estudos e informação relativamente à análise dos detalhes de nível micro ilustrados na figura 1 de forma sequencial, este artigo visa contribuir com a análise a cada um dos fatores mencionados.

Assim, respondendo ao desafio de Hamel (1996) assente na apresentação de estudos de carácter mais visionário com a intenção estratégica de criar novas realidades revolucionando as indústrias e, ao repto de Drucker (2000) na sua obra *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, em que convida os gestores a inventar o futuro e desenvolver ao máximo o campo de oportunidades, o presente artigo procura contribuir para o desenvolvimento do conhecimento científico neste domínio da gestão através dos seguintes objetivos;

- 1) “Num âmbito teórico analisar os processos e as práticas a considerar para a construção de um sistema de controlo de gestão”.

- 2) “Considerando a pouca investigação sobre o tema nos termos em que é colocado o domínio de controlo de gestão neste artigo, contribuir para o desenvolvimento da literatura nesta área, tentando obter um conjunto de novos desenvolvimentos na construção de literatura”.

## 2. O Conceito de Controlo de Gestão

Muito embora haja indícios de que os conceitos sobre controlo de gestão fossem já utilizados há muitos séculos atrás, foi no início do século XX que estes conceitos se tornaram amplamente conhecidos através dos trabalhos de Taylor em 1906 (1967), Emerson em 1912 (1912), Curch em 1913 (1913) e Fayol em 1916 (1949), principalmente o primeiro e o último, ambos engenheiros, cujos trabalhos são ainda hoje reconhecidos como algo que influenciou de forma marcante a gestão e o estudo das organizações de todo o mundo, e isto durante mais de meio século.

Fayol (1949) foi mesmo considerado o pai da gestão científica, partindo do princípio que existiam leis imutáveis que regiam os sistemas de controlo de gestão, nomeadamente em torno dos conceitos planejar, organizar, coordenar e controlar. Para Fayol controlo era visto como a verificação de tudo o que está a acontecer de acordo com o previamente planeado. Neste capítulo também Taylor associa as ideias de Fayol à experiência prática, ainda que introduzisse como pontos básicos no seu pensamento a inclusão de incentivos financeiros e a separação das tarefas de planeamento entre o responsável e quem executa, suprimindo aqui a autonomia e a espontaneidade hoje em dia tão em voga como fatores chave de sucesso em termos laborais.

Esta é hoje vista então como parte da denominada escola clássica das organizações, e ainda que fosse já empregue o termo controlo a nível organizacional, não levavam em conta aspetos motivacionais, nem tão pouco estatísticos e financeiros como os requeridos nas sociedades económicas atuais.

Outro autor que também ofereceu uma grande contribuição para o estudo do controlo de gestão foi o economista e sociólogo alemão Max Weber (1922), que estudou o poder das organizações, distinguindo então três tipos de poder, a autoridade carismática, o poder baseado na tradição e o poder burocrático, este último baseado num contrato jurídico de

aceitação de normas legais que objetivavam o alcance da eficiência e que deram origem ao fenómeno hoje debatido como controlo burocrático.

A partir dos anos 1930 é criada então uma nova abordagem de ver as organizações, aparecendo no contexto empresarial os movimentos humanistas defendidos pela escola da administração científica, sobressaindo historicamente o nome de Elton Mayo (1933) e da sua equipa da escola de Harvard, principalmente nos trabalhos que levaram a cabo na fábrica de Hawthorne da Western Electric em Chicago, provando que a produtividade estava relacionada não somente com ideias racionalizadoras como as proferidas por Taylor (1967), mas também por outros valores e motivações muito além dos unicamente materiais. As ideias de Elton Mayo vieram contribuir assim com um novo efeito de visão organizacional, que a partir da década de 1960 veio a ser discutida como o fenómeno da sociologia industrial.

Mas ainda que Taylor, Fayol, Weber ou Mayo possam ainda hoje ser considerados os pioneiros no desenvolvimento da pesquisa relativa à temática do controlo de gestão, muitos outros atores tiveram também um papel importante no desenvolvimento desta vertente de estudo empresarial, pois foram autores como Urwich (1928), Davis (1928), Glover e Maze (1937), Rowland (1947), Dent (1953), Holden *et al.* (1941) e Goetz (1949), os primeiros a desenvolver os verdadeiros planos de referência nesta área, procurando por um lado identificar os princípios de controlo de gestão, por outro explicar os instrumentos e métodos de controlo de avaliação de performance, e por outro ainda associar os conceitos de planeamento, orçamentação, coordenação e, definição e delegação de autoridade aos princípios base de controlo de gestão.

A partir destas novas visões, o sistema de controlo de gestão pode operar não só para a organização como um todo, mas também para um determinado segmento, projeto ou recurso, ou para um qualquer outro aspeto de interesse organizacional, passando os elementos essenciais do processo de controlo de gestão a ser os planos e relatórios de performance, a identificação e diagnóstico dos problemas e a elaboração de diretrizes para a ação corretiva (Hopwood, 1985; Demirage, 1995)

No desenvolvimento dos vários planos de referência então tidos por vários autores, também Hofstede (1967) constrói a sua tipologia de controlo de gestão baseada em seis tipos de controlo, o político, o julgamental, o intuitivo, o relacionado com a tentativa ou erro, o técnico e o rotineiro.

Ou seja, como qualquer corrente na área de gestão empresarial, também esta evoluiu ao longo das várias décadas e, sem sombra de dúvida, também Johnson e Kaplan (1987) vieram dar um significativo contributo no que ao desenvolvimento desta componente de gestão diz respeito, passando em revista os principais tópicos que ainda hoje são discutidos na atualidade. Competitividade, globalização, satisfação dos clientes e “empowerment” são desta forma conceitos que se vêm associados a abordagens puramente financeiras, tidas pelos autores como algo ultrapassado se analisadas de forma isolada, pois necessitam de um ajustamento adequado às novas realidades do meio ambiente contemporâneo por forma a que se consigam desenvolver verdadeiros mecanismos flexíveis de gestão (Argyris, 1992).

Relacionando a corrente evolutiva descrita com os vários paradoxos com que somos confrontados hoje em dia face a uma sociedade empresarial cada vez mais dinâmica, podemos concluir que o controlo de gestão passou a ter como objetivo conseguir realizar a estratégia das entidades pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de gestão, concebidos com os gestores e para os gestores. Desta forma torna-se assim necessário iniciar um trabalho com base numa série de ideias-chave que permitam entrar de imediato na análise dos tópicos mais técnicos com uma ênfase conceptual e prática que privilegie o ponto de vista empresarial sobre as preocupações dos especialistas (Korhonen *et al.*, 2014; Frezatti *et al.*, 2015; Doleman *et al.*, 2012; Netland *et al.*, 2015; Tucker e Parker, 2015). O que de resto vai também ao encontro daquilo que Jordan *et al.* (2008) intitulam como controlo de gestão. Ou seja, o esforço permanente que deve ser realizado pelos principais responsáveis das empresas para atingir os objetivos fixados.

### 3. Metodologia

Em termos de verificação e demonstração do que se afirma em termos de investigação, quanto aos fins que a sustentam, esta investigação teve implícito um carácter aplicado e uma vertente exploratória. No primeiro caso, o carácter aplicado resultou da tentativa de investigar um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real (Yin, 1994), o qual foi coadjuvado com a apresentação também de uma vertente exploratória dada a pouca existência de estudos que analisem os processos e as práticas a considerar para a construção de um sistema de controlo de gestão.

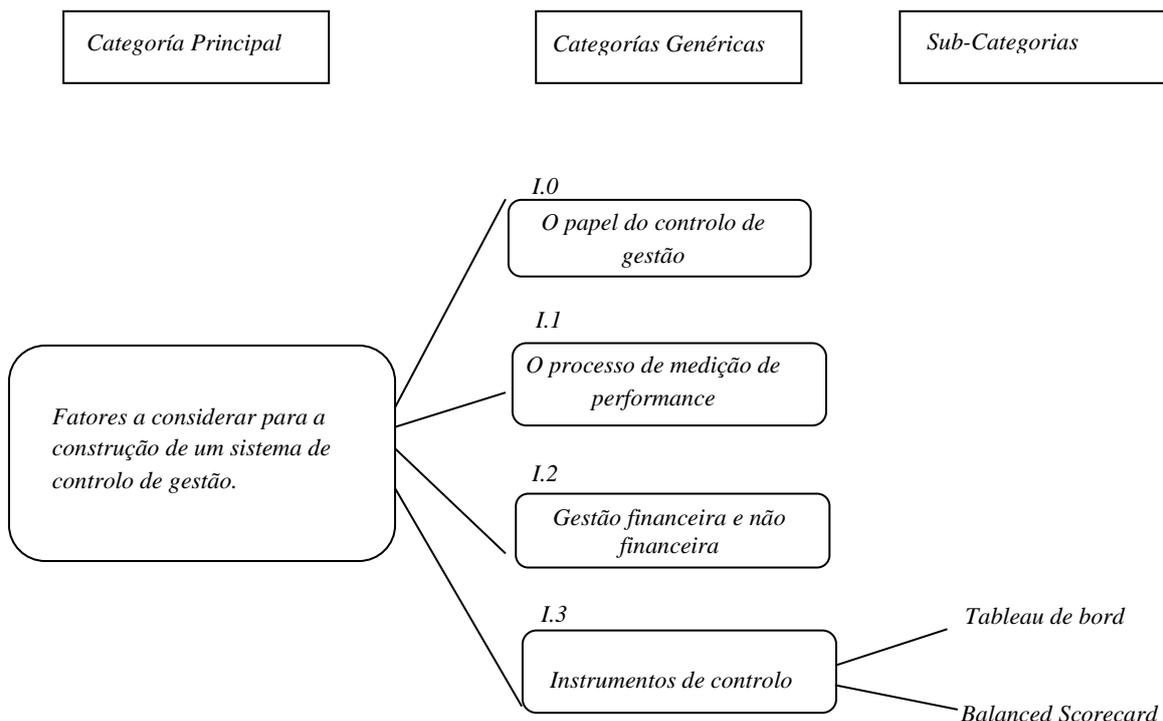
No que aos meios diz respeito, a presente investigação teve por base um carácter pragmático ou indutivo, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência,

constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo & Ferreira, 1998), neste caso por 5 gestores sêniores com grande experiência em trabalhos realizados em território português e internacional, sendo que a amostra ao nível das entrevistas realizadas teve um caráter intencional, pois foram selecionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Assim, a metodologia qualitativa utilizada resultou da análise destas 5 entrevistas, procurando medir o fenómeno em estudo em termos da dinâmica social, individual e holística do ser humano enquadradas na temática dos fatores a considerar para a construção de um sistema de controlo de gestão., tentando compreender o significado que as pessoas atribuem aos fenómenos analisados, mais do que propriamente interpretá-los, sendo assim possível analisar a informação de forma indutiva, o que apenas é possível de concretizar a partir da observação, recolha e análise in loco dos fatos científicos.

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas, esta traduziu-se numa análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural e, contexto, processos e reprodução da mensagem) – Figura 1.

**Figura 1: Categorização e codificação do “corpus” da entrevista para análise qualitativa.**



Fonte: Elaboração do Autor.

Importa referir que a técnica de entrevista semi-estruturada utilizada foi desenvolvida numa base mais ou menos estruturada de perguntas, ainda que implícita num carácter adaptável e não rígido, deixando-se quase sempre que a conversação decorresse de modo fluido. Ou seja, apesar das perguntas terem sido previamente preparadas, a maioria das mesmas geraram-se à medida que a entrevista decorreu, permitindo ao entrevistador e aos entrevistados a flexibilidade para aprofundar ou confirmar determinados dados quando se mostrou necessário.

#### **4. Apresentação dos resultados**

##### **O papel do Controlo de Gestão**

Segundo Korhonen et al. (2014) toda e qualquer empresa deve ter no seu contexto estratégico como uma das suas principais preocupações a implementação de um tipo de controlo de gestão que saiba responder às múltiplas perspetivas de performance, tendo perfeitamente implícito que nesta base há que alinhar comportamentos, avaliar performances, analisar orçamentos, focar-se no fundamental e sobretudo em objetivos diversificados, tais como, qualificação, satisfação e resultados financeiros, bons copilotos “controllers” e excelentes gestores e, fundamentalmente, focalizar as suas tomadas de decisão sempre com base em impactos futuros numa perspetiva de longo-prazo.

Estes pressupostos mencionados foram de facto constados e claramente identificados pelos gestores entrevistados, ainda que quase a totalidade dos mesmos incidisse também a sua perspetiva sobre a necessidade de focalização no futuro e na necessidade de conduzir as pessoas para a realização de práticas consentânea e efetivas ligadas à estratégia da organização e ao alinhamento das mesmas.

Face à este contexto foi pertinente questionar também com que tipos de medidas se podem conduzir as pessoas. Segundo os entrevistados e fazendo uma leitura uniforme das respostas obtidas, a condução deve estar implícita em três aspetos base;

- a) Utilização de instrumentos técnicos indicadores da performance da empresa. Segundo os entrevistados 1 e 3, num mundo em constante transformação os simples planos operacionais de médio-prazo estão desatualizados e os orçamentos apenas nos permitem obter informação de curto-prazo. Segundo os mesmos e por essa razão, a empresa tem por obrigação implementar um “Balanced Scorecard” que permita

monitorizar eficientemente o seu negócio com um conjunto de indicadores que transcrevam as suas necessidades em termos de controlo;

- b) Preocupação com o alinhamento dos gestores, sendo unânime a incidência neste fator por parte dos entrevistados. Segundo os mesmos, deve-se convergir interesses numa única orientação, sendo que uma boa gestão de incentivos pode resolver esta situação. Para além disso, é prioritário definir a forma de organização da empresa, quer esta seja por equipas, por processos, ou qualquer outra que seja considerada a mais adequada. Não deve também ser esquecido neste contexto, a forma como serão avaliados os gestores e ter em consideração no futuro os preços de transferência interna, sendo que esta situação só será realizável quando se consegue chegar a uma plataforma ideal de descentralização;
- c) Promoção de informação interna com base em negociação de objetivos, de meios e ações corretivas e, análise e interpretação de resultados. Como referia o entrevistado 5, a título exemplificativo se se pretender comercializar um produto novo, os gestores da empresa têm de negociar por exemplo com a administração os objetivos de cumprimento do prazo de entregas, a equipa comercial a utilizar, a periodicidade de garantia aos clientes. Devem ter ainda ferramentas que lhes permitam analisar se os objetivos estão a ser cumpridos e possuir bons “controllers” que identifiquem fatores internos ou externos que ajudem de facto os gestores a negociar medidas corretivas.

Segundo Korhonen et al. (2014), apesar de não ter sido constatado nos dados obtidos nas entrevistas, é ainda importante monitorizar a gestão e orientar para a criação de valor. Importa, no entanto, salientar, segundo os autores, que esta temática só se obtém com clareza de processos, nomeadamente com auditorias realizadas por pessoas independentes e que possam estar focadas não apenas em resultados. Segundo os próprios deve estar aqui implícita uma partilha de mais-valias para ambas as partes (acionistas e administração). Para isso os administradores devem receber prémios altos sobre resultados e ações da própria empresa e os acionistas devem ser informados sem qualquer assimetria de informação, o que por outras palavras significa que devem ter acesso a todas as informações que servem de base à condução da empresa por parte da administração.

## O processo de medição de performance

Segundo Frezatti *et al.*, (2015), os gestores são agentes motivadores de criação de valor para as organizações, embora em muitos dos casos sejam exatamente o contrário, o que segundo os autores torna fácil perceber que as empresas devem estar orientadas e motivadas para as pessoas e para a obtenção da melhor performance e desempenho destas, e esta situação obtém-se através da promoção de comunicação e alinhamento

Segundo os entrevistados, quando confrontados com esta afirmação, salienta-se o facto de que nas suas organizações esta situação não é sequer equacionada. Segundo estes, não existem muitas preocupações neste âmbito, sendo claramente perceptível que a gestão das suas empresas é unicamente analisada a partir de estatísticas mensais de carácter financeiro refletidas no seu “Tableau de bord” mensal, o que retrata uma abordagem já ultrapassada face às novas exigências do mercado.

Mas como garantir esse alinhamento? Segundo os entrevistados para garantir esse mesmo alinhamento as empresas têm de ser dotadas de conhecimento, sendo simultaneamente necessária informação relevante focalizada no fundamental. No caso do entrevistado o que temos na nossa organização é uma gestão assente numa análise puramente de base matemática com recurso a estatísticas mensais onde são apenas considerados dados como volume de negócios, análise de custos (exploração, estrutura e operacionais) e margens. Para além do mais, segundo o próprio, essas análises são caracterizadas por serem tardias e completamente desenquadradas com a realidade atual, sendo realizadas em média um mês e meio após a sua ocorrência, o que faz com que a correção das anomalias e desvios relativamente ao estipulado possam, na maioria das vezes, levar à impossibilidade da resolução dos mais diversos problemas.

Outro dos problemas identificados pelos gestores 1, 3, 4 e 5, é que nas suas empresas o controlo de gestão é realizado numa base de informação estandardizada e não personalizada, quando a informação deve estar sempre disponível no momento da tomada de decisão com base em conceitos personalizados nas diferentes áreas em análise, quer diariamente, semanalmente ou mensalmente consoante os casos. Segundo o primeiro entrevistado há que ter em atenção também que esta abordagem deve estar isenta de erros grosseiros e que um dos seus objetivos deverá passar também pela sua melhoria ao longo dos tempos, melhoria esta,

que só se conseguirá fundamentalmente através da aprendizagem com eventuais erros que se possam ter cometido.

Segundo Doeleman *et al.*, (2012), informação relevante não é mais do que criar valor para os “stakeholders”, sendo que este valor deverá estar ligado aos múltiplos interessados no bom desempenho da empresa, o que vem segundo os autores realçar a importância das diferentes métricas de performance face às diferentes expectativas destes mesmos “stakeholders” não se podendo analisar tudo com base na mesma métrica. Como referia o entrevistado 1 a título exemplificativo deve-se procurar saber quais as expectativas dos clientes (porque saiu determinado cliente?).

Face ao contexto específico do desenvolvimento deste ponto nas entrevistas, foi assim importante questionar como é que se pode então criar valor para todos os “stakeholders” obtendo-se as seguintes respostas;

- criação de métricas de carácter financeiro para os acionistas;
- realização de análises de rentabilidade dos clientes, pois tem de se saber claramente quais os clientes que são mais rentáveis;
- criação de métricas para os colaboradores que permitam colocar as competências destes ao serviço da organização;
- criação de valor para os credores, pagando por exemplo a tempo e horas, pois a cadeia de valor começa em fornecedores fortes, pessoal qualificado e conhecimento;
- criação de valor para os fornecedores através da implementação do conceito de “confirming”. Segundo o entrevistado 3, esta situação é muitas vezes utilizada para casos de projetos de obras, mas podia muito bem ser aplicada num conceito empresarial. Ou seja, criar uma linha de crédito entre a empresa e um banco que permita o pagamento das faturas dos fornecedores em 90 dias, possibilitando na mesma medida que o fornecedor possa receber essa quantia ao fim de um mês pagando durante os dois meses seguintes juros sobre esse valor em condições muito vantajosas. Neste caso estaríamos de facto a criar valor para os fornecedores, pressupondo-se que trabalho bem feito significará dinheiro em caixa e a possibilidade

de ter acesso ao crédito de forma facilitada a uma taxa de juro mínima (de menos de 1%). Da mesma forma será uma mais-valia para a empresa, pois poderá selecionar os fornecedores mais fortes dando-lhes as condições excecionais atrás enumeradas.

Segundo mencionou o entrevistado 3 e na sequência do desenvolvimento deste tema o importante é que as empresas se focalizem e selecionem sempre o que é crítico, convertendo por exemplo os seus objetivos em informações chave tais como no aumento da produtividade dos colaboradores, na conceção de um sistema de avaliação de performances individuais e de prémios e incentivos, no proporcionar uma maior capacidade inovadora nos serviços prestados aos clientes, na elaboração de procedimentos de seleção dos fornecedores ao nível de compras de matérias-primas, na modificação das condições comerciais (prazo médio de pagamentos e sistemas de descontos) ou no aumento da eficiência da força de vendas e na realização de estudos de mercado.

Segundo ainda o mesmo entrevistado o que deveríamos ter na nossa empresa era uma visão integrada de resultados de carácter horizontal deixando de lado a gestão funcional verticalizada que faz parte da nossa composição.

Esta mesma constatação vai ao encontro do entrevistado 5 quando colocado sobre esta mesma perspetiva, mencionando que na sua empresa existe falta de descentralização e autonomia e, falta de visão futurista e que esta situação podia ser perfeitamente combatida pelos diversos diretores gerais que as compõem através do ajustando do orçamento à estrutura de responsabilidades da empresa, construindo um instrumento de descentralização coerente com a implementação da estratégia. Segundo o mesmo, o diretor geral deveria fixar os objetivos globais da empresa e participar na fixação dos objetivos dos centros de responsabilidade, construindo na empresa um conjunto de orçamentos (um por cada centro e subcentro de responsabilidades - não centro de custos como são denominados na empresa) que podiam ir sendo consolidados por estrutura até se agrupar nos documentos sintéticos da empresa – balanço, demonstração de resultados e orçamento de tesouraria.

Ainda neste enquadramento, o entrevistado 5 é muito claro quanto á forma como a autonomia pode ser combatida. Segundo este, a autonomia pode também ser combatida através da atribuição de tarefas e responsabilidades às diversas áreas (unidades) da empresa, permitindo que cada um dos seus gestores possa administrar as suas próprias atividades, tais como,

negociar pessoalmente os preços de compra, negociar condições de crédito, realizar a escolha de SKU's no caso dos produtos de restauração, selecionar eventos (conferências, encontros), escolha pessoal de animadores recreativos, ou promoções no alojamento e nos serviços recreativos.

Ainda no desenvolvimento deste contexto, foi importante reter a afirmação do entrevistado 2, mencionando que é fundamental arranjar meia dúzia de orientações estratégicas e focalizar-se nelas. Por exemplo, é fundamental motivar pessoas [mas sem que se esqueça dos objetivos (de onde chegar) e os correspondentes objetivos intermédios], trabalhar com bons fornecedores, ou até mesmo, estabelecer, por exemplo, que um terço dos custos de determinado investimento em investigação e desenvolvimento possam estar sobre a forma de contratos.

A questão que se levantou neste enquadramento incidiu assim sobre que tipos de indicadores se devem considerar para fazer o controlo. Segundo o entrevistado 4, hoje mais do que em qualquer outro momento da evolução empresarial, as empresas devem eliminar o mais possível a análise estatística e focalizar-se em indicadores (poucos mas bons), centrando-se e focalizando-se nas ações e iniciativas a implementar e nos respetivos resultados que se pretendam alcançar. Segundo este é impreterível perceber, que nesta economia de consumo, o objetivo é a redução de consumos e não de custos, ou seja, tem de se olhar mais para os resultados do que para os custos. Sugere o entrevistado que podem ser implementadas ações tais como, ter bons profissionais no sentido de melhorar a performance, criar mecanismos para cativar bons gestores e premiar esses mesmos gestores, pois esses prémios são apenas parte de uma grande fatia do que eles trazem para a empresa, e tudo isto se transforma em indicadores de performance.

Então que modelo implementar? Como é que se pode medir? Generalizadamente todos os entrevistados mencionaram a medição do negócio deve ser tida em conta como a medição primordial, e aqui são várias as opções que as empresas podem delinear para que percebam se determinado negócio lhes dá dinheiro ou não, o que numa definição ampla se pode fazer através da utilização da medição em termos de notoriedade e dimensão, ou seja, através do volume de negócios.

Ainda assim, segundo a leitura conjunta dos seus relatos, a empresa necessita de ser avaliada

na ótica dos clientes (tais como, o aumento do volume de negócios com o cliente ou o aumento da satisfação dos clientes), na ótica das pessoas (analisando indicadores de sucesso tais como, qualificação ou satisfação e inovação) e na ótica dos processos (como os processos de prospecção dos clientes – Proposta, faturação e cobrança do cliente).

Importa aqui salientar, no entanto, o comentário do entrevistado 1 quando na ótica de negócio sugere que seja seguido o conceito de segmentação, ou seja, dependendo do sector, que se deveria procurar saber os diferentes resultados por área, por produto, por projeto em curso, por iniciativa, por curso e/ou por programa, que contribuam para a criação de valor. Segundo o mesmo, embora noutra contexto, salientou também que não se deve esquecer, por exemplo, métricas de valor que avaliem os “stocks” ou o crédito a clientes, pois muitas vezes utilizam-se apenas métricas de análise de vendas que destroem valor e que aparentemente podem transformar um produto aparentemente lucrativo em algo ruinoso exigindo muitas vezes que tenham de ser libertadas margens comerciais incomportáveis.

Segundo o entrevistado 2 e tendo em conta a perspetiva de mercado em que o principal indicador está sempre ligado ao tipo de cheque que os clientes nos deixam, outro dos indicadores a ser analisado poderá incidir também na sigla “cheque do cliente com cobertura, transferências ou cash”. Segundo o gestor em vez de se gastar o tempo e dinheiro a analisar custos internos, o melhor será também gastar dinheiro nos mercados externos, nomeadamente através da análise de rentabilidade dos clientes (ver as taxas de rentabilidade independentemente das vendas).

Ainda, e segundo o entrevistado 5, há que colocar ênfase nos clientes geradores de valor pois este tipo de gestão ajudaria certamente a sua empresa a segmentar-se e posicionar-se. Segundo este deveriam analisar-se resultados por mercado, por categoria de clientes, por cliente ou por canal de distribuição.

Retivemos também neste contexto o comentário do entrevistado 2 relativamente à ótica de processos mencionado que se deveriam deixar de lado os tradicionais departamentos, dando lugar a uma gestão por processos, seguindo uma linha de orientação há muito utilizada pelas empresas americanas cujas áreas administrativas são muito simples e a grande aposta incide sobre a vertente de produção. Ou seja, segundo este deveriam ser implementados dois conceitos chave, nomeadamente saber o que se anda de facto a fazer e depois ver quanto é que

custa, por exemplo, visitar um cliente, errar um relatório, processar um documento na contabilidade, ver a rentabilidade de ter na empresa viaturas próprias, entre outras questões fundamentais para uma gestão de excelência.

Numa última análise reteve-se ainda neste quadrante a afirmação do entrevistado 4, mencionado que se deve responsabilizar também as pessoas pelos resultados realizados, e para isso é que segmentar e analisar estes mesmos resultados por centros geradores de resultados, por equipas e até mesmo analisar as pessoas de forma isolada. Neste ultimo caso, segundo o gestor, é como que analisar “n” centros de resultados, sendo isso possível a partir de tecnologia de informação atual, a chamada informação segmentada por pessoa.

Em suma, e rebuscando contextos soltos no decorrer da realização das entrevistas, para os entrevistados as empresas devem deixar de lado os seus modelos caracterizados fundamentalmente pelo peso que acarretam muito ligados a economias industriais e muitas das vezes prejudiciais às empresas (divisão por centros de custo) e focalizar-se mais num sistema multidimensional que nos indique os rendimentos e os custos associados a cada um dos centros de geração de valor.

Desta forma, segundo as entrevistas, é pertinente neste contexto a implementação de um modelo de contribuição (por outputs) que possa ter em consideração aspetos fulcrais de gestão, tais como; quantificar em que medida os proveitos ou as vendas geram valor, elaborar propostas do tipo “o que se cobra para efetuar a fatura ou os tempos de execução de cada vendedor (colaborador de atendimento ao público), quantificar os recursos utilizados em clientes (como ,por exemplo, standardizar os custos por fichas técnicas de custos ou serviços e obter os proveitos e custos associados), analisar o crédito de fornecedores e clientes, pois todo o negócio tem a ver com margens (investimentos e créditos nada tem a ver com o negócio), investir em ativos passivos (stocks e stocks de segurança, prazos médios de pagamento), segmentar o ativo económico por tipo de produto e tipo de cliente ou, analisar a rentabilidade dos clientes (margem de contribuição bruta, líquida e residual) porque muitas vezes determinados segmentos podem não criar prejuízos, mas as expectativas podem não estar a ser remuneradas de acordo com o estipulado e conseqüentemente não estar a acrescentar valor à empresa.

## Gestão financeira e não financeira

Em boa verdade, gerir só com informação financeira pode gerar riscos, sendo que as empresas devem estar simultaneamente ligadas a uma avaliação da performance baseada também em informação não financeira e, neste capítulo, são inúmeros os contextos que podem ser tidos em consideração na geração de valor organizacional (Netland *et al.*, 2015).

Tendo conta este contexto e no desenvolvimento das entrevistas realizadas tornou-se pertinente questionar como é que se pode gerar valor com base na estratégia.

Foi fácil neste pressuposto constatar, segundo os cinco entrevistados, que apesar desta situação poder validar a não geração de lucros fáceis na maior parte das vezes, as empresas se devem concentrar em clientes satisfeitos, pessoal motivado, processos céleres, stocks “in time”, cumprimento rigoroso de prazos de entrega, num sistema de incentivos por equipas de trabalho, numa boa consistência entre a gestão e a informação de carácter fiscal, na boa gestão da situação com a banca e ainda, como enunciado pelo entrevistado 4, na geração de informação de fácil interpretação e de carácter não financeiro que possa abranger todos os intervenientes na estratégia da empresa.

Segundo, Netland *et al.*, 2015, é fundamental no entanto que se definam indicadores financeiros que permitam identificar o valor criado para o acionista, por centro, subcentro ou negócio. Segundo estes mesmos autores, em especial em cada centro, devem essencialmente incorporar-se o gasto de capital subjacente ao investimento do acionista e o capital entregue. Sugere-se, portanto, a adoção de métricas do tipo Economic Value Added (EVA) ou margem de contribuição residual (MCR).

Importou então, identificar cientificamente com que tipo de contabilidade são regidas as suas empresas no contexto particular do seu negócio. Contactou-se, segundo os entrevistados 1, 2, 4 e 5, que as suas empresas apenas se regem por processos contabilísticos numa lógica apenas contabilística, em que os resultados gerados acabam por confundir e enganar os gestores.

Foi perceptível analisar também no contexto do conteúdo das entrevistas que nas empresas em causa o seu processo de controlo se focaliza muito em sistemas uniformes de contabilidade, cujos “outputs” estão assentes fundamentalmente na comparação da sua atividade com as

restantes correntes deste sector e diretamente com outros estabelecimentos, volume de negócios e análise de custos e margens fornecidas pelo departamento operacional.

Com vista a organizar esta informação (financeira - gastos, rendimentos e ativos económicos) sugere o entrevistado 2 que as empresas em geral deveriam implementar uma contabilidade de gestão multidimensional, identificando resultados para três dimensões de análise; negócio por centros de responsabilidade e atividades com base em perspetivas económicas, monetárias e financeiras.

### **Implementação de um “Balanced Scorecard”**

No desenvolvimento de todo o enquadramento científico das questões que foram sendo colocadas, foi importante perceber que tipo de instrumentos de controlo devem ser utilizados e com que características? Um balanced scorecard? Mas com que tipologia?

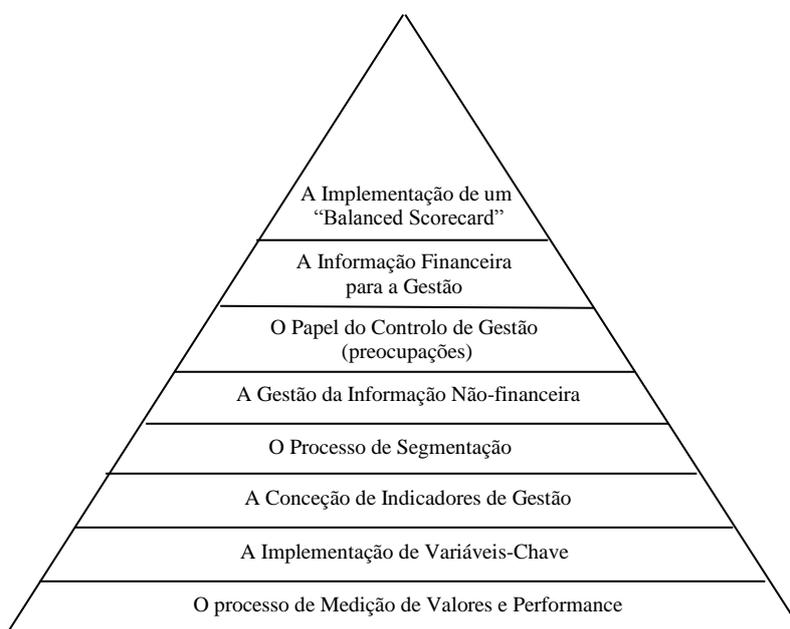
Segundo os entrevistados as necessidades atuais requerem instrumentos rápidos e leves só possíveis mesmo de obter através da implementação de instrumentos como o “Balanced Scorecard”. Conceber um sistema de “Balanced Scorecard” será sempre, segundo o contexto do conteúdo das entrevistas, um dos primeiros passos de implementação de um sistema de controlo de gestão para qualquer empresa. Em todo o caso, a conceção deste sistema não pode ser obra de um só controlador de gestão nem de uma equipa de especialistas em controlo de gestão, devendo ser um trabalho conjunto que associe os gestores operacionais e os controladores de gestão.

Ou seja, segundo os entrevistados, ficou claro que hoje em dia é impossível realizar um controlo de gestão com base apenas em contabilidade analítica, validando isto que a assunção de tais políticas tenham por base uma análise muito restrita sobre um espectro básico ligado apenas a resultados obtidos de forma demorada, minuciosa, detalhada e exaustiva, e que, invariavelmente pressupõe a leitura de resultados contabilísticos disponíveis num prazo superior a um mês ou mais, o que para a gestão atual das empresas é desastroso. O entrevistado 1, ligado ao setor da banca, menciona mesmo que este é de longe o principal problema com que se debate sempre no contexto das operações empresariais do dia-a-dia. Como refere o próprio “quando queremos debelar determinada situação já se passaram 4 meses e não há nada a fazer”.

## 5. Discussão dos resultados

Através da apresentação dos resultados mencionados anteriormente, é possível assim desenvolver uma estrutura conceitual de fatores a considerar para o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão, pois como citado no início do artigo o sucesso da sua construção pode estar contido em detalhes que podem constitui-se como fulcrais para o desenvolvimento de um eficiente sistema de controlo – Figura 2.

**Figura 2: Estrutura conceitual de fatores a considerar para o desenvolvimento de um sistema de controlo de gestão.**



**Fonte: Elaboração dos Autores**

Numa primeira análise em termos do processo de medição de valores e performance e, face aos dados obtidos, fica desde logo claro que hoje em dia há que garantir o alinhamento e promover a comunicação das pessoas por forma a fomentar a iniciativa pessoal destas para com a organização, sendo este um dos segredos para o sucesso empresarial. A informação relevante tem de ser por essa mesma razão focalizada no fundamental e deve estar sempre disponível no momento da tomada de decisão com base em conceitos personalizados nas diferentes áreas em análise. Aqui a ausência de erros grosseiros e a criação de métricas de performance que possam fazer face às diferentes expectativas dos “stakeholders” ganham um particular interesse diferenciador.

O converter objetivos em informações chave (tais como, no aumento da produtividade dos colaboradores, na conceção de um sistema de avaliação de performances individuais e de prémios e incentivos, no proporcionar uma maior capacidade inovadora nos serviços prestados aos clientes, na elaboração de procedimentos de seleção dos fornecedores ao nível de compras de matérias-primas, na modificação das condições comerciais - prazo médio de pagamentos e sistemas de descontos, ou no aumento da eficiência da força de vendas e na realização de estudos de mercado) ganha também neste pressuposto um lugar de destaque tendo em conta que os objetivos de qualquer organização assentam fundamentalmente em aspetos fulcrais como alcançar excelentes resultados financeiros, aumentar a quota de mercado, atingir o máximo de qualidade competitiva, inovar em termos de prestação de produtos e serviços e, melhorar o clima organizacional.

Sugere-se por isso que a implementação de variáveis-chave siga a linha das seis variáveis de ação identificadas na apresentação dos resultados para persecução desses mesmos objetivos.

Neste mesmo pressuposto, ficou clara a necessidade de envolver os recursos humanos (direção administrativa), as finanças, o marketing, a manutenção e as diferentes unidades operacionais, numa conjugação de aprendizagens única em que todos os elementos participem diretamente.

Neste enquadramento a empresa estará a ajustar o orçamento à estrutura de responsabilidades, fazendo com que os seus centros de responsabilidade tenham de cumprir resultados e ao mesmo tempo possam ter poder de decisão dentro do seu âmbito (incluindo planos contingenciais), funcionando a empresa na sua totalidade como uma microempresa dentro desta, onde muito embora não sejam tomadas decisões financeiras possam ser executadas todas as outras de âmbito operacional.

Esta análise vai no fundo ao encontro de Doeleman *et al.*, (2012), pois segundo os autores esta forma de exercer o controlo é a que melhor defende o trabalho autónomo, nomeadamente através da atribuição de tarefas e responsabilidades às diversas áreas (unidades) da empresa. É por isso fundamental arranjar meia dúzia de orientações estratégicas e focalizar-se nelas, considerando sempre todos os aspetos cujo fim seja o de acrescentar valor à organização.

Trata-se, portanto, de uma análise estatística focalizada sobre poucos, mas bons indicadores e

centrada em ações e iniciativas a implementar e nos resultados a alcançar, sendo claro que nesta economia de consumo, o objetivo é a redução de consumos e não de custos, o que se torna apenas possível de realizar através de uma análise em multiperspetivas - negócio, clientes, pessoas e processos.

Segundo a base científica aqui analisada, deve por isso deixar-se de lado a ideia de uma gestão por centro de custos e implementar o conceito de centro de geração de valor, devendo a gestão centrar-se em procurar saber os diferentes resultados por área, por produto, por projeto em curso, por iniciativa, por curso e/ou por programa, sem esquecer métricas de valor que avaliem os “stocks” ou o crédito a clientes. Neste último caso utilizando a métrica “cheque do cliente com cobertura, transferências ou cash”, com o principal objetivo de analisar as taxas de rentabilidade independentemente das vendas.

Ou seja, têm de se analisar resultados por mercado, por categoria de clientes, por cliente ou por canal de distribuição. Quanto custa, por exemplo, visitar um cliente, errar um relatório, processar um documento na contabilidade, ver a rentabilidade de ter na empresa viaturas próprias, serão sempre hipóteses a considerar neste pressuposto. Outro por exemplo poderá passar por segmentar e analisar resultados por centros geradores de resultados, por equipas e até mesmo analisar as pessoas de forma isolada. O importante é que se focalize em indicadores que contribuam sempre para a criação de valor.

Por outro lado, e tal como verificado também a partir da análise ao estudo de Netland *et al.*, (2015), importa mencionar que as empresas se devem concentrar em clientes satisfeitos, pessoal motivado, processos céleres, stocks “in time”, cumprimento rigoroso de prazos de entrega, num sistema de incentivos por equipas de trabalho, numa boa consistência entre a gestão e a informação de carácter fiscal, na boa gestão da sua situação com a banca, constituindo um núcleo de controlo que permita aos gestores ter uma perspetiva de futuro, ao contrário do que acontece com as métricas de carácter puramente financeiro

O controlo de gestão passa assim pela necessidade de se definir de forma clara o papel do controlo de gestão, centrado em (1) alinhar comportamentos, (2) avaliar performances, (3) analisar orçamentos, (4) focar-se no fundamental, (5) focar-se no futuro, (6) utilizar instrumentos técnicos indicadores da performance da empresa, (7) alinhar gestores, (8) promover informação interna com base em negociação de objetivos, de meios e ações

corretivas e, na análise e interpretação de resultados, e (9) na existência de uma orientação focalizada na criação de valor,

Aqui, neste capítulo, fica claro que as empresas não podem apenas focar na contabilidade geral associada à informação global, pois os resultados daqui gerados podem confundir e enganar os gestores, sendo crucial a existência de uma análise à contabilidade de gestão, pois esta é fundamental no papel que tem em termos de informação para a tomada de decisão, o que vai ao encontro do referido por Musial (2015) quando alerta para a necessidade de se utilizar uma orientação para a realidade de cada gestor e para a necessidade das empresas terem uma visão integrada deste tipo de informação numa perspetiva integrada de carácter financeiro, económico e monetário - Modelo de Contabilidade de Gestão Multidimensional.

Numa perspetiva económica há que apurar o resultado contabilístico na demonstração de resultados. Esta relação deduz-se com base no diferencial entre proveitos e custos (resultados antes de impostos) e obviamente incidindo sobre este valor o imposto sobre o rendimento.

O objetivo da perspetiva monetária é sabermos se o saldo das nossas disponibilidades é positivo ou negativo com base na relação entre recebimentos e pagamentos. Estes valores são refletidos também na demonstração de resultados

Numa perspetiva financeira há que ter em conta três aspetos base, avaliar a autonomia financeira, o custo médio de financiamento e a capacidade do negócio em gerar valor económico – valor acrescentando económico (VAE/EVA).

No que diz respeito à autonomia financeira, esta, obtém-se através do rácio entre ativo e capital próprio, sendo que o capital próprio não é mais que a relação entre o ativo e o passivo. Estes dados são calculados a partir da consulta à demonstração de informação financeira.

Relativamente ao custo médio de financiamento este não é mais do que a taxa de custo de capital. Aqui o resultado obtém-se através da consulta ao balanço económico.

Ainda assim, importa realçar que, ainda que todas as análises anteriormente identificadas nos possam dar um apoio excelente em termos de controlo e tomada de decisão, qualquer análise não deverá deixar de incluir uma avaliação à capacidade do negócio em termos de criação de valor de forma a saber se de facto determinado negócio é remunerado de acordo com as

expectativas criadas, podendo aqui a análise ser aplicada sobre multiperspetivas, nomeadamente, rendibilidade de cada cliente, mercado, serviço ou unidade de negócio.

Nesse sentido, a implementação de um “Balanced Scorecard”, tal como constatado nesta investigação e de acordo exatamente com os pressupostos de Hartmann *et al.*, (2013) é essencial por forma a contemplar as atividades de todos os centros de responsabilidade da empresa com a respetiva identificação de objetivos e correspondentes variáveis-chave, procurando que cada sector tenha um número limitado de indicadores (apenas os mais importantes) que permitam agir mais rapidamente e eficazmente sobre qualquer aspeto da sua atividade.

De forma simples este instrumento de controlo de gestão irá assumir o papel de avaliador de desempenho e ao mesmo tempo de gestor estratégico, permitindo ligar os indicadores de performance à estratégia, proporcionando aos gestores uma visão alargada e integrada de desempenho, possibilitando a ligação do controlo operacional à visão e à estratégia, a fim de clarificar as relações de causa-efeito em que se acredita e focalizar a atenção dos gestores no que é mais crítico. Assim, para este efeito e segundo Tucker e Parker (2015), poderão até existir na empresa vários “Balanced Scorecards” que permitam analisar o comportamento de cada sector ou área dentro da própria empresa relacionando as diferentes especificidades de cada segmento.

### **Considerações Finais**

Neste artigo, tal como foi dado a constatar, foram inúmeras as fórmulas, modelos e paradigmas que foram esboçados ao longo dos tempos na tentativa de resolver problemas angustiantes de gestão. Os resultados dessas análises foram assim sujeitos a variadíssimas mudanças na forma de entender o controlo de gestão, dando lugar no tempo a novas ideias e diretrizes tanto ao nível académico como prático (profissional).

Desta forma, o controlo de gestão deve ser entendido como um fator de desenvolvimento das empresas, na medida em que se trata de um verdadeiro instrumento que permite orientar os gestores no sentido da implementação da estratégia com o objetivo claro de melhorar desempenhos individuais e organizacionais.

Controlar deve ter uma orientação no sentido da estratégia, a partir da orientação de um conjunto de instrumentos que delineiem o rumo para o futuro, tais como a fixação de objetivos, a escolha de planos de ação e, a concepção de relatórios de acompanhamento e de apoio à decisão.

A partir deste domínio é perceptível perceber que o trabalho de controlo de gestão não fica apenas alocado a quem controla, pois envolve todos os intervenientes organizacionais e principalmente os gestores operacionais, deixando estes últimos o papel do “design” e da consulta para os primeiros em termos da sua implementação e utilização.

Algo inquestionável que se deve ter sempre em linha de conta é que um adequado sistema de controlo de gestão ajuda a empresa a ter sucesso, mas para isso à que considerar conceitos precisos alicerçados nas ideias de que se trata de um esforço permanente realizado pelos principais responsáveis das empresas para atingir os objetivos fixados, de que deve proporcionar a todos estes responsáveis os instrumentos para facilitar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa e, que deve ser concebido a partir de um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingir os objetivos estratégicos da empresa, privilegiando a ação e a tomada de decisão em tempo útil, favorecendo simultaneamente a delegação de autoridade e responsabilização.

Ainda assim, e tal como mencionado por Hopwood (1985) o entendimento destas bases não deve ser entendido como algo milagroso. Muitas vezes a roupagem dada pelas empresas que asseguram este tipo de serviços, apresentados com títulos pomposos, faz subentender que se tratam de receitas infalíveis, o que nem sempre é assim. Dois casos (estudos) ilustrativos disso mesmo foram concebidos por Demirage (1995) em que foram estudados os sistemas de controlo de gestão de empresas japonesas a operar no reino Unido, que não usando o conjunto de técnicas muitas vezes apregoadas de infalíveis vieram a obter resultados superiores a certas organizações que o fazem.

A ilustração destes exemplos mais não significa do que a exemplificação de que muitos dos casos de sucesso apresentados por empresas prestadoras de serviços tecnologicamente evoluídos de controlo de gestão, não passam muitas vezes de enigmas não reconhecidos, inconsistentes e paradoxais (Argyris, 1992), pelo que devem ser sempre tidos em conta em simultâneo quer o desenvolvimento de novos programas tecnológicos, quer mecanismos de

controle simbólicos, voltados estes últimos para resultados que favoreçam a repartição de lucros entre os donos do capital e os gestores.

Sugere-se no entanto que este campo de pesquisa seja amplamente mais desenvolvido pela realização de estudos empíricos, tais como estudos de casos, por forma a que se percebam de que forma as organizações contemporâneas estão a usar os seus sistemas de controlo de gestão, de forma a que as ideias e pressupostos possam ser definidos a partir de dados reais e não do simples senso comum, permitindo que se contribua assim para a expansão do conhecimento nesta área tão importante da gestão organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **Entretanto Defesas Empresariais**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1992.
- CARMO, H.; FERREIRA, M. **Metodologia da Investigação: Guia para Autoaprendizagem**. Lisboa, Universidade Aberta, 1998.
- CURCH, A. H. **The Science and Practice of Management**. NY: Engineering Magazine Co, 1913.
- DAVIS, R. C. **The Principles of Factory Administration and Management**. NY: Harper, 1928.
- DEMIRAGE, I. S. **Management Control Systems of Japanese Companies Operating in the United Kingdom**. In: A. J. Berry *et al.* (eds). **Management Control: Theories, Issues and Practices**, London: Macmillan, 1995.
- DENT, A. G. H..Budgetary Control Study. **Industry Illustrate**, Vol. 2, pp. 302-307, 1953.
- DOELEMAN, H. J. *et al.* The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence. **Total Quality Management & Business Excellence**, Vol. 23 Issue 5/6, p. 591-611. 21p., 2012.
- DROPULIĆ, I. Design of Management Control Systems - A Study of Joint Stock Companies in Croatia. **Journal of Contemporary Management Issues**, Vol. 19 Issue 2, p157-167, 11p., 2014.
- DRUCKER, P. **Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century**, New York: Harper Business, 2000.
- EMERSON, U. The Twelve Principles of Efficiency. **Engineering Magazine Co**, New York, 1912.
- FAYOL, H. **General and Industrial Management**. London: Pitman, 1949.
- FREZATTI, F. *et al.* The Structure of Artefacts of Management Control in the Innovation Process: Does Exist Association with the Strategic Profile? **Brazilian Business Review** (English Edition)., Vol. 12 Issue 1, p128-153, 26p., Jan/Fev, 2015.
- GLOVER, J. G. ; MAZE C. L. **Managerial Control**. NY: Ronlad, 1937.
- GOETZ, B. E. **Management Planning and Control**., NY: McGraw-Hill, 1949.
- HAMEL G., **Competing For the Future**, Harvard Business School Press: Boston, 1996.
- HARTMANN, F. *et al* (2013). Carbon Accounting: Challenges for Research in Management Control and Performance Measurement. **Abacus**., Vol. 49 Issue 4, p.539-563, 25p. 3, Dec., 2013.

HOFSTEDE, G. H. **The Game of Budget Control**. Amsterdam: Koninklijke Van Gorcum e Comp, 1967.

HOLDEN, P. *et al.* **Top Management Organization and Control**. Stanford University Press, pp 3-77, 1941.

HOPWOOD, A. G. **The Growth of Worrying about Management Accounting**. In: H. Clark, R. Hayes & C. Lorenz (eds). *The Uneasy Alliance*. Boston: Harvard Business School, 1985.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. **Relevant Lost: The Rise and Fall of Management Accounting**. Boston: Harvard Business Scholl, 1987.

JORDAN, H., *et al.* **O Conceito de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos Gestores**. Lisboa: Áreas Editoras, 8ª Edição, 2008.

KING, R.; CLARKSON, P. Management Control System Design, Ownership, and Performance in Professional Service Organizations. **Accounting, Organizations & Society**, Vol. 45, p24-39, 16p, Aug, 2015.

KORHONEN, T; TEEMU, L.; MIIA, M. Management Control of Project Portfolio Uncertainty: A Managerial Role Perspective. **Project Management Journal**, Vol.45 Issue 1, pp 21-37, 18p, Feb., 2014,

LI, C., *et al.* The Consequences of Information Technology Control Weaknesses on Management Information Systems: The Case of Sarbanes-Oxley Internal Control Reports. **MIS Quarterly**. Vol. 36 Issue 1, p.179-204, 26p., Mar, 2012.

MAYO, E. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. Cambridge: Harvard University Press,1933.

MUSIAL, M. A conceptual framework for boundaryless careers and their management in creative industries: the creative freedom/control paradox. **Journal of Innovation Economics & Management**. nº 18(3):99, 2015.

NETLAND, T. H. *et al.* Implementing corporate lean programs: The effect of management control practices. **Journal of Operations Management**, Vol. 36, p.90-102. 13p, May, 2015

RIECKHOF, R. *et al.* Interrelating Material Flow Cost Accounting With Management Control Systems to Introduce Resource Efficiency into Strategy. **Journal of Cleaner Production**. Part B, Vol. 108, p.1262-1278, 17p, Dec, 2015.

ROONEY, J. Alternative Representation of Management Control Design: an empirical exploration and critical analysis. **Australasian Accounting Business & Finance Journal**., Vol. 7 Issue 4, p.81-96. 16p., 2013.

ROWLAND, F. H. **Business Planning and Control**, NY: Harper, 1947.

TAYLOR, Frederick W. **The Principles of Scientific Management**. NY: Harper & Row Publishers, 1967.

TUCKER, B. P.; PARKER, L.D. Business as Usual? An Institutional View of the Relationship Between Management Control Systems and Strategy. **Financial Accountability & Management.**, Vol.31 Issue 2, p.113-149. 37p. DOI: 10.1111/faam.12050., Base de dados: Business Source Complete, May, 2015.

URWICK, L. F. **Principles of Direction and Control.** London: Dictionary of Industrial Administration, 1928.

VĂRZARU, A. A.. **Design and Implementation of a Management Control System.** Finance: Challenges of the Future. Issue 17, p.195-200. 6p., 2015.

WEBER, M. **Economy and Society.** NY: Bedminster Press, 1922.

YIN, R. **Case Study Research Design and Methods,** Sage, 2<sup>a</sup> edição, Thousand Oaks, 1994.