



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# O controller e o CSO: uma relação atual

Estudo de caso: NORS

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em gestão com especialização em controlo de  
gestão

por

Maria João Soveral Marques Mouro

sob orientação de  
Dr. Luís Marques

Universidade Católica Portuguesa  
Março, 2018



# Agradecimentos

Ao meu orientador, Doutor Luís Marques pela excelente orientação científica, constante disponibilidade, sentido crítico e dedicação ao longo do trabalho. Um especial agradecimento pela paciência.

Ao Doutor Francisco Ramos, chief strategy officer da NORS, pela total disponibilidade na realização da entrevista.

Aos meus pais e irmãs, pelo apoio, incentivo e diversão constantes. Aos meus avós, pelos conselhos e pelos valores transmitidos.

Aos meus amigos, que sempre estiveram presentes ao longo minha vida académica e pessoal. Ao João, Rute e Diana um agradecimento especial.

# Resumo

Com o clima cada vez mais competitivo, as estruturas organizacionais das empresas tendem a sofrer alterações - novos cargos aparecem e cargos existentes sofrem alterações. Com estas mudanças, criam-se novas relações e ligações internas. O papel de chief strategy officer é um papel recente nos quadros das empresas e que está em crescimento. O cargo de controller, que já está presente nas estruturas organizacionais há muito tempo, tem vindo a sofrer mudanças.

Seria relevante perceber se há alguma relação entre estas duas figuras e aprofundar o conhecimento acerca dessa relação.

O método de investigação escolhido foi o case study realizado à NORS. A principal ferramenta utilizada foi a entrevista efectuada ao chief strategy officer da NORS.

Através desta investigação foi possível retirar 3 principais conclusões: a função de controller sofreu alterações para uma função com tarefas mais estratégicas do que antes; o papel da estratégia nas empresas tem ganho importância e, conseqüentemente, o chief strategy officer é visto, cada vez mais, como uma mais valia; e há uma relação entre o CSO e o controller, que se tem intensificado com o aumento da competitividade organizacional. Esta relação indireta, é cada vez mais intensa e evidente devido às pressões competitivas do contexto atual.

Esta investigação permite colmatar a falha de investigação existente acerca da função de CSO e da relação entre o CSO e o controller.

Palavras-chave: mudanças na contabilidade de gestão, CSO, controller, estratégia



# Abstract

With the increasingly competitive climate, corporate organizational structures tend to change - new jobs appear and existing positions change. With these changes, new relationships and internal connections are created. The role of chief strategy officer is a recent and growing role. The role of controller, which is already present in organizational structures for a long time, has undergone changes.

It is important to understand if there is any relation between these two figures and to deepen the knowledge about this relation.

The research method chosen was the NORS case study. The main tool used was the interview with the NORS chief strategy officer.

Through this investigation it was possible to draw three main conclusions: the controller function underwent changes to a function with more strategic tasks; the role of strategy in companies has gained importance and, consequently, the chief strategy officer, increasingly, is seen as an asset; and there is a relationship between the CSO and the controller, which has intensified with increasing organizational competitiveness. This indirect relationship is increasingly intense and evident due to the competitive pressures of the current context.

This investigation makes it possible to bridge the existing research failure about the CSO function and the relationship between the CSO and the controller.

Keywords: Management accounting change, chief strategy officer, CSO, controller, strategy



# Índice

Agradecimentos .....	iii
Resumo .....	iv
Abstract .....	vi
Índice .....	viii
Índice de Figuras.....	x
Índice de Tabelas .....	xii
Introdução.....	14
Capítulo 1.....	21
Revisão de literatura .....	21
1. Controller .....	21
1.1 Introdução.....	21
1.2 “Antigo controller” .....	22
1.3 “Novo controller” .....	23
1.4 Motivos que levaram a esta mudança .....	26
2. Estratégia .....	27
2.1 Introdução.....	27
2.2 Pais da estratégia .....	28
2.3 Definição e evolução .....	29
2.4 Processo estratégico e ferramentas .....	31
3. Chief Strategy Officer (CSO) .....	32
3.1 Introdução.....	33
3.2 Função e características.....	35
3.2.1 Esteriótipos de chief strategy officer.....	37
3.3 Relação com outros cargos na empresa.....	38
Capítulo 2.....	40
Metodologia de investigação .....	40
1. Métodos de investigação.....	40
2. Case study .....	40
2.1 Definição .....	40
2.2 Design.....	42
2.3. Recolha de dados .....	43
2.4 Análise de dados.....	44

2.5 Vantagens e desvantagens .....	45
3. A NORS .....	46
3.1 Introdução.....	46
3.2 História, missão, visão e valores .....	46
3.3 Modelo de governo, estrutura e áreas de negócio .....	47
Capítulo 3.....	53
Resultados e análise .....	53
1. Caso NORS.....	53
1.1 Percurso académico e profissional do CSO .....	54
1.2 Estratégia da NORS.....	55
1.3 O controller .....	56
1.4 O controller e o CSO.....	58
1.4.1 Análise dos dois tipos de controllers .....	58
1.4.2 Envolvimento dos controllers nas funções do CSO.....	59
2. Conclusões case study vs literatura.....	65
3. Contributo para a literatura.....	69
4. Quadro resumo .....	76
Capítulo 4.....	77
Conclusão.....	77
Bibliografia.....	81
Anexos.....	97
Anexo 1 .....	97
Anexo 2.....	99

# Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> Tempo dispendido nas funções .....	24
<b>Figura 2:</b> Organograma exemplo da NORS.....	48
<b>Figura 3:</b> Membros do conselho geral e função.....	48
<b>Figura 4:</b> Membros do conselho de gerência .....	49
<b>Figura 5:</b> Percurso Profissional do Dr. Francisco Ramos .....	55
<b>Figura 6:</b> Horizonte temporal da formulação estratégica .....	56
<b>Figura 7:</b> Posição hierárquica dos controllers.....	57
<b>Figura 8:</b> Organograma da NORS com a estrutura da NORS África evidenciada.....	58
<b>Figura 9:</b> Comparação do nível hiarquico do CSO e dos controllers .....	60
<b>Figura 10:</b> Envolvimento dos controllers em funções do CSO.....	63
<b>Figura 11:</b> Papel estratégico do controller .....	65
<b>Figura 11:</b> Áreas de conhecimento .....	70
<b>Figura 12:</b> Relação entre o controller, estratégia e o chief strategy officer .....	72
<b>Figura 13:</b> Ponto A: Relação entre o controller, estratégia e o chief strategy officer.....	74



# Índice de Tabelas

Tabela 1: principais autores sobre o controller e denominações .....	25
Tabela 2: Importância de determinadas atividades para o CSO .....	36
Tabela 3: Estrutura da NORS.....	50
Tabela 4: Áreas negócio da NORS .....	51
Tabela 5: Envolvimento dos controllers nas funções do CSO	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 6: Artigos sobre a relação entre o controller e a estratégia .....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>
Tabela 8: Quadro Resumo.....	<b>Erro! Marcador não definido.</b>



## Introdução

De acordo com Vicente, Major, Pinto, & Sardinha, 2009, a função de controller tem ganho estatuto nos últimos anos. As empresas procuram, cada vez mais, melhores relatórios financeiros e não financeiros (Porter, 1990). O controller, outrora considerado um “number crunching” (Granlund and Lukka, 1998), atualmente é visto como um “business partner”. Esta mudança levou a um aumento do papel estratégico do controller (Østergren and Stensaker, 2011), tornando-o mais orientado para o negócio (Järvenpää, 2007). Os motivos que levaram à transformação do “bean counter” em “business partner”, de acordo com autores como Ezzamel et al., (1997); Burns et al. (1999); Granlund and Malmi (2002); Scapens et al. (2003), estão relacionados com “rapidly changing and highly competitive environments”.

Este ambiente hipercompetitivo (Ricart & Rey, 2017) e de grande volatilidade e incerteza (Menz et al., 2016) no qual as empresas atualmente estão inseridas, levou a uma necessidade de estas se tornarem mais flexíveis, dinâmicas e rápidas. Os gestores têm de considerar os drivers de mudanças - novas tecnologias, globalização, desregulação do mercado e mudanças políticas (Ricart & Rey, 2017) – nas suas decisões diárias.

Com este ambiente de intensa competitividade, surgiu a necessidade de trazer para as equipas de gestão uma figura responsável pela estratégia da empresa - chief strategy officer. Autores como Menz, Müller-Stewens, Zimmermann, & Lattwein (2013) defende que “the chief strategy officer (CSO)

position has recently been gaining prominence in European firms". Este novo "C-level" é uma mais valia para as empresas e é caracterizado como uma "powerful figure, acting behind the scenes to directly influence and organize managers in order to achieve strategic alignment" (Angwin et al. (2009).

O presente trabalho final de mestrado pretende aprofundar o conhecimento acerca da posição de chief strategy officer, e perceber a relação entre duas posições importantes na empresa - o controller e o chief strategy officer. As questões de investigação que este trabalho se propõe responder são: "qual é o papel atual do controller?"; "qual é o papel do CSO?"; e "como podemos caracterizar a relação entre o controller e o CSO?".

A metodologia de investigação utilizada é o case study. A organização escolhida foi a NORS. A recolha dos dados vai incidir sobre uma entrevista realizada ao Dr. Francisco Ramos, CSO da NORS.

O trabalho encontra-se estruturado em 4 capítulos: revisão de literatura, metodologia de investigação, resultados e análise e conclusão.

O primeiro capítulo – revisão de literatura - apresenta uma análise detalhada das três seguintes áreas: controller, estratégia e chief strategy officer.

No segundo capítulo – metodologia de investigação – é explicado que o método de investigação adequado é o case study. É feita uma breve revisão de literatura acerca do case study. É também, explicado com mais detalhe que o case study vai ser conduzido com base na entrevista com o CSO da NORS.

O terceiro capítulo – resultados e análise – está dividido em 4 secções: caso NORS, conclusões versus literatura, contributo para a literatura, e quadro resumo. O objetivo deste capítulo é expor e analisar a informação recolhida. Na primeira secção, é feita uma exposição e análise do percurso académico e profissional do CSO, da estratégia da NORS, do controller na NORS e da

relação entre o controller e o CSO. Na segunda secção é feita uma comparação entre a literatura e os resultados do case study. Na terceira secção destaca-se o contributo das conclusões para a literatura existente. Na última secção é apresentado um quadro resumo de forma a sistematizar todo o trabalho.

No quarto e último capítulo é apresentada a conclusão da dissertação. Serão destacadas as principais ilações retiradas do trabalho. Será, também, apresentada uma breve secção com ideias para futuras investigações.



# Capítulo 1

## Revisão de literatura

O capítulo 1 consiste numa análise da literatura existente acerca de temas importantes para a dissertação. Ao longo do capítulo podemos encontrar 3 secções: controller, estratégia e chief strategy officer. Em cada uma das secções pretende-se recolher e analisar informação e conceitos de trabalhos de investigação existentes. Para tornar a análise mais interessante vão ser utilizadas ferramentas como tabelas, gráficos e comparações.

### 1. Controller

#### 1.1 Introdução

Tem-se notado um aumento da preocupação em saber mais acerca do papel contemporâneo do contabilista de gestão<sup>1</sup> (Byrne & Pierce, 2007). De acordo com Vicente, Major, Pinto, & Sardinha, 2009 nos últimos anos a função de controller tem ganho estatuto. Como Porter (1990) concluiu, as empresas

---

<sup>1</sup> Autores que estudaram o papel do controller: Keating and Jablonsky, 1990; Rappaport, 1992; Jablonsky et al., 1993; Davis and Militello, 1994; Kaplan, 1995; Sheridan, 1995; Mouritsen, 1996; Agliati, 1997; Jařvenpařa 1997; Granlund and Lukka, 1998; Siegel and Sorensen, 1999; Greenhalgh, 2000; IFAC, 2001; Burns and Baldvinsdottir, 2005; Granlund and Taipaleenmaki, 2005; Yazdifar and Tsamenyi, 2005; Indjejikian and Mateřka, 2006)

procuram ter acesso a melhores relatórios quer de natureza financeira como não-financeira

Nos últimos 30 anos, a forma como o controller é visto sofreu grandes mudanças (Baldvinsdottir, Burns, Nørreklit, & Scapens, 2009). De acordo com os estudos de Granlund and Lukka (1998a) a função de controller passou por várias fases: começou por ser visto como um “scorekeeping”, passou a ser visto como um consultor da gestão e acaba a ser um membro ativo da equipa de gestão. Como Roslender (1995) e Roslender and Hart (2003) sugerem, o controller afastou-se da função puramente financeira e começou a preocupar-se com assuntos do negócio. Houve um aumento do papel estratégico do controller (Østergren and Stensaker, 2011).

## 1.2 “Antigo controller”

O tradicional controller era visto como “number crunching” ou “watchdog” (Granlund and Lukka, 1998). Como Friedman and Lyne (1997) definem, a imagem do “bean counter”<sup>2</sup> caracteriza-se por ser um contabilista que produz “financial information which is regarded as of little use in efficiently running the business “. Scapens et al. (2003) sublinha que o contabilista de gestão era visto como um independente e preciso monitor da performance financeira da empresa. A maior parte do seu tempo era utilizada em tarefas operacionais de rotina (Ma & Tayles, 2009). Yamey (1982) e Bougen (1994) definem o estereótipo do antigo controller como “single-mindedly preoccupied with precision and form, rather than content; people who are boring, methodical, impartial and conservative, who doggedly, honestly and precisely count the beans”. Bougen acrescenta características como precisão, honestidade e imparcialidade. O controller era visto como um agente que “write accurate and correct financial

---

<sup>2</sup> “The term beancounter was used wholly negatively to describe accountants who have no understanding or feel for the business, and can only count beans, a mechanical process divorced from business reality” (Friedman & Lyne, 1997)

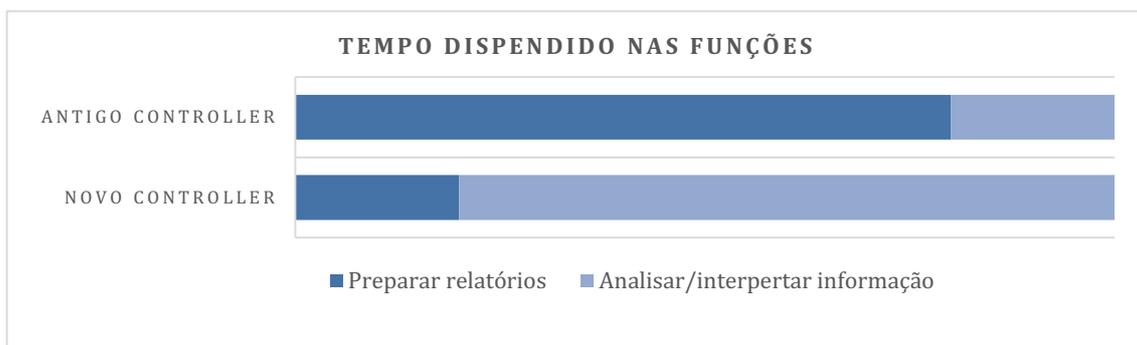
history”, “analytical but silent collectors and processors of accounting information” e “involves more statutory reporting and compliance-related tasks” (Byrne and Pierce, 2007, e Granlund and Lukka,1998). Sathe (1983) define que o “bookkeeper” deve assegurar que os dados financeiros do negócio são verdadeiros e que as práticas de controlo interno estão ajustadas à política da empresa.

### 1.3 “Novo controller”

Atualmente o controller tem um papel mais orientado para o negócio (Järvenpää, 2007). Está mais envolvido nos processos de decisão, é visto como um “business partner”. De acordo com Ma & Tayles (2009), houve uma evolução desde “conventional/routine operations” para uma posição de “strategic involvement” e “support of management decision-making “. O novo controller está mais próximo de ser um consultor do que um contabilista (Vicente, Major, Pinto, & Sardinha, 2009). A figura 1 serve para facilitar a compreensão da alteração que houve na função do controller.

O papel do novo controller passa por analisar e explicar as ligações entre toda a informação a que tem acesso - cariz financeiro e não financeiro (Baldvinsdottir et al., 2009). Com base no trabalho de Järvenpää (2007), este novo “business partner” tem “willingness and ability of management accounting to provide more added value to the management (decision-making and control)”. Colton’s (2001) de forma a compreender melhor o papel do controller, cria o “three part model” que sugere que a função do “novo controller” é conseguir produzir informação “fiduciary”, operational” and “strategic”. De acordo com Bourmistrov and Kaarbøe (2013), para conseguir preencher os requisitos deste novo papel, o controller precisa de alterar a maneira como vê a profissão e desenvolver novas competências. Yi Ma and Mike Tayles comprovam esta necessidade com base no estudo que fizeram sobre as mudanças na contabilidade de gestão de uma grande empresa

farmacêutica do Reino Unido. No estudo realizado por Burns and Baldvinsdottir (2005), provam que a maior parte do tempo do novo controller é passada em “business-integrated roles, incorporating such tasks as strategy formulation, systems development, organisational (re)design”, e que o controller como “business partner”, contribui para atingir os objetivos da organização. Coad (1999) defende que o controller precisa de ser mais “pro-active involvement and role-innovation”.



**Figura 1:** Tempo dispendido nas funções

Fonte Própria

Na opinião de Byrne and Pierce (2007) a participação dos controllers no processo de decisão tem efeitos positivos. No entanto admite que o papel de business partner ainda é ambíguo e incerto. Também Ferreira and Moulang (2009) sublinham o efeito positivo na eficiência estratégica e no crescimento potencial da margem.

De forma a sistematizar, a tabela 1 mostra os principais autores presentes na investigação acerca da função do controller e as respetivas denominações.

<i>“Antigo controller”</i>		<i>“Novo controller”</i>	
<i>Autores</i>	<i>Denominação</i>	<i>Autores</i>	<i>Denominação</i>
Friedman and Lyne (1997)	<i>“Bean Counter” “Watchmen”</i>	Colton (2001)	<i>“New controller”</i>
Vaivio and Kokko, 2006	<i>“Bean Counter”</i>	Burns and Baldvinsdottir, 2005	<i>“Hibryd accountants” “Business Partners”</i>
Simon et al. (1954)	<i>“Scorekeeping”</i>	Järvenpää, 2007	<i>“Business controller”</i>
Sathe (1983)	<i>“Bookkeeper”</i>	Vicente, Major, Pinto e Sardinha, 2009	<i>“Consultor”</i>
Granlund and Lukka (1998)	<i>“Number crunching” “Watchdog”</i>	Ferreira and Moulang, 2009; Zoni and Merchant, 2007	<i>“Business-oriented controllers”</i>
		Davis and McLaughlin, 2009	<i>“Business partner”</i>
		Byrne and Pierce, 2007	<i>“Financial Manager”</i>

**Tabela 1:** principais autores sobre o controller e denominações  
Fonte própria

## 1.4 Motivos que levaram a esta mudança

Relativamente aos motivos que levaram o bean counter a transformar-se no business partner, a opinião dos autores é bastante díspar.

É uma área que ainda não foi muito investigada. Estudos conduzidos pelos seguintes autores Burns and Baldvinsdottir (2005); Goretzki et al. (2013); Järvenpää (2007); Morales and Lambert (2013) defendem que esta mudança do papel do controller não é um processo linear, mas sim um processo com contradições e muita tensão.

Burns and Baldvinsdottir (2005) analisaram as mudanças que ocorreram no ambiente organizacional e destacam as seguintes: “changing business market conditions”, “organisational re-design”, “new managerial philosophies”, “increased business complexity”, “systems development”, “management technique innovations”, e “human resource developments”. Ezzamel et al., (1997); Burns et al. (1999); Granlund and Malmi (2002); Scapens et al. (2003) concordam com as ideias defendidas em cima e acrescentam “rapidly changing and highly competitive environments”.

Burns and Vaivo (2001), defendem que os avanços nas tecnologias de informação levaram a uma inovação na recolha, quantificação, análise e comunicação da informação dentro das organizações.

Os fatores que têm impacto na mudança do papel do controller foram: “competitive environments” (Burns et al., 1999), “management expectations” (Hopper, 1980; Sathe, 1982), “culture” (Granlund and Lukka, 1998a), “technological developments” (Ezzamel et al., 1997; Burns and Yazdifar, 2001; Granlund and Malmi, 2002; Hunton, 2002; Scapens and Jazayeri, 2003), “cross-functional interaction” (Nulty, 1992; Mouritsen, 1996; Johnston et al., 2002), “structural arrangements and physical location” (Granlund and Lukka, 1998a; Siegel and Sorersen, 1999), “the introduction of accounting innovations” (Friedman and Lyne, 1997), e “individual qualities” (Siegel, 1996; Siegel and

Sorersen, 1999; Burns and Yazdifar, 2001).

## 2. Estratégia

### 2.1 Introdução

O termo “estratégia” é um dos termos mais utilizados no ambiente organizacional, no entanto, poucas são as vezes em que é realmente compreendido o seu significado (Segal-Horn, 2004).

De acordo com Dirlik & Aydin-Unal (2014), desde 1960 que se nota um rápido e diversificado crescimento do conhecimento sobre a estratégia aplicada à gestão<sup>3</sup>.

O significativo desenvolvimento nas últimas três décadas (Tapinos et al., 2011) está diretamente relacionado com a necessidade das empresas serem mais flexíveis para responder de forma mais rápida às alterações que vão enfrentando (Review, 2011; Ross, Weill, & Robertson, 2006). Atualmente vivemos num contexto estratégico hipercompetitivo (Ricart & Rey, 2017) e de grande volatilidade e incerteza (Menz et al., 2016). O exponencial aumento da “uncertainty” e a “malleability” ajudou a criar este ambiente complexo. De acordo com Ricart & Rey (2017) podemos definir “uncertainty” como “difficulty in predicting the behaviour of business variables” e “malleability” como “ability to change the “rules” by establishing new products or business models”.

---

<sup>3</sup> “Contributions of the researchers coming from various disciplines (economics, sociology, psychology, political sciences, organization theories, behavioral sciences, military sciences, engineering, biology, history, etc.)” (Dirlik & Aydin-Unal, 2014)

Os gestores têm de tomar boas decisões tendo em consideração os seguintes drivers de mudança: novas tecnologias, globalização, desregulação do mercado, e mudanças políticas (Ricart & Rey, 2017). Os autores Review (2011); Ross, Weill, & Robertson (2006) defendem que as empresas devem: “benchmark continuously to achieve best practice”, “outsource aggressively to gain efficiencies”, e “nurture a few core competencies in race to stay ahead of rivals”. Isto porque, de acordo com os mesmos autores, os concorrentes conseguem, facilmente, imitar técnicas de gestão, imitar novas tecnologias, incorporar melhorias nos processos e perceber melhor as necessidades dos clientes.

## 2.2 Pais da estratégia

Os chamados pais da estratégia aplicada à área da gestão foram: Alfred Chandler’s, Michael Porter e Mintzberg (Dirlik & Aydin-Unal,2014; Stonehouse & Snowdon, 2007).

Alfred Chandler em “Strategy and Structure”<sup>4</sup>- considerado o primeiro trabalho científico escrito sobre estratégia – define estratégia como “the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals.”.

Michael Porter com obras como “The competitive strategy” e “Competitive advantage”, consegue um grande avanço teórico sobre o pensamento estratégico<sup>5</sup>. Com conceitos como “value chain<sup>6</sup>”, “generic strategy matrix”,

---

<sup>4</sup> Primeira publicação em 1962

<sup>5</sup> No período de 1980-1990 notou-se um aumento de investigadores presentes na área da estratégia

“five forces of industry” e “Diamond of international competitiveness”, vê a estratégia como “the creation of a unique value proposition” (Peña & Ricart, 2015).

Mintzberg, sugere que se deve investigar mais “how strategy should be developed” e menos “how strategy development should be” (Dirlik & Aydin-Unal, 2014). Juntamente com outros autores, em “Strategy Safari, compara estratégia a um elefante (besta), defendendo que ““strategy beast” (...) can only be grasped if the ten key parts of the “beast” are readily recognized (Liyanage, 2009), ou seja, “there are no less than ten schools of thought (Depperu & Gnan, 2006)<sup>7</sup>.

## 2.3 Definição e evolução

Como Liyanage (2009) sugere, “strategy is variously defined” e “Each definition emphasizes a particular aspect of strategy at the expense of another”.

De acordo com Peña & Ricart (2015) podemos considerar importantes as definições de estratégia dos seguintes autores: “the expression of ambition in the mission statement” (Hamel); “a question of knowing how to develop key resources and then use those resources to generate and capture value” (Rumelt) e, “a dynamic method of combining and developing capabilities” (Teece). As seguintes definições de estratégia são cruciais para perceber a amplitude do conceito: “deliberate search for a plan of action that will develop a business's competitive advantage and compound it” (Henderson, 1989); “creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities” (Review,

---

<sup>6</sup> “attempts to analyze the sources of competitive advantage by examining the activities a firm performs and the extent to which they are linked together” (Aktouf, Chennoufi, & Holford)

<sup>7</sup> Autor da obra “Crafting Strategy”

2011; Ross et al., 2006); “shape or adapt, the firm own resources to the competitive environment” (Martins & Rodrigues).

De modo a tentar englobar todas as dimensões do conceito de estratégia, Peña & Ricart (2015), definem estratégia de forma mais completa e complexa - distinctive elements – “First, strategy is a choice. It encompasses choosing objectives, setting priorities, defining what we want to be and what we do not want to be. Second, strategy refers to the future; this clearly implies uncertainty and often means changing or departing from an established strategy. Finally, strategy is not only a desire, a goal, or a purpose; it is a path, a platform, and a specific indication about how we will achieve our desired future.”

De acordo com O’Shannassy (2001), podem-se delimitar 5 fases de evolução da literatura sobre estratégia desde a 2ª guerra Mundial: “basic financial planning” (1950s), “forecast-based planning” (1960s), “externally oriented planning” (1970s), “strategic management phase” (1980s), “strategic thinking” (1980s).

Os autores Ricart & Rey (2017) e Peña & Ricart (2015) explicam que, como “strategy is based on choices” podemos distinguir “three logical approaches to strategy”: lógica analítica, lógica institucional e lógica sistémica. Lógica analítica normalmente relacionada com a envolvente estável dos anos 60 e 70, trouxe ferramentas como a análise SWOT, forças de Porter, análise PEST. Lógica institucional - que começou a ganhar “terreno” aquando da crise petrolífera em 80’s – com a definição de visão, missão e valores. Com a lógica sistémica – aparece aquando do aumento da “malleability”<sup>8</sup> dos mercados e a

---

<sup>8</sup> Devido ao aparecimento das novas tecnologias

perda de competitividade de grandes empresas – nota-se surgimento de ferramentas estratégicas como “blue ocean strategy”, “lean startup”, “business models”.

## 2.4 Processo estratégico e ferramentas

“A brilliant strategy, blockbuster product, or breakthrough technology can put you on the competitive map, but only solid execution can keep you there.” (Review, 2011; Ross, Weill, & Robertson, 2006).

Depperu & Gnan (2006) cita (Ansoff 1965) “the formulation stage plays a central part in the strategic process” para comprovar que a formulação<sup>9</sup> é uma etapa essencial no processo estratégico. No entanto, não basta uma formulação estratégica perfeita, é preciso uma execução igualmente perfeita. A execução estratégica é “result of thousands of decisions made every day by employees acting according to the information they have and their own self-interest.” (Review, 2011; Ross et al., 2006).

Para uma boa formulação e execução, é necessário “appropriate tools to develop the thinking and learning paradigms that enable attainment of a more holistic and dynamic perspective” (Fowler, 2003).

Como Tapinos, Dyson, & Meadows (2011) comprovam, “A great number of strategy tools are being taught in strategic management modules”, e essas ferramentas permitem “facilitating strategic decision making and enhancing the strategy development process in their organisations”.

---

<sup>9</sup> “The strategy-formulation process is defined as a sequence of steps or phases” (Fredrickson 1984; Mintzberg, Raisingham, and Theoret 1976; Sharfman and Dean 1998) or as a set of different characteristics or dimensions (e.g., Dean and Sharfman 1993; Hickson et al. 1986).

O estudo de Gatti, (2013) exemplifica que há um aumento de “contemporary performance measurement (CPM) systems”, como “Balanced Scorecard” ou “Performance Prism”. Review, 2011; Ross et al. (2006) explica que o balanced scorecard é considerado como “supplemented traditional financial measures with criteria that measured performance from three additional perspectives: those of customers, internal business processes, and learning and growth”

O estratégia que, conforme Evetts (2003) e Olgiati (2010) defendem “apply distinct bodies of expertise to problems involving risk and uncertainty”. O estratégia deve “understand and cope with competition” (Review, 2011; Ross et al., 2006), e “worry about the future of the organization as a whole” (Mintzberg, 1994)

### 3. Chief Strategy Officer (CSO)

“It’s easy to misjudge the role of the chief strategy officer, in part because the title itself is misleading” (Breene et al., 2007)

### 3.1 Introdução

Nos últimos anos, como Delmar (2003) defende, “new chiefs have joined executive ranks” - chief information officer, chief technology officer, chief marketing officer, entre outros.

No estudo de Angwin, Paroutis, & Mitson (2009) percebemos que há uma “emergence of a new breed of C-level executives primarily focused upon strategy” – CSO (chief strategic officer)<sup>10</sup>. No entanto nem sempre foram chamados de CSO’s. Como Birshan, Gibbs, & Strovink (2014) explica, “began in earnest in the 1980s as it evolved from the chief executive’s domain into a core corporate function, prompted the creation of heads of strategy, strategic planning directors, and, more recently, chief strategy officers (CSOs)”.

Autores como Menz, Müller-Stewens, Zimmermann, & Lattwein (2013) comprovam que “the chief strategy officer (CSO) position has recently been gaining prominence in European firms”<sup>11</sup>. Como Menz, Müller-Stewens, Zimmermann, & Lattwein (2013) sublinham “need for professional strategy development and execution is now greater than ever before”. No entanto, “little is known about this new executive role”. Autores como McEwan (2016), defendem esta posição e sublinham que “there is limited knowledge regarding strategy practitioners”.

O facto de as empresas estarem a recrutar “CSOs to their management teams”, de acordo com Breene et al. (2007), está relacionado com as “changes to

---

<sup>10</sup> “Prior research on Strategy Directors is very limited” (Paroutis & Angwin)

<sup>11</sup> “growing prevalence of this role in many industries, and CSOs are already serving large multinational companies around the world” (Breene et al., 2007)

the business landscape—complex organizational structures, rapid globalization, new regulations, the struggle to innovate”. Menz et al. (2016) concorda e acrescenta que o “context in which strategic plans must be formulated has grown less stable. Volatility and uncertainty make business decisions more difficult.”. Delmar (2003) introduz ainda “new technology” e “accounting issues” como fatores que “put greater pressure on the CEOs”. Dye (2008) chama a atenção para o desafio de “balancing short and long-term goals”. Menz, Müller-Stewens, Zimmermann, & Lattwein (2013) acrescenta ainda conceitos como “fast-paced industry change” e “changing customer needs” como exemplos das alterações que estão a acontecer.

Como os autores Angwin, Paroutis, & Mitson (2009) notam, “learning and unlearning more rapidly is the new mantra” e “stay nimble and flexible making strong choices and resource commitments for the long term whilst remaining able to constantly adjust courses of action and development trajectories”.

Em relação ao background dos CSOs, Breene et al. (2007) nota que, “they do not emerge from predictable backgrounds with easy-to-map career paths or aspirations”, CSOs são “people who wield the authority, and have the complex range of skills, to make strategy happen” e que “worn many operating hats before taking on the role”<sup>12</sup>. De acordo com esta investigação, “top strategy executives work for their companies nearly eight years, on average, before being appointed to the role”. No entanto, também há alguns casos em que “companies look outside for a CSO”. Em ambos os casos “chief strategy executives must be able to work with and influence people across entire organizations and beyond”. Sublinha ainda que “are star players more so than professional coaches. They instruct others and serve as mentors, certainly”.

---

<sup>12</sup> “they act as réalisateurs” (Breene et al., 2007)

## 3.2 Função e características

Os chiefs strategy officer, de acordo com o trabalho de Angwin et al. (2009) estão envolvidos na “strategy formulation, strategy refinement, and strategy implementation”. Como (Hrebiniak, 2006) explica no seu estudo, “formulating a consistent strategy is a difficult task”, mas “making that strategy work - implementing it throughout the organization – is even more difficult”.

De acordo com Menz et al. (2013), uma função crucial relacionada com o CSO é considerar e analisar o “potential effect of long-term developments, frequently labelled “megatrends”, such as climate change, urbanisation, and demographic change, and integrate these into their firms’ strategic planning processes”.

De acordo com Breene et al. (2007), a principal função do CSO é “communicate strategy to people throughout the organization and help them see how their work supports it” e “be able to work with and influence people across entire organizations and beyond”.

No estudo conduzido por Angwin et al. (2009) concluímos que o CSO tem funções como “shaping, dictating, and evaluating strategy in an organization”. Explica ainda que esta posição é caracterizada por ser “powerful figure, acting behind the scenes to directly influence and organize managers in order to achieve strategic alignment”<sup>13</sup>.

Delmar (2003) explica que o CSO, normalmente, é responsável por “identifying major changes in the environment, customer base, technology, or competition, and defining adjustments required in the company’s business modelo resource allocations”. O trabalho de investigação de Birshan et al.

---

<sup>13</sup> “are related to other functional areas, such a marketing, corporate social responsibility and finance” (Menz et al., 2013)

(2014) concorda dizendo que as funções mais importantes são “reallocating corporate resources, building strategic capabilities at key places in the organization, identifying business-development opportunities, and generating proprietary insights on the basis of external forces at work and long-term market trends”.

Autores como Menz et al. (2013) defendem que o papel do CSO envolve lidar com atividades como “strategic alliances, mergers and acquisitions, and divestitures” (Tabela 2). Para isto, estão diretamente ligados a tarefas como “competitive and market analyses and strategy implementation and monitoring”.

Iniciativas	Importância
Formulação estratégica Iniciativas estratégicas Quadro de diretores	>75%
Análise competitiva Novos modelos de negócios Fusões e aquisições Implementação estratégica	>60%-75%
Coordenação do negócio Comunicação estratégica interna e externa Avaliação do desempenho dos projetos estratégicos Alianças estratégicas	>50%-60%
Desinvestimentos Estratégias funcionais Assistência em projetos não estratégicos Relação com investidores	<50%

**Tabela 2:** Importância de determinadas atividades para o CSO  
Dados retirados de (Menz et al., 2016)

De acordo com o trabalho de Breene et al. (2007), o CSO deve preencher “mix of skills and experience”: “deeply trusted by the CEO”, “star players”, “jacks of all trades”, “comfortable with ambiguity”, “influencers”, “multitasking masters”, e “doers”.

### 3.2.1 Esteriótipos de chief strategy officer

Autores como Birshan, Gibbs, & Strovink (2014) realizaram um inquérito a “nearly 350 senior strategists across the globe in 25 industries ranging from banking to manufacturing” e concluem que há 5 principais esteriótipos de chief strategy officer: “the architect”, “the mobilizer”, “the visionary”, “the surveyor” e “the fund manager”. Em relação aos tipos de CSO mais comum nas empresas: 40% dos estrategas estão incluídos no papel de “architect”, 20% no papel de “mobilizer”, 14% no papel de “visionary”, 14% no papel de “surveyor” e apenas 12% no papel de “fund manager”.

O tipo de CSO mais comum nas empresas – “the architect” tem como principal foco perceber “industry shifts” e “companies’ sources of competitive advantage” de forma a criarem “clear, differentiated strategies”. São, ainda, responsáveis por “driving mergers and acquisitions, divestitures, joint ventures, and other opportunities”.

O CSO visto como “the mobilizer” assegura que a “strategy is synthesized in a concise and easy-to-communicate way that organizations can seamlessly translate into action”.

O principal objectivo do CSO “visionary” é “spot opportunities for creating unique sources of value that can keep the strategy ahead of external trends and competitors”.

O esteriótipo “the surveyor” tem “eyes on the furthest horizon” e foca-se em “spotting potential disruptions and quickly advising their businesses on the impact and opportunity such shifts could produce”.

O CSO visto como “the fund manager” baseia-se em “robust analytics” e é especialista em “reallocating resources and optimizing the corporate portfolio of their businesses”.

### 3.3 Relação com outros cargos na empresa

Com base na literatura, podemos destacar as relações do CSO com o CEO - “are closely linked with the CEO” (Angwin, Paroutis, & Mitson, 2009). Também os cargos de CFOs, de acordo com (Birshan, Gibbs, & Strovink, 2014), são “deeply intertwined with the formulation of strategy”.

Autores como (Angwin, Paroutis, & Mitson, 2009) explicam a “centrality and importance of the CEO as chief strategist” e reconhecem que “CSO’s role is dependent upon the CEO for sign-off decisions.”. Destacam que a ligação entre o CSO e o CEO é demonstrada através de “very frequent one-to-one meetings, the proximity of their offices, and the sensitivity of the materials they discuss”. Autores como (Menz, Müller-Stewens, Zimmermann, & Lattwein, 2013) defendem que “76 per cent of the CSOs in our 2012 study report directly to the CEO”.

Podemos concluir que as opiniões dos autores da literatura existente coincidem na maioria dos pontos: função do CSO, características, backgrounds. A relação do CSO com outras posições na empresa, como o CEO e o CFO são destacadas na literatura. No entanto, como foi referido em cima, ainda há pouca investigação acerca do CSO.

Podemos, desta forma, perceber que não há investigação acerca da relação do CSO com o controller. É uma falha na literatura que este trabalho pretende colmatar.



# Capítulo 2

## Metodologia de investigação

### 1. Métodos de investigação

### 2. Case study

#### 2.1 Definição

Como Tumele (2015) define, case study é uma “formalized approach to the acquisition of knowledge”.

Autores como Lechman (2014) comprovam que nos últimos 30-35 anos “usage of different case studies is of growing interest on the elds on distinct disciplines” como “medicine, economics, management, political sciences or urban planning”. Também Yin (1994) defende que “case studies paradoxically seem to be appearing with increased frequency”.<sup>14</sup>

Yin (1984) define o conceito de case study como “an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within a real-life context where the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident, and in which multiple sources of evidence are used”. Num trabalho mais recente, Yin

---

<sup>14</sup> “the discipline continues to produce a vast number of case studies, many of which have entered the pantheon of classic works (Allen 1965; Allison 1971; Dahl 1960; Johnson 1983; Kaufman 1960; Lazarsfeld, Berelson, and Gaudet 1948; Lijphart 1968; Pressman and Wildavsky 1973)” (Gerring, 2004)

(1994) realça uma definição mais moderna e abrangente “the case study allows an investigation to retain the holistic and meaningful characteristics of real life events such as individuals life cycles, organizational and managerial processes, neighborhood change, international relations, and the maturation of industries”

Case study pode, também, ser entendido como uma “unique research strategy, which allows for deep and detailed understanding of the problem” (Eisenhardt 1989, Yin 1989). Autores como Lechman (2014) definem case study como “‘the story’ which lies behind, giving the deep insight into the processes, causally related issues, creating solid background for drawing valid conclusions and recommendations”.

De acordo com Dooley (2002), quem escolhe o caminho do case study, “is usually interested in a specific phenomenon and wishes to understand it completely, not by controlling variables but rather by observing all of the variables and their interacting relationships.”. Orum et al. (1991) concorda e sublinha que “rather than assuming a world of simplicity and uniformity”, quem escolhe o case study “picture a world of complexity and plurality”.

Case studies são importantes para responder a perguntas “Como?” e “Porquê?” (Rowley, 2002)

Como Yin (1981) avisa, “case studies have been incorrectly associated with the use of only one kind of evidence: qualitative data”, no entanto, como Rowley (2002) defende, “can be based on any mix of quantitative and qualitative approaches”.

## 2.2 Design

“A research design is the logic that links the data to be collected and the conclusions to be drawn to the initial questions of a study” (Rowley, 2002)

Como Meyer (2001) e Rowley (2002), Eisenhardt (1989) e Yin (1994) explicam, case studies podem ser “single or multiple cases”. Single case study “focuses on only one case” enquanto que multiple case studies “compare at least two cases in one study” (Tumele, 2015).

Rowley (2002) aprofunda o detalhe do design de case studies e defende que podem ser divididos em “holistic or embedded studies” – “holistic case studies examine the case as one unit” e “embedded designs identify a number of sub units”. Sublinha que o principal desafio do “embedded designs” está relacionado com a dificuldade em atingir uma perspetiva holística do caso.

O caso de estudo desta dissertação vai ser individual e holístico. A unidade de análise vai ser o Chief strategy officer da NORS.

Uma das vantagens desta escolha está relacionada com o facto de “observations of a single unit or subject, or contextual case, as the focal point of a study, along with its plurality as a research method—has enabled case study research to transcend the boundaries of traditional research paradigms” (Dooley, 2002).

## 2.3. Recolha de dados

“The most challenging aspect of case study research, however, is that a variety of sources of evidence are relevant, and the investigators must be trained to deal with this variety” (Yin, 1981).

De acordo com autores como Meyer (2001), Yin (1989), Eisenhardt (1989) o case study normalmente está relacionado com métodos de recolha de dados como: “archives, interviews, questionnaires, and observations”. Rowley (2002) acrescenta “direct observation, participant observation, and physical artefacts” e, Dooley (2002) defende que métodos como “delphi processes” e “document analysis”.

A investigação de Eisenhardt (1989) explica que “use of multiple data-collection methods provides stronger substantiation of constructs and hypotheses”.

Neste estudo, foram utilizados métodos como entrevista (ver anexo 1) e observação.

Autores como Meyer (2001) definem que as entrevistas podem ser divididas em estruturadas e não estruturadas. Neste caso, a entrevista realizada com o Chief strategy officer foi não estruturada, com predominância de questões abertas.

O autor Rowley (2002) defende a existência de três “key principles of data collection”: “triangulation”, “case study database” e “chain of evidence”. Nesta dissertação, podemos encontrar os dois primeiros de forma mais evidente. A triangulação está presente na recolha e análise de métodos diferentes quer na

natureza quer no horizonte temporal- entrevista com o CSO e observação de documentos relativos à estratégia a curto e longo prazo.

## 2.4 Análise de dados

A análise de dados desta dissertação baseia-se na análise da literatura existente e na análise da entrevista com o CSO (ver anexo 2).

Autores como Lechman (2014), Yin (1994), Rowley (2002) defendem a existência de “four principle for preparation valuable and reliable research case study” (Rowley, 2002): “Construct validity”, “Internal validity”, “External validity” e “Reliability”.

De acordo com Lechman (2014), “construct validity” está relacionado com “usage of multiple resources of data, establishing causal chains among process and/or phenomenon”; “internal validity” compreende “encompass well-documented pattern matching, explain the process”; “external validity” pode ser definido como “useful for multiple receivers, shall be replicable”; e “reliability” deve “contain full datasets applied in the study”.

Rowley (2002) e Yin (1994) definem “Construct validity”: “establishing correct operational measures for the concepts being studied” e “linking data collection questions and measures to research questions and propositions”; “Internal validity” : “establishing a causal relationship whereby certain conditions are shown to lead to other conditions, as distinguished from spurious relationships”; “External validity”: “establishing the domain to which a study’s findings can be generalised”; e “Reliability”: “demonstrating that the

operations of a study such as the data collection produced can be repeated with the same results”.

## 2.5 Vantagens e desvantagens

Com base na literatura escrita acerca das forças e das fraquezas do case study, podemos concluir que, por um lado, “have traditionally been viewed as lacking rigour and objectivity when compared with other social research methods” (Rowley, 2002), e, por outro, têm “ability to cover both a contemporary phenomenon and its context” (Yin, 1981).

Relativamente às desvantagens, autores como Patton & Appelbaum (2003) concluem que “case studies are viewed in a negative light is due to the fact that many equate “precision, objectivity and rigor” with quantitative measures”. Easton (2010) sublinha “is its low (statistical) representativeness”. Yin (1994) acrescenta ainda “they take too long, and they result in massive, unreadable documents”.

Em relação às vantagens, Yin (1994) enumera “ability to deal with a full variety of artifacts, interviews, and observations-beyond what might be available in the conventional historical study”. Easton (2010) sublinha que oferece a possibilidade de “understand a phenomenon in depth and comprehensively”.

Neste estudo podemos seleccionar como vantagens o facto de serem recolhidos dados de várias naturezas e sítios, conseguir um conhecimento muito profundo da posição do CSO na Nors e da sua relação com o controller.

## 3. A NORS

“As suas várias empresas, os múltiplos segmentos de negócio onde atua, os mais de 20 países onde está presente, o número ainda mais elevado de marcas de produtos, serviços e fabricantes que cria e representa, e os seus quatro mil profissionais” Relatório de contas 2016

### 3.1 Introdução

A marca NORS, de acordo como o relatório de contas 2016, representa o “conhecimento agregado e acumulado pela organização, a flexibilidade de resposta, a capacidade de adaptação e resolução de problemas, o dinamismo e a entrega, o envolvimento com os clientes e a determinação essencial para superar desafios”.

### 3.2 História, missão, visão e valores

A NORS, antes conhecida como Auto Sueco, foi fundada em 1949. Atualmente está presente nos principais mercados – da Europa à África, do Brasil aos Estados Unidos. A alteração do nome para NORS deu-se em 2013 e serviu como marco de celebração dos 83 anos da empresa.

Visão: ser um dos líderes mundiais em soluções de transporte e equipamentos de construção.

Missão: gerar prosperidade para clientes e fornecedores, de forma a ajudar os nossos colaboradores a crescer e criar valor para os acionistas. Um valor assente em relações de confiança, construídas por uma atitude de exigência e pela entrega das melhores soluções.

#### Valores

- **Ambição** - ambicionamos crescer e liderar, antecipando as oportunidades e procurando a excelência e a melhoria contínua.
- **Confiança**: estabelecemos relações de confiança, assentes na qualidade do nosso trabalho e numa atitude pautada pela responsabilidade, transparência e rigor
- **Talento**: procuramos ativamente atrair, reter e desenvolver talento, valorizando o mérito e desempenho dos nossos colaboradores e das nossas equipas

### 3.3 Modelo de governo, estrutura e áreas de negócio

O modelo de governo da NORS é constituído por um conselho geral e um conselho de gerência. É um modelo horizontal por regiões. Dentro de cada uma das regiões (África, Brasil, Angola, Ventures e Ibérica) têm um conselho de administração que está responsável pela gestão da região. Em relação às posições hierárquicas, podemos perceber pela figura 1 que o conselho geral é quem toma todas as decisões finais, mas o conselho de gerência, por sua vez, é o mais executivo do grupo.



**Figura 2:** Organograma exemplo da NORS

Fonte própria

O conselho geral, como podemos ver na seguinte figura, é constituído por nomes como Tomaz Jervell e Paulo Jervell.



**Figura 3:** Membros do conselho geral e função

Fonte própria

O conselho de gerência, tem como elementos o Chief executive officer, o Chief financial officer, Chief strategy officer e os presidentes dos vários conselhos de administração (Figura 2).

O conselho de gerência é considerado, de acordo com o relatório de contas 2016, o principal órgão executivo do Grupo. Tem responsabilidades como: definição e implementação de políticas transversais ao Grupo; gestão do portfólio de negócios do Grupo; gestão dos principais recursos humanos e financeiros (próprios e alheios) do Grupo. Este conselho está focado na criação de valor para o acionista.



**Figura 4:** Membros do conselho de gerência  
Fonte própria

Em relação à estrutura, o grupo NORS está dividido em: NORS Ibéria, NORS Angola, NORS Brasil, NORS África, NORS Ventures, e Ascendum. Como podemos ver na seguinte tabela, a empresa que tem mais peso nas vendas do grupo é a NORS Ibéria, seguindo-se a NORS Brasil.

Grupo	Países	Percentagem das vendas do grupo (2016)	Produtos
Nors Ibéria	Portugal, Espanha	42%	Camiões, Autocarros, Equipamentos industriais e peças
Nors Angola	Angola	14%	Camiões, Autocarros, Automóveis, Equipamentos Industriais e de Construção, Peças e Vidro de Construção
Nors Brasil	Brasil	24%	Camiões, Autocarros e Máquinas Agrícolas
Nors África	Namibia, Tanzania, Botswana, Quenia, Moçambique	5%	Camiões, Autocarros, Equipamentos Industriais e de Construção
Nors Ventures	Portugal	16%	Automóveis, Ambiente, Seguros e Centros de Inspeção
Ascendum	Portugal, EUA, México, Turquia, Espanha, Europa central	Está na NORS IBÉRICA	Equipamentos Industriais e de Construção, Camiões, Automóveis, Máquinas Agrícolas, Equipamentos para Aeroportos, Ferrovias, Estruturas Portuárias e Peças.

**Tabela 3:** Estrutura da NORS  
Fonte própria

Podemos ainda dividir o grupo NORS pelas 4 principais áreas de negócio: original equipment solutions, integrated aftermarket solutions, recycling solutions e safekeeping solutions.

Dentro de cada área de negócio, como podemos ver na seguinte tabela, temos as várias marcas associadas.

Áreas de negócio	Produtos	Marcas
ORIGINAL EQUIPMENT SOLUTIONS	Camiões	  
	Automóveis	   
	Autocarros	
	Motores marítimos e industriais	
	Geradores	 
	Equipamentos de construção	  
	Equipamentos Agrícolas	
INTEGRATED AFTERMARKET SOLUTIONS	Peças ligeiros	  ONEDRIVE AS PARTS
	Peças Pesados	 CIVIPARTS
	Vidro para construção e películas	 VITRUM
RECYCLING SOLUTIONS	Granulado de borracha	 BIOSAFE
	Equipamentos de limpeza urbana	 SOTKON
SAFEKEEPING SOLUTIONS	Seguros	 AMPLITUDE SEGUROS

**Tabela 4:** Áreas negócio da NORS  
Fonte própria



# Capítulo 3

## Resultados e análise

O objetivo deste capítulo é expor e analisar a informação recolhida ao longo da investigação (case study e revisão de literatura).

Numa primeira fase vai ser feito o levantamento e análise da informação recolhida sobre a NORS.

Numa segunda fase, as conclusões acerca da NORS vão ser comparadas com a revisão de literatura realizada no capítulo 1.

Numa terceira fase vai ser explicado o que é que este trabalho acrescenta à literatura existente.

Numa quarta e última fase, vai ser apresentado um quadro resumo sobre o processo da dissertação.

### 1. Caso NORS

A informação recolhida sobre a NORS pode ser dividida em 4 grupos: percurso académico e profissional do CSO, estratégia, o controller e, o controller e o CSO. Em cada uma destas subsecções vão ser apresentadas as informações recolhidas e analisadas com recurso a tabelas, gráficos e figuras.

## 1.1 Percurso académico e profissional do CSO

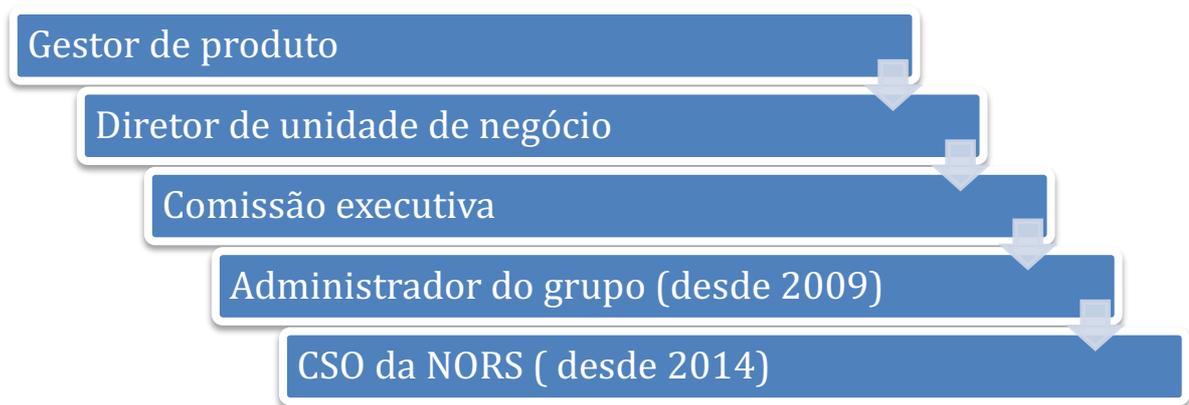
O case study foi baseado numa entrevista com o CSO, Dr. Francisco Ramos. Nesta entrevista explicou que foi o primeiro chief strategy officer da NORS.

A necessidade de criar o cargo de CSO nasceu, como foi explicado na parte de estratégia da revisão de literatura, da rápida evolução competitiva que se sente no ambiente organizacional. A NORS percebeu que um responsável pela estratégia podia ser uma mais valia.

A pessoa perfeita para esta posição teria de ser alguém que estivesse dentro da empresa há alguns anos e, desta forma, entendesse com detalhe os vários negócios do grupo NORS. Como podemos ver na figura 5, o Dr. Francisco Ramos teve, durante 22 anos, um percurso diversificado dentro da NORS.

A literatura confirma, através do estudo de Breene et al. (2007), que, normalmente, o CSO “do not emerge from predictable backgrounds”, e que “work for their companies nearly eight years, on average, before being appointed to the role”. Esta experiência permite um profundo conhecimento da organização e, também, uma “long-standing relationships with their CEOs” Breene et al. (2007).

No entanto, também era necessária uma formação mais específica em estratégia. Neste âmbito, o Dr. Francisco Ramos, em 2014, foi convidado a fazer uma formação em estratégia na Harvard Business School.



**Figura 5:** Percurso Profissional do Dr. Francisco Ramos  
Fonte própria

Neste momento o Dr. Francisco Ramos acumula duas posições, como foi referido na apresentação da empresa no capítulo da metodologia: posição de chief strategy officer e posição de administrador executivo da NORS Africa. De acordo com o mesmo, é desafiante estar responsável pelas duas áreas, mas consegue organizar e dividir as tarefas. O cargo de chefe de estratégia tem um pico de trabalho relativamente definido - aquando da formulação de estratégia. Depois da estratégia estar definida, há um trabalho mais “diário” de controlo que dá para conjugar com as funções de administrador executivo da NORS Africa.

## 1.2 Estratégia da NORS

Como podemos analisar na transcrição da entrevista (Anexo 2) de acordo com o Dr. Francisco Ramos, foram estipulados três grandes pilares estratégicos: desenvolvimento estratégico, alocação de recurso e execução estratégica.

A etapa do desenvolvimento estratégico é a etapa mais “completa”, mais demorada e mais sensível: longas reuniões para definir os temas e assuntos

mais relevantes para a organização, estudos muito profundos do mercado e dos concorrentes e estudos para aprofundar o conhecimento dos vários negócios de forma a entender todos os detalhes.

Uma decisão crucial nesta etapa é a definição dos horizontes temporais. No caso da NORS, podemos considerar 3: longo prazo, curto prazo e muito curto prazo. O longo prazo foi designado de “posicionamento para 2020” e são 5 anos. Este horizonte pode ser dividido em 2 ciclos de curto prazo: 2015/2018 e 2018/2020. Por sua vez, estes últimos são ainda divididos em ciclos de muito curto prazo: definir pilares estratégicos para os anos integrados no 1º ciclo e no 2º ciclo (figura 2).



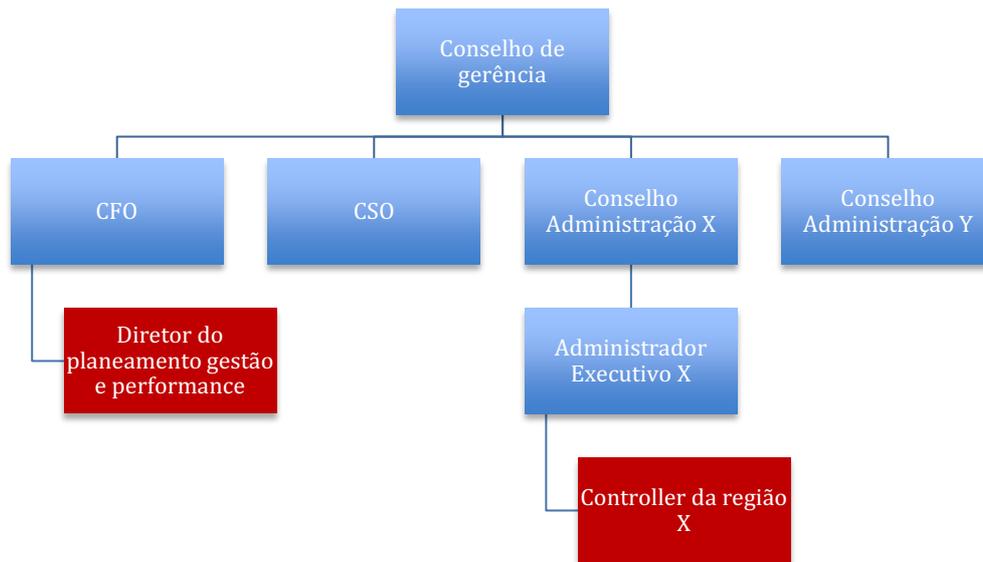
**Figura 6:** Horizonte temporal da formulação estratégica  
Fonte própria

### 1.3 O controller

De acordo com a entrevista, podemos concluir que há dois tipos de controllers na NORS: controller da holding e o controller de cada região. O controller da holding é visto como um controller mais estratégico, menos operacional, mais ligado a problemas de natureza estratégica – designado de diretor do planeamento gestão e performance. O controller da região tem uma

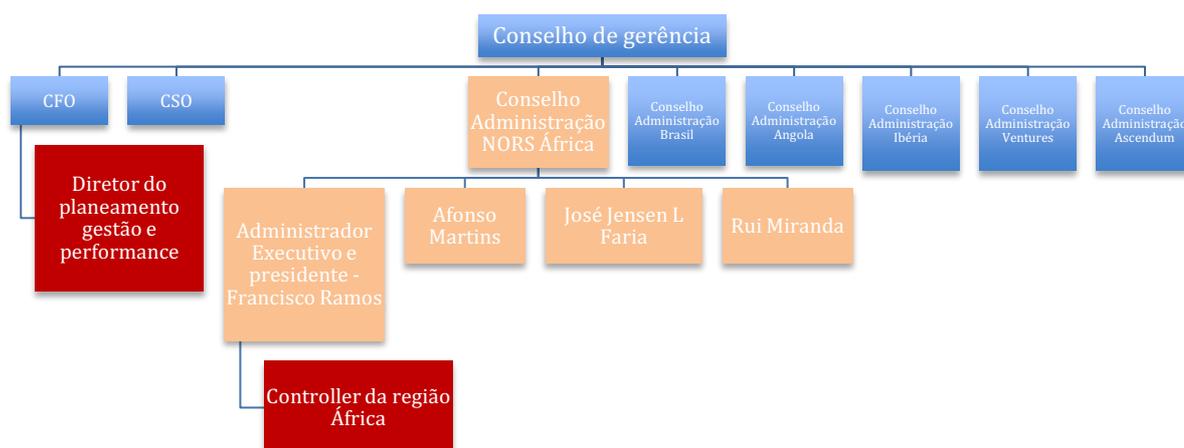
posição mais operacional que o controller da holding e está apenas responsável por uma região específica.

Relativamente à posição hierárquica dos dois tipos de controllers, podemos perceber pelo exemplo da figura 7 que os dois controllers têm níveis operacionais muito diferentes.



**Figura 7:** Posição hierárquica dos controllers  
Fonte própria

De modo a ser mais perceptível, vamos usar a NORS Africa como exemplo (figura 8). O controller da região África tem de reportar ao administrador e presidente da região, neste caso, Dr. Francisco Ramos. O controller mais estratégico, reporta ao chief financial officer.



**Figura 8:** Organograma da NORS com a estrutura da NORS África evidenciada  
 Fonte própria

## 1.4 O controller e o CSO

### 1.4.1 Análise dos dois tipos de controllers

Como percebemos na secção anterior, há dois tipos de controllers na NORS, cada um com um nível hierárquico diferente.

Para compararmos a posição do CSO com a posição do controller temos de analisar duas relações: a posição do CSO em relação ao diretor de planeamento gestão e performance, e a posição do CSO em relação ao controller da região.

Como podemos ver na figura 9 a grande diferença entre o chief strategy officer e ambos os controllers, são 3 níveis organizacionais.

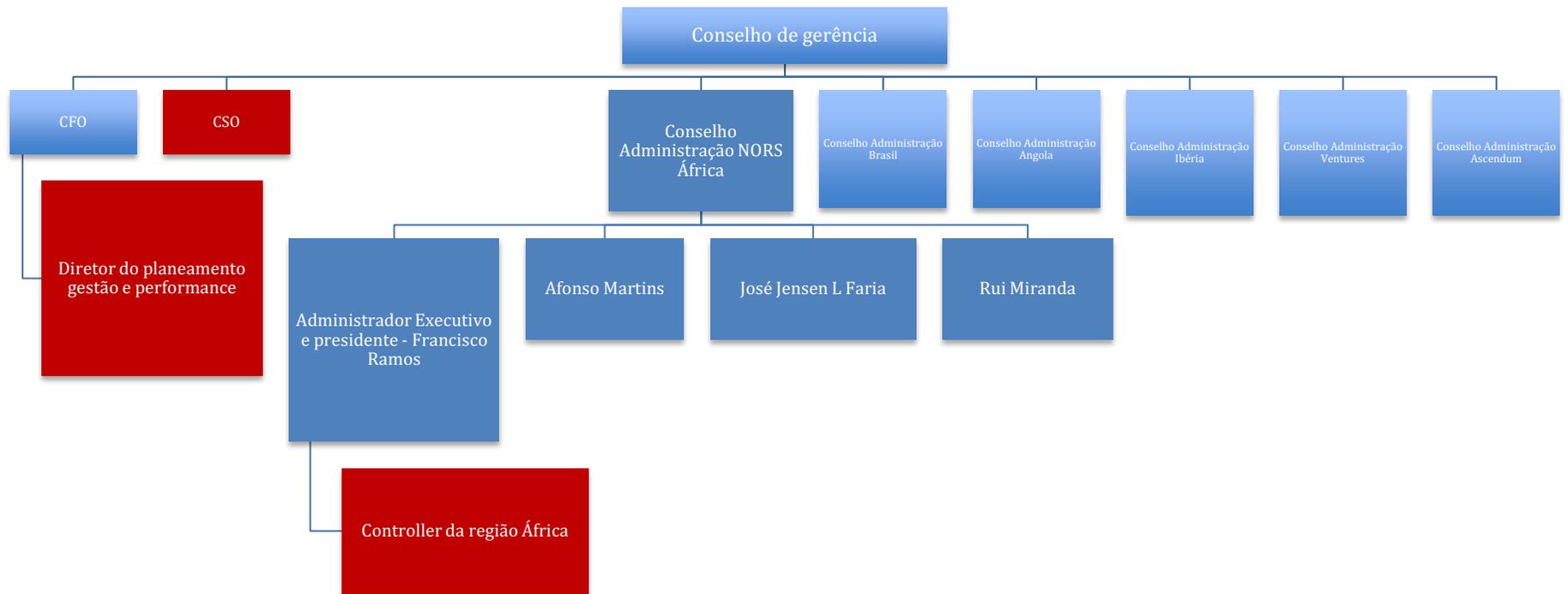
O chief strategy officer, em relação a ambos, está num nível mais abrangente, mais macro, mais estratégico, muitas vezes designado de “visão helicóptero”. O controller da holding – Diretor do planeamento gestão e performance - já ocupa uma função mais operacional do que o CSO (preocupa-se mais com a

parte operacional do grupo). O controller de cada uma das regiões está mais preocupado com os micro processos diários de apenas uma região, uma posição ainda mais operacional.

#### 1.4.2 Envolvimento dos controllers nas funções do CSO

Para comparar o papel do CSO com ambos os controllers, vamos perceber qual é o envolvimento destes nas funções mais associadas com o CSO (tabela 5).

Como foi feito em cima, vamos dividir as funções do CSO em três grandes grupos: desenvolvimentos estratégico, alocação de recursos e execução estratégica.



**Figura 9:** Comparação do nível hierarquico do CSO e dos controllers  
 Fonte própria

Funções do CSO	Envolvimento do Diretor de planeamento gestão e performance	Detalhes	Envolvimento do controller da região	Detalhes
Desenvolvimento estratégico	Presente nas reuniões de formulação estratégica	Não define, mas desafia e crítica o que foi definido	Não está presente nas reuniões de formulação estratégica	Reuniões específicas com o administrador executivo e presidente da região
Alocação de recursos	-	-	-	-
Execução estratégica	Sim	Garante que se cumprem os objetivos do grupo	Sim	Garante que se cumprem os objetivos da região
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões de três em três meses</li> </ul>	Sim	Explica o que se atingiu e o que não se atingiu	Não	Reuniões com o administrador executivo e presidente da região
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões follow up (1,5/1,5 meses)</li> </ul>	Sim	Analisa como é que estão a correr as ações a vários níveis estratégicos	Não	Reuniões com o administrador executivo e presidente da região
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise diária dos kpi's</li> </ul>	Sim	Produção e análise crítica	Sim	Produção e análise crítica dos dados da sua região
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análise diário do plano de cumprimentos</li> </ul>	Sim	Produção e análise crítica	Não	-

Tabela 5: Envolvimento dos controllers nas funções do CSO

Fonte própria

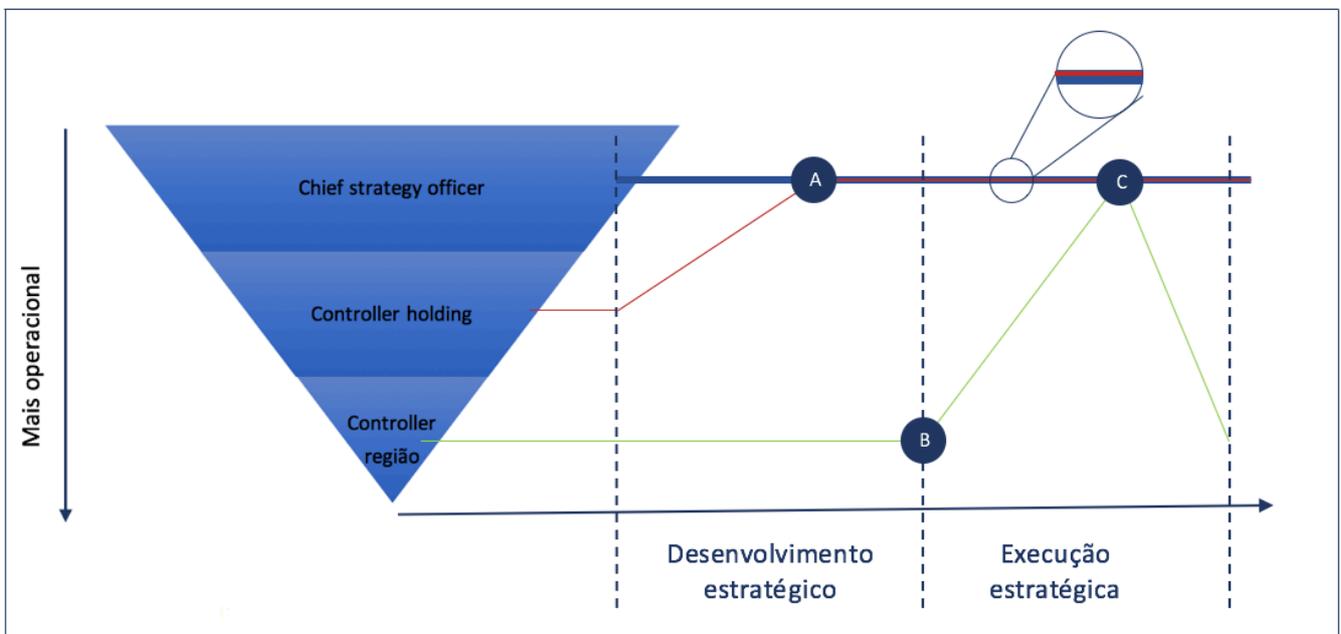
Em relação ao desenvolvimento estratégico, percebemos que o controller responsável pela holding está mais envolvido do que o controller da região. O controller da holding, membro das reuniões de formulação estratégica, tem uma função específica de desafiar e criticar o que foi estipulado. A grande diferença é que o CSO, em conjunto com o conselho de gerência, tem a função de delinear a estratégia – posteriormente aprovada pelo conselho geral.

O controller da região não está presente na formulação estratégica, está num nível mais operacional e mais micro do que o controller da holding. O envolvimento no desenvolvimento estratégico acontece quando tem reuniões com o administrador executivo e presidente da região. Nessas reuniões, o administrador executivo, passa a informação acerca do que foi definido e aprovado para a região à qual pertence.

Relativamente à parte da execução estratégica, ambos os controllers têm um envolvimento mais evidente. O controller da holding tem como principal função garantir que os objetivos estipulados são cumpridos. Para isso podemos enumerar 4 actividades importantes do CSO que têm o envolvimento do controller da holding: reuniões de 3 em 3 meses, reuniões follow-up (1,5/1,5 meses), análise diária dos kpi's e análise diária do plano de cumprimentos. De acordo com o Dr. Francisco Ramos, o plano de cumprimentos é uma ferramenta de análise que faz a ligação entre o que foi estipulado na formulação e os dados reais que vão sendo recolhidos e processados. Ambas as reuniões servem para o controller explicar o que é que não se atingiu e tentar perceber o porquê.

As análises diárias dos KPI's e do plano de cumprimentos, na perspectiva do controller, são mais focadas na produção e organização dos dados de forma que o CSO perceba mais rapidamente e os possa analisar.

O controller da região não tem uma posição tão estratégica como o controller da holding. Está limitado à produção e análise dos dados da sua região e está mais dependente do administrador executivo da região para marcar as reuniões e passar a informação. O controller da região não reporta ao CFO nem ao CSO, a única interação que tem é com o administrador executivo da sua região.



**Figura 10:** Envolvimento dos controllers em funções do CSO

Fonte própria

Na figura 10 podemos perceber que o controller da holding não está no desenvolvimento estratégico como o CSO, mas tem uma função importante nesta fase (ponto A na figura 10), como já foi referido. O controller da região não tem influência nesta primeira fase. Na fase de execução estratégica, o controller da holding está presente em todo o processo – como já foi

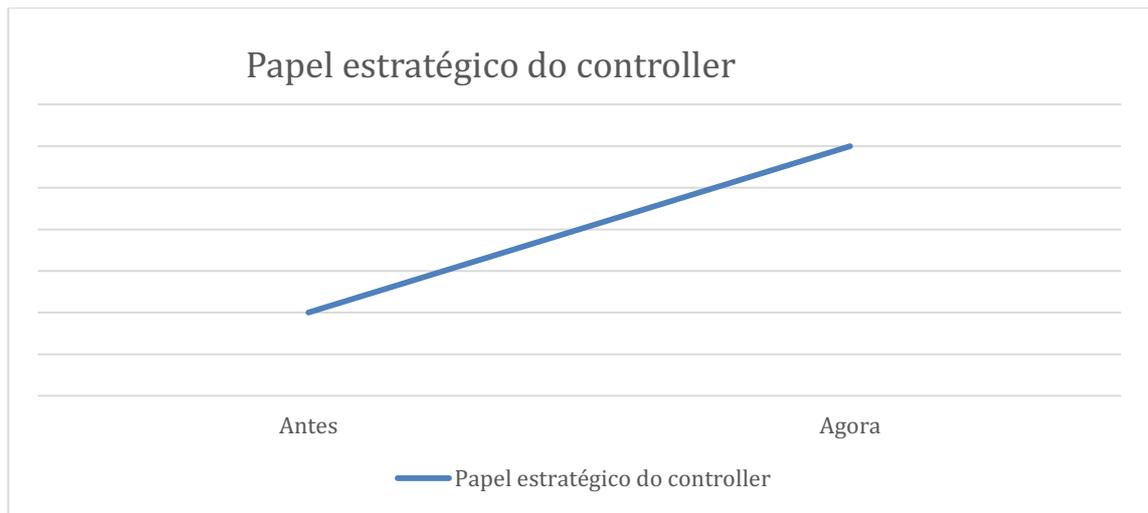
mencionado, está presente como um ator que critica e desafia os dados que recolhe. O controller da região é um ator da fase da execução (ponto B), mas apenas no que toca à sua região e, também, como o controller da holding – função de análise crítica e desafiante (ponto C).

Podemos concluir que ambos os controllers têm um papel mais intenso na parte da execução estratégica. Têm como objetivo garantir que se cumpre o que se estipulou e, cada vez mais, é valorizada uma análise crítica e desafiante face aos dados que produziram.

O atual controller, de acordo com (Vicente, Major, Pinto, & Sardinha, 2009), “deverá ser mais um consultor do que um contabilista”, isto é, têm de “incluir nas suas capacidades” conhecimento acerca de “microeconomia, gestão e finanças”. Sublinham ainda que são considerados atores com “um papel mais pró-activo e central dentro do processo de gestão”.

Mas nem sempre foi assim, de acordo com Dr. Francisco Ramos, o papel estratégico do controller tem-se intensificado nos últimos anos (figura 10).

Østergren and Stensaker (2011) defendem que houve um aumento do papel estratégico do controller. Järvenpää (2007), concorda e defende que o atual controller tem “willingness and ability of management accounting to provide more added value to the management (decision-making and control)”. Devido à natureza abstrata das funções relacionadas com estratégia e ao facto de não existir, ainda, investigação com dados acerca da evolução quantitativa do papel estratégico do controller, é difícil quantificar este aumento.



**Figura 11:** Papel estratégico do controller  
 Fonte própria

## 2. Conclusões case study vs literatura

Nesta seção vamos focar em três conclusões que podem ser retiradas do case study.

Em cada uma das conclusões, vai ser feita uma comparação entre a informação recolhida através da entrevista e o que está publicado na literatura.

### **1º conclusão: O papel do controller é cada vez mais estratégico**

Com base na entrevista com o Dr. Francisco Ramos, CSO da NORS, concluímos que o papel do controller dentro da empresa tem sofrido alterações nos últimos anos. Antes, o controller da holding não participava nas reuniões de formulação e a sua função estava mais relacionada com a produção de

dados. Atualmente, o controller da holding é membro das reuniões de estratégia. Espera-se que faça análises críticas e que desafie os responsáveis pela estratégia em relação, por exemplo, a estipular valores e prazos a atingir. Em relação ao controller da região, espera-se, igualmente, que as análises em relação aos dados recolhidos sobre a região em questão sejam mais críticas, mais completas e mais estratégicas. Também tem a função de criticar e desafiar os responsáveis (CSO e Administrador executivo e Presidente da região) no que toca a prazos e valores estipulados. Estas alterações foram, maioritariamente, no sentido de dar a ambos os controllers um papel mais estratégico do que tinham.

A literatura existente em relação ao controller comprova esta opinião do CSO da NORS. Como foi referido no capítulo de revisão de literatura, de acordo com Burns and Baldvinsdottir (2005), a maior parte do tempo do atual controller (ambos os controllers da NORS) é passada em “business-integrated roles”, “tasks as strategy formulation, systems development, organisational (re)design”

## **2º conclusão: A estratégia tem ganho importância no ambiente organizacional nos últimos anos**

Na NORS a estratégia tem ganho cada vez mais importância. Podemos considerar a criação da posição de CSO como um importante marco para a empresa. A NORS decidiu criar a função de CSO porque achava que seria uma mais valia para a estratégia da empresa e para a empresa como um todo.

Podemos, recorrendo à entrevista com o CSO, comparar o panorama antes e o depois da criação do cargo de CSO. Antes do Dr. Francisco Ramos ocupar a posição de chief strategy officer, havia reuniões de estratégia. No entanto, estas reuniões eram pouco objetivas e havia pouco controlo em relação à eficaz execução do que era proposto, ou seja, ao cumprimento da estratégia definida. Após a entrada do CSO, o processo estratégico da NORs ficou mais organizado e mais completo. Uma vez por ano há reuniões específicas de formulação estratégica onde são discutidas e aprovadas as estratégias para todos os horizontes temporais – longo, curto e muito curto prazo. Nestas reuniões o CSO apresenta várias análises: principais concorrentes, análise dos vários negócios e regiões da NORs e os principais fornecedores. Com o passar dos meses e após a estratégia estar definida, vão-se realizando reuniões para perceber o que é que está e o que não está a ser cumprido. O CSO tem um trabalho mais diário de analisar os KPI's e o plano de cumprimentos para garantir que a execução está a ser eficaz e de acordo com o estipulado.

A literatura concorda e exemplifica a crescente importância da estratégia para as empresas - “learning and unlearning more rapidly is the new mantra” (Angwin, Paroutis, & Mitson, 2009). O ambiente organizacional está cada vez mais competitivo, dinâmico, e é caracterizado pela grande volatilidade e incerteza (Menz et al., 2016), é necessário que as empresas sejam flexíveis.

### **3º conclusão: O chief strategy officer é cada vez mais importante e reconhecido nas empresas**

De acordo com a opinião do Dr. Francisco Ramos, a posição de CSO em Portugal ainda não é muito reconhecida. As empresas portuguesas que não têm CSO, a estratégia, normalmente, é formulada e aprovada pelo conselho geral – CEO, CFO, entre outros. A NORS, a partir do momento que cria a posição de CSO reconhece que esta função é benéfica e crucial para o desenvolvimento da empresa. O CSO na NORS, como já foi referido em cima, tem como objectivos formular e executar a estratégia. Para cumprir esses objectivos, precisa de analisar dados acerca dos concorrentes, fornecedores e mercados para perceber tendências e possíveis mudanças; estar atento aos problemas e opiniões dos trabalhadores e aos dados financeiros da NORS; formular uma estratégia real, coerente, completa e desafiante; e assegurar que a estratégia é bem executada.

A literatura existente acerca do chief strategy officer pode ser considerada pouca e pouco aprofundada - “little is known about this new executive role” (Menz, Müller-Stewens, Zimmermann, & Lattwein, 2013). Investigações que fazem referência a esta figura, como a de Menz, Müller-Stewens, Zimmermann, & Lattwein (2013), concluem que a “chief strategy officer (CSO) position has recently been gaining prominence in European firms”.

De acordo com Angwin et al. (2009) o CSO tem funções relacionadas com “shaping, dictating, and evaluating strategy in an organization” e tem de ser uma “powerful figure, acting behind the scenes to directly influence and organize managers in order to achieve strategic alignment”.

Com base na investigação de Birshan, Gibbs, & Strovink (2014) percebemos que podem haver 5 principais estereótipos de CSO, dependendo nas

actividades em que mais se focam: “the architect”, “the mobilizer”, “the visionary”, “the surveyor” e “the fund manager”.

Podemos concluir que na NORS o CSO, de acordo com a investigação de Birshan, Gibbs, & Strovink (2014), pode ser considerado um “architect”, pois tem como principal foco analisar as “industry shifts” e “companies’s sources of competitive advantage” de forma a criar “clear, differentiated strategies”.

### 3. Contributo para a literatura

Nesta secção vai ser explicado como é que esta dissertação contribui para a literatura existente.

Numa fase inicial vamos concluir acerca do que já está publicado e, numa segunda fase, vamos perceber como é que este estudo ajuda a aumentar o conhecimento acerca da relação entre o controller e o chief strategy officer.

O objectivo desta dissertação é explicar a relação entre o CSO e o controller.

Para perceber qual é o contributo para a literatura, inicialmente, é importante dividir a literatura em 3 grandes áreas: literatura acerca do controller, literatura acerca do CSO e literatura acerca de estratégia.

Numa primeira fase é crucial analisar o que já foi escrito acerca de cada uma das áreas individualmente. Numa segunda fase, importa perceber se há literatura acerca da relação entre duas ou mais das três áreas.



**Figura 12:** Áreas de conhecimento  
Fonte própria

Em relação ao controller, através da revisão de literatura feita no capítulo 1, concluímos que existem muitos artigos acerca do papel e função do controller. Os estudos e investigação sobre a passagem de “bean counter” para o “business partner” e, conseqüentemente, sobre o aumento do papel estratégico do controller (Østergren and Stensaker, 2011) são mais recentes. De acordo com Byrne & Pierce (2007), nota-se uma preocupação em saber mais acerca do papel contemporâneo do contabilista de gestão. De acordo com Bourmistrov and Kaarbøe (2013) o controller precisa de desenvolver novas competências. Roslender (1995) e Roslender and Hart (2003) concordam com as opiniões anteriores e defendem que o controller passou de uma posição meramente financeira e começou a preocupar-se com assuntos do negócio.

O CSO da NORS, como já foi referido em cima, concorda com a opinião da literatura – o controller antigo tem um papel diferente que o atual controller. Na NORS, há alguns anos atrás, nenhum dos controllers tinha as funções estratégicas de criticar e desafiar como têm atualmente – o controller da holding não fazia parte das reuniões de estratégia e, atualmente, é um dos membros destas reuniões.

Em relação à área da estratégia, de acordo com a investigação feita ao longo do trabalho, concluímos que é uma área muito estudada. Os artigos falam principalmente, da importância da estratégia para a gestão, do processo estratégico – formulação e implementação, dos pais da estratégia, dos fatores que contribuíram para o crescimento da estratégia aplicada à gestão.

A área do chief strategy officer é a que tem menos literatura e onde ainda há espaço para investigação. Como Menz, Müller-Stewens, Zimmermann, & Lattwein (2013) defendem, “little is known about this new executive role”. Os poucos artigos publicados acerca deste diretor são mais orientados para a sua função e características.

No caso de estudos e investigação acerca da relação entre estas três áreas, podemos evidenciar dois grupos (figura 15): investigação sobre a relação entre o controller e a estratégia (1) e investigação sobre a relação entre a estratégia e o chief strategy officer (2).

No primeiro grupo concluímos que os artigos e publicações existentes são recentes e em número reduzido (tabela 10).

No segundo grupo, a relação é óbvia e necessária. Dado que o chief strategy officer é o responsável pela estratégia da empresa, está implícita a relação entre os dois.



**Figura 13:** Relação entre o controller, estratégia e o chief strategy officer  
 Fonte própria

Literatura: Relação entre o controller e a estratégia
Títulos dos artigos
Controllers as business partners in managerial decision-making - Attitude, subjective norm, and internal improvements
Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations
Making Business Partners: A Case Study on how Management Accounting Culture was Changed
On the emergence of strategic management accounting: an institutional perspective

**Tabela 6:** Artigos sobre a relação entre o controller e a estratégia

Fonte própria

Podemos concluir que “there is limited knowledge regarding strategy practitioners” (McEwan, 2016). Como não há muito trabalho de investigação acerca do CSO, conseqüentemente, há pouco conhecimento sobre a relação entre o CSO e o controller (ponto A na figura 13)

O objetivo desta dissertação é contribuir para o conhecimento acerca do CSO e da relação entre o CSO e o controller - ponto A. Para isso foi realizada uma revisão de literatura sobre as áreas: controller, estratégia e chief strategy officer, e um case study da NORS.

Através do case study, percebemos que há uma relação entre o CSO e ambos os controllers da NORS. A relação com o controller da holding é mais intensa e evidente do que a relação com o controller da região como podemos confirmar através da figura 10. A relação entre estes dois atores não é direta, pois nenhum dos controllers reporta ao CSO (figura 9). No entanto, é uma relação próxima, pois o CSO necessita dos dados recolhidos e produzidos por ambos os controllers e as análises críticas e desafiantes que estes fazem acerca dos dados são uma mais valia para o CSO.

Com base nos dados recolhidos na entrevista com o CSO, podemos confirmar que o controller da holding está presente nas reuniões de formulação estratégia e, posteriormente, tem um papel ativo na parte da execução estratégia – reuniões follow up, reuniões de três em três meses. Podemos então concluir que a NORS tem uma estrutura organizacional matricial, pois, de acordo com a investigação de Peters (1979), uma estrutura matricial consegue que “simultaneous decisions can routinely be made along multiple dimensions”. Uma actividade, como a formulação estratégia tem vários e diferentes atores da empresa envolvidos – diferentes cargos de diferentes

departamentos dão o seu contributo. Desta forma, a formulação estratégia vai beneficiar de opiniões multidisciplinares.



**Figura 14:** Ponto A: Relação entre o controller, estratégia e o chief strategy officer

Fonte própria

Podemos concluir que a estrutura organizacional matricial da NORS contribui para a existência de relações entre cargos/posições de diferentes departamentos e diferentes níveis hierárquicos - relação entre o CSO e ambos os controllers. Esta relação foi potenciada pelo aumento do papel estratégico do controller (Østergren and Stensaker, 2011), e pelas mudanças que, de acordo com Burns and Baldvinsdottir (2005), ocorreram no ambiente organizacional - “changing business market conditions”, “organisational re-design”, “new managerial philosophies”, “increased business complexity”, “systems development”, “management technique innovations”, e “human resource developments”. A relação pode ser caracterizada como indireta – pois nenhum dos controllers reporta ao CSO - e baseia-se na troca de análises, documentos, dados, kpi’s, informação acerca da estratégia, da holding e das regiões. O CSO espera que o controller dê a sua opinião crítica e desafiante acerca dos dados

que vão sendo recolhidos ao longo do ano. A comunicação é feita, maioritariamente, através de reuniões – reuniões follow up, reuniões anuais, análise dos kpi's. A relação destas duas posições é recente e tem evoluído com o aumento estratégico do papel do controller.

## 4. Quadro resumo

Quadro Resumo		
Pergunta inicial	Há uma relação entre o CSO e o controller?	Como é a relação? Próxima? Quem é que manda em quem? A relação tem mudado com o passar dos anos?
Metodologia de Investigação	Case study	Entrevista como CSO da NORS
		Análise da literatura existente
Questões de discussão	Qual é o papel atual do controller?	
	Qual o papel atual do chief strategy officer?	
	O papel do controller está mais próximo do papel do CSO?	
	O controller tem um papel tão estratégico como o CSO?	
Principais conclusões	O papel do CSO é mais estratégico do que o de ambos os controllers.	
	Pode haver mais do que um nível de controllers, mas são todos mais operacionais que o CSO.	
	O controller tem uma função mais estratégica do que no passado.	
	A relação entre o CSO e o controller tem evoluído ao longo dos anos. Atualmente a função do controller é mais do que fornecer dados, tem de desafiar o CSO nas metas estabelecidas e atingidas.	

**Tabela 7:** Quadro Resumo

Fonte própria

# Capítulo 4

## Conclusão

Neste capítulo pretende-se fazer um resumo das principais conclusões que foram retiradas ao longo do estudo, indicar as limitações encontradas, e destacar futuras investigações na área.

Através da revisão de literatura foi possível adquirir conhecimento acerca de três principais áreas: controller, estratégia e chief strategy officer.

Em relação ao controller, é de extrema importância perceber que nos últimos anos o papel do controller sofreu alterações. O “antigo controller” era visto como um “watchdog” (Granlund and Lukka, 1998), “bean counter” (Friedman and Lyne, 1997) que era caracterizado como “analytical but silent collectors and processors of accounting information” (Byrne and Pierce, 2007, e Granlund and Lukka, 1998). O atual controller, com um papel mais orientado para o negócio (Järvenpää, 2007), é considerado um “business partner”. De acordo com Colton’s (2001), este “atual controller” deve produzir informação “fiduciary”, “operational” and “strategic”. Ainda não há consenso na literatura acerca dos motivos que conduziram a esta evolução, havendo vários autores com diferentes opiniões. No entanto podemos destacar “management technique innovations” (Burns and Baldvinsdottir, 2005), e avanços nas tecnologias de informação (Burns and Vaivo, 2001) como dois fatores consensuais entre a maioria dos autores.

Acerca da estratégia aplicada à gestão, importa destacar que foi exponenciada pelo contexto hipercompetitivo (Ricart & Rey, 2017) em que as empresas vivem atualmente. Autores como Alfred Chandler’s, Michael Porter e

Mintzberg são considerados os pais da estratégia, devido a publicações como “Strategy and Structure”, “The competitive strategy” e “Strategy Safari”. De acordo com a literatura, encontrar uma definição de estratégia é difícil porque “Each definition emphasizes a particular aspect of strategy at the expense of another” (Liyanage, 2009). Para ajudar o processo estratégico - formulação e execução – são necessárias ferramentas como “Balanced Scorecard” ou “Performance Prism” (Gatti, 2013).

O cargo de chief strategy officer “has recently been gaining prominence in European firms” (Menz, Müller-Stewens, Zimmermann, & Lattwein, 2013). Os fatores que facilitaram o crescimento da importância da posição de chief strategy officer estão relacionados com “Volatility and uncertainty” (Menz et al., 2016), “changes to the business landscape” (Breene et al., 2007).

Para responder às questões de investigação, primeiro foi feita uma análise ao chief strategy officer da NORS, depois ao controller da NORS e por último, uma análise à relação de ambos. Esta análise baseou-se na entrevista e na revisão de literatura.

Através da entrevista foi possível concluir que o CSO da NORS teve um longo percurso dentro da empresa, passando por várias e distintas áreas. A literatura, através do estudo de Breene et al. (2007) confirma que “they do not emerge from predictable backgrounds with easy-to-map career paths or aspirations”.

Também importa referir que na NORS existem dois tipos de controllers: um controller responsável pelo controlo de gestão da holding- Diretor de planeamento gestão e performance - que responde ao chief financial officer, e um controller da região, que está responsável por apenas determinada região.

Concluimos assim que a NORS tem uma estrutura organizacional matricial que contribui para a existência de relações entre cargos/posições de diferentes departamentos e diferentes níveis hierárquicos. A relação entre o CSO e ambos os controllers da NORS é uma relação indireta e que se baseia na troca de opiniões, análises, dados e informações. A relação com o controller da holding é mais próxima do que a relação com o controller da região. A comunicação entre o CSO e ambos é feita através de reuniões: no caso do controller da holding são reuniões diretamente com o CSO, no caso do controller da região, são reuniões com o administrador executivo e presidente da região em questão (que passa a informação transmitida pelo CSO).



# Bibliografia

- Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (2001). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*: Simon and Schuster.
- Aktouf, O., Chennoufi, M., & Holford, W. D. The strategic management framework.
- Allott, A. (2000). Management accounting change. *Management Accounting*, 78(7), 54-55.
- Angwin, D., Paroutis, S., & Mitson, S. (2009). Connecting up strategy: are senior strategy directors a missing link? *California management review*, 51(3), 74-94.
- Armistead, C., Pritchard, J.-P., & Machin, S. (1999). Strategic business process management for organisational effectiveness. *Long range planning*, 32(1), 96-106.
- Bailey, J. R. (2003). The mind of the strategist. *Academy of Management Learning & Education*, 2(4), 385-385.
- Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H., & Scapens, R. W. (2009). The Changing Roles and Changing Discourse of the Management Accountant: 1980-20081. *Management Accountant*, 1980, 20081.
- Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H., & Scapens, R. W. (2009). The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22(6), 858-882.

- Barnett, W. P., & Hansen, M. T. (1996). The red queen in organizational evolution. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 139-157.
- Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of management review*, 22(2), 429-452.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M - form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 23-46.
- Bauer, P., & Yamey, B. (1982). Foreign aid: What is at stake? The public interest(68), 53.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The qualitative report*, 13(4), 544-559.
- Birshan, M., Gibbs, E., & Strovink, K. (2014). Rethinking the role of the strategist. *McKinsey Quarterly*, 9.
- Bougen, P. D. (1994). Joking apart: The serious side to the accountant stereotype. *Accounting, Organizations and Society*, 19(3), 319-335.
- Bourmistrov, A., & Kaarbøe, K. (2013). From comfort to stretch zones: A field study of two multinational companies applying “beyond budgeting” ideas. *Management accounting research*, 24(3), 196-211.
- Breene, R. T. S., Nunes, P. F., & Shill, W. E. (2007). The chief strategy officer. *Harvard business review*, 85(10), 84.
- Brenner, M. E. (2006). Interviewing in educational research. *Handbook of complementary methods in education research*, 2.
- Brunsmann, B., DeVore, S., & Houston, A. (2011). The corporate strategy function: improving its value and effectiveness. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 43-50.

- Bryman, A., & Bell, E. (2011). Ethics in business research. *Business Research Methods*.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*: Oxford University Press, USA.
- Burns, J., & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles—the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757.
- Burns, J., & Yazdifar, A. (2001). El futuro de la contabilidad de gestión. *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*(44), 60-65.
- Busulwa, R. (2016). *Strategy Execution and Complexity*.
- Byrne, S., & Pierce, B. (2007). Towards a more comprehensive understanding of the roles of management accountants. *European Accounting Review*, 16(3), 469-498.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. C. (2007). It's all about me: Narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative science quarterly*, 52(3), 351-386.
- Chesbrough, H. W., & Appleyard, M. M. (2007). Open innovation and strategy. *California management review*, 50(1), 57-76.
- Coad, A. F. (1999). Some survey evidence on the learning and performance orientations of management accountants. *Management accounting research*, 10(2), 109-135.
- Cobbold, I., Lawrie, G., & Issa, K. (2004). Designing a strategic management system using the third-generation balanced scorecard: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 624-633.

- Colton, S. D. (2001). The changing role of the controller. *Journal of Cost Management*, 15(6), 5-10.
- Corbetta, P. (2003). *Social research: Theory, methods and techniques*: Sage.
- Cummings, S. The word "strategy" comes to us from.
- Dahlander, L., & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research policy*, 39(6), 699-709.
- Dameron, S., & Torset, C. (2014). The discursive construction of strategists' subjectivities: Towards a paradox lens on strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2), 291-319.
- Delmar, D. R. (2003). The rise of the CSO. *Journal of Business Strategy*, 24(2), 8-10.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*: Sage publications, inc.
- Depperu, D., & Gnan, L. (2006). The role of the competitive context in the business strategy-formulation process. *International Studies of Management & Organization*, 36(3), 110-130.
- Dirlik, O., & Aydin-Unal, D. (2014). Re-Reading The Term "Strategy". *International Journal of Business and Social Research*, 4(4), 111-124.
- Donoghue, A., Fayard, G., & Brigham, N. (1998). Masters of Information. How the Top Controllers Add Value. *Financial Executive*, 14(2), 25-27.
- Doody, O., & Noonan, M. (2013). Preparing and conducting interviews to collect data.
- Dooley, L. M. (2002). Case study research and theory building. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 335-354.

- Dye, R. (2008). 'How Chief Strategy Officers think about their role: a roundtable. *McKinsey Quarterly*, 5, 1-8.
- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial marketing management*, 39(1), 118-128.
- Edwards, P., Birkin, F. K., & Woodward, D. G. (1999). Extending the boundaries of annual reporting: A challenge to the accountant and her profession. *Journal of Applied Accounting Research*, 5(1), 37-67.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Ezzamel, M., Lilley, S., & Willmott, H. (1997). Accounting for management and managing accounting: reflections on recent changes in the UK. *Journal of Management Studies*, 34(3), 439-463.
- Farjoun, M. (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561-594.
- Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (1991). *A case for the case study*: UNC Press Books.
- Fleetwood, S., & Ackroyd, S. (2004). *Critical realist applications in organisation and management studies (Vol. 11)*: Psychology Press.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Fowler, A. (2003). Systems modelling, simulation, and the dynamics of strategy. *Journal of Business Research*, 56(2), 135-144.

- Friedman, A. L., & Lyne, S. R. (1997). Activity-based techniques and the death of the beancounter. *European Accounting Review*, 6(1), 19-44.
- Gatti, M. (2013). Opening the "Black Box" of Strategy: the Role of Management Accounting Systems.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. (2007). On the origin of strategy: Action and cognition over time. *Organization Science*, 18(3), 420-439.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American political science review*, 98(2), 341-354.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business history review*, 76(1), 37-74.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. London: Weidenfeld and Nicholson, 24(25), 288-304.
- Glick, M. B. (2011). The role of chief executive officer. *Advances in Developing Human Resources*, 13(2), 171-207.
- Gog, M. (2015). Case study research. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 4(9), 33-41.
- Goh, H. H. (2017). *Research Methodology Mandarin Competence of Chinese-English Bilingual Preschoolers* (pp. 61-81): Springer.
- Goretzki, L., Strauss, E., & Weber, J. (2013). An institutional perspective on the changes in management accountants' professional role. *Management accounting research*, 24(1), 41-63.
- Graham, A., Davey-Evans, S., & Toon, I. (2012). The developing role of the financial controller: evidence from the UK. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1), 71-88.

- Granlund, M., & Lukka, K. (1998). It's a small world of management accounting practices. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 153.
- Granlund, M., & Malmi, T. (2002). Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome? *Management accounting research*, 13(3), 299-321.
- Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. *Handbook of Strategy Process Research*, 252-276.
- Hammersley, M. (2007). The issue of quality in qualitative research. *International Journal of Research & Method in Education*, 30(3), 287-305.
- Hart, S. L. STRATEGY. MAKING PROCESSES.
- Hashimov, E. (2015). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook and The Coding Manual for Qualitative Researchers*: Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2014. 381 pp. Johnny Saldaña. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2013. 303 pp: Taylor & Francis.
- Henderson, B. D. (1989). The origin of strategy. *Harvard business review*, 67(6), 139-143.
- Henson, H. E. (1997). BackOffice solutions for management accounting. *Strategic Finance*, 78(10), 47.
- Henttu-Aho, T. (2016). Enabling characteristics of new budgeting practice and the role of controller. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 13(1), 31-56.
- Herbert, I. P., & Seal, W. B. (2012). Shared services as a new organisational form: Some implications for management accounting. *The British Accounting Review*, 44(2), 83-97.

- Hopper, T. M. (1980). Role conflicts of management accountants and their position within organisation structures. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 401-411.
- Hopwood, A. G. (2008). Management accounting research in a changing world. *Journal of Management Accounting Research*, 20(1), 3-13.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Hunton, J. E. (2002). Blending information and communication technology with accounting research. *Accounting Horizons*, 16(1), 55-67.
- Hyvonen, T., Jarvinen, J., & Pellinen, J. (2015). Dynamics of creating a new role for business controllers.
- Järvenpää, M. (2007). Making business partners: a case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and general knowledge and organizational structure. *Knowledge Management & Organizational Design*, 17-18.
- Johnston, R., Brignall, S., & Fitzgerald, L. (2002). The involvement of management accountants in operational process change: results from field research. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(12), 1325-1338.
- Jonker, J., & Pennink, B. (2010). *The essence of research methodology: A concise guide for master and PhD students in management science*: Springer Science & Business Media.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management. *Strategic Finance*, 87(4), 8.

- Kaplan, S., & Orlikowski, W. (2005). Enacting the future: The temporality of strategy making. Paper presented at EGOS, Berlin.
- Kihn, L.-A. (2011). How do controllers and managers interpret budget targets? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(3), 212-236.
- Lambert, C., & Sponem, S. (2012). Roles, authority and involvement of the management accounting function: a multiple case-study perspective. *European Accounting Review*, 21(3), 565-589.
- Lechman, E. (2014). Case Study Methodology. Few Conceptual Considerations. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce-teoria i praktyka*(4), 21-31.
- Lemieux, V. (1998). Applying Mintzberg's theories on organizational configuration to archival appraisal. *Archivaria*, 46.
- Levy, J. S. (2008). Case studies: Types, designs, and logics of inference. *Conflict management and peace science*, 25(1), 1-18.
- LINK, D. A. M. (2009). Connecting Up Strategy. *California management review*, 51(3).
- Liyanage, U. (2009). Strategy and complexity. *Sri Lankan Journal of Management*, 15(2), 13-43.
- Lynham, S. A. (2002). The general method of theory-building research in applied disciplines. *Advances in Developing Human Resources*, 4(3), 221-241.
- Ma, Y., & Tayles, M. (2009). On the emergence of strategic management accounting: an institutional perspective. *Accounting and Business Research*, 39(5), 473-495.
- Martins, C., & Rodrigues, P. A Dynamic View of Strategy: A Theoretical Approach.

- McEwan, R. J. (2016). *Opening the black box: how strategy practitioners develop their practices: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at Massey University, Palmerston North, New Zealand*. Massey University.
- Menz, M., Müller-Stewens, G., Barnbeck, F., Zimmermann, T., Uhr, J., Fronzek, A., & Geissler, C. (2016). Revealing the chief strategist's hidden value. How CEOs can measure their CSO's performance—Chief Strategy Officer Survey.
- Menz, M., Müller-Stewens, G., Zimmermann, T., & Lattwein, C. (2013). The Chief Strategy Officer in the European firm: Professionalising strategy in times of uncertainty. *The European Business Review*, 2013(May-June), 5-8.
- Meyer, C. B. (2001). A case in case study methodology. *Field methods*, 13(4), 329-352.
- Meyer, R. (2007). Mapping the mind of the strategist: a quantitative methodology for measuring the strategic beliefs of executives.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*: Harvard Business Review Boston.
- Mintzberg, H., & Huy, Q. N. (2003). The rhythm of change. *Sloan Management Review*, 44(4), 79-84.
- Morales, J., & Lambert, C. (2013). Dirty work and the construction of identity. An ethnographic study of management accounting practices. *Accounting, Organizations and Society*, 38(3), 228-244.
- Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Mouritsen, J. (1996). Five aspects of accounting departments' work. *Management accounting research*, 7(3), 283-303.

- Noor, K. B. M. (2008). Case study: A strategic research methodology. *American journal of applied sciences*, 5(11), 1602-1604.
- Nulty, R. (1992). Cost management techniques: a survey of current practices in Irish industry: Price Waterhouse.
- Nuntamanop, P., Kauranen, I., & Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, 6(3), 242-264.
- O'Shannassy, T. (2001). Lessons from the evolution of the strategy paradigm. *Journal of Management & Organization*, 7(1), 25-37.
- Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist*: Penguin Harmondsworth.
- Ohmae, K. (2006). The mind of a strategist. *Management Today*, 22(1), 22-23.
- Østergren, K., & Stensaker, I. (2011). Management control without budgets: a field study of 'beyond budgeting' in practice. *European Accounting Review*, 20(1), 149-181.
- Parnell, J. A. (2003). Five critical challenges in strategy making. *SAM Advanced Management Journal*, 68(2), 15.
- Paroutis, S., & Angwin, D. On the Role and Capabilities of Strategy Directors.
- Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60-71.
- Patton, E., & Appelbaum, S. H. (2003). The case for case studies in management research. *Management Research News*, 26(5), 60-71.
- Peña, C. R., & Ricart, J. E. (2015). The Practice Of Strategy. *European Business Review*.
- Peters, T. J. (1979). Beyond the matrix organization. *Business Horizons*, 22(10), 15-27.

- Poon, L., & Grebogi, C. (1995). Controlling complexity. *Physical review letters*, 75(22), 4023.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18(3), 4-14.
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238-264.
- Reeves, M., Love, C., & Tillmanns, P. (2012). Your strategy needs a strategy. *Harvard business review*, 90(9), 76-83.
- Review, H. B. (2011). *HBR's 10 Must Reads on Strategy*: Harvard Business Press.
- Ricart, J. E., & Rey, C. (2017). Strategising for the Future. *The European Business Review*, 7-11.
- Rollinson, R. (2011). Should strategy professionals be certified? *Strategy & Leadership*, 39(1), 39-43.
- Roslender, R. (1995). Accounting for strategic positioning: responding to the crisis in management accounting. *British Journal of Management*, 6(1), 45-57.
- Roslender, R., & Hart, S. J. (2003). In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives. *Management accounting research*, 14(3), 255-279.
- Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D. (2006). *Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution*: Harvard Business Press.
- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16-27.

- Rowley, J. (2002). Using case studies in research. *Management Research News*, 25(1), 16-27.
- Ryan, F., Coughlan, M., & Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: The one-to-one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(6), 309-314.
- Sathe, V. (1983). The controller's role in management. *Organizational Dynamics*, 11(3), 31-48.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75.
- Scapens, R. W., & Jazayeri, M. (2003). ERP systems and management accounting change: opportunities or impacts? A research note. *European Accounting Review*, 12(1), 201-233.
- Segal-Horn, S. (2004). The modern roots of strategic management. *European Business*.
- Selsky, J. W., Goes, J., & Babüroğlu, O. N. (2007). Contrasting perspectives of strategy making: applications in 'hyper'environments. *Organization Studies*, 28(1), 71-94.
- Siegel, G., & Sorensen, J. E. (1999). Counting more, counting less: Transformations in the management accounting profession. *Institute of Management Accountants*, 101.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*: Sage.
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. (2007). Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16(3), 256-273.

- Tapinos, E., Dyson, R., & Meadows, M. (2011). Does the Balanced Scorecard make a difference to the strategy development process? *Journal of the Operational Research Society*, 62(5), 888-899.
- Torset, C., & Dameron, S. (2009). Strategists in an uncertain world. Paper presented at the Strategic Management Society annual conference.
- Travaillé, D., & Naro, G. (2017). Management control facing the challenges of overall performance: A study carried out with management controllers. *Society and Business Review*, 12(2).
- Tumele, S. (2015). Case Study Research. *International Journal of Sales, Retailing and Marketing*, 4(9), 68-78.
- Vaivio, J. (2008). Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 5(1), 64-86.
- Veludo-de-Oliveira, T. M., & Ikeda, A. A. (2004). A estrutura organizacional na era da Internet: um estudo sobre a incorporação de atividades ponto. com ao negócio de uma empresa do mercado livreiro. *Revista de Economia e Administração*, 3(2).
- Vicente, C. S., Major, M. J., Pinto, J. C., & Sardinha, J. (2009). Estudo do papel dos Controlores de Gestão em Portugal. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 8(3), 66-79.
- Whittington, R. (2001). *What is strategy-and does it matter?* : Cengage Learning EMEA.
- Wolf, S., Weißenberger, B. E., Claus Wehner, M., & Kabst, R. (2015). Controllers as business partners in managerial decision-making: Attitude, subjective norm, and internal improvements. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(1), 24-46.

- Woodside, A. G., & Wilson, E. J. (2003). Case study research methods for theory building. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6/7), 493-508.
- Yin, R. (1984). *Case Study Research. Design and Methods*, SAGE Publications, Unites States of America.
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114.
- Yin, R. K. (1989). Research design issues in using the case study method to study management information systems. *The information systems research challenge: Qualitative research methods*, 1, 1-6.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and Methods*, Applied social research methods series, 5. Biography, Sage Publications, London.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and Methods*, Applied social research methods series, 5. Biography, Sage Publications, London.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Applied social research methods series. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yu, KH (2013). Institutionalization in the context of institutional pluralism: Politics as a generative process, *Organization Studies*, 34(1), 105-131.
- Yin, R. K. (2006). *Case Study Methods*.
- Zoni, L., & Merchant, K. A. (2007). Controller involvement in management: an empirical study in large Italian corporations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(1), 29-43.



# Anexos

## Anexo 1

### Guião orientador entrevista - CSO da Nors

TFM: O controller e o CSO: uma relação atual – Estudo de caso NORS

Maria João Mouro

Data:

#### Parte A – Área académica e profissional (5 minutos)

Q1: qual é a sua área de formação?

Q2: durante a sua vida profissional foi tirando algumas formações extra? Quais e porquê?

Q3: antes de trabalhar na NORS esteve em alguma empresa?

#### Parte B – Organização interna da empresa (5 minutos)

Q4: como é que está organizado o grupo NORS?

#### Parte C – Percurso dentro da empresa (5 minutos)

Q5: qual foi o seu percurso dentro da empresa? Quais os cargos que ocupou?

Q6: quanto tempo esteve em cada uma das funções anteriores.

#### Parte D – Estratégia dentro da NORS (5 minutos)

Q7: como é que a NORS está organizada na parte estratégica?

#### Parte E – Função de CSO

Q8: porque é que se criou a função de CSO?

Q9: a função é abrangente? Lida simultaneamente com assuntos de diferentes departamentos?

Q10: quais são as características importantes que um CSO deve ter?

Q11: Capacidade de comunicação é obrigatória?

Q12: passa mais tempo a formular a estratégia ou a implementar? É importante ser criativo, abstrato, original? Porquê?

Q13: é necessário pensar no micro e no macro, no curto e longo prazo?

Q14: uma das funções é transmitir a estratégia por todas as unidades. É importante ter um papel ativo na criação da mesma?

Q15: Qual é a área/departamento mais estratégico da empresa?

Q16: consegue identificar algum padrão/rotina no seu trabalho semanal?

Q17: diria que o papel de CSO vai ter mais importância no futuro?

Q18: porque é que há empresas que ainda não têm CSO? É um custo muito grande? É difícil encontrar um bom candidato?

Parte F – Relação com CEO

Q19: tem que haver grande confiança entre o CEO e o CSO?

Parte G – Relação com controller

Q20: o controller pode ser visto como um consultor?

Q21: o controller participa no processo de decisão?

Q22: há vários “tipos” de controllers? Algum mais estratégico?

Q23: sente que fala a “mesma língua” que o controller?

Q24: a distância entre o CSO e o controller a tende a diminuir ou a aumentar com o passar dos anos?

## Anexo 2

### Transcrição da entrevista - CSO da Nors

TFM: O controller e o CSO: uma relação atual – Estudo de caso NORS  
Maria João Mouro  
Data:

#### **Parte A – Área académica e profissional (5 minutos)**

**Q1: qual é a sua área de formação?**

Gestão

**Q2: durante a sua vida profissional foi tirando algumas formações extra? Quais e porquê?**

Durante a acensão: formações executivas na universidade católica de lisboa  
Harvard sobre estratégia 2014 – direção dos elementos estratégicos.

**Q3: antes de trabalhar na NORS esteve em alguma empresa?**

Não

#### **Parte B – Organização interna da empresa (5 minutos)**

**Q4: como é que está organizado o grupo NORS?**

O grupo NORS está organizado num modelo horizontal por regiões.  
Um modelo vertical seria muito difícil passar a mensagem de forma rápida.  
Cada região tem a sua hierarquia vertical.

#### **Parte C – Percurso dentro da empresa (5 minutos)**

**Q5: qual foi o seu percurso dentro da empresa? Quais os cargos que ocupou?**

Quando acabou a licenciatura começou a trabalhar no grupo:

Gestor de produto

Diretor de unidade de negócios

Criar startups dentro e fora de Portugal

Comissão executiva

Administrador do grupo desde 2009: holding

Em 2014 “abriu” o novo departamento de estratégia e é o CSO desde então.

Dirige e é responsável pelos elementos estratégicos do grupo.

Já passou por todos os negócios do grupo

**Q6: quanto tempo esteve em cada uma das funções anteriores.**

22 anos que está na empresa

#### **Parte D – Estratégia dentro da NORS (5 minutos)**

**Q7: como é que a NORS está organizada na parte estratégica?**

Na NORS há três pilares que conduzem a estratégia:

- 1) Desenvolvimento estratégico
  - a. Definir os temas relevantes da organização
  - b. Estudo muito profundo do mercado e dos concorrentes
  - c. Todos os estudos são disponibilizados aos membros do conselho de administração
  - d. Mergulhar a fundo nos vários negócios para os analisar bem
  - e. Longo prazo: 2020 Posicionamento para 2020
  - f. Curto prazo: Dois ciclos 2015/2018 – 2018/2020
  - g. Muito curto prazo: Dentro do 1º ciclo 2015/2018 definir os pilares estratégicos (rentabilidade, e as várias atividades que podem ser feitas dentro desse pilar)
- 2) Alocação de recursos
- 3) Execução estratégica

#### **Parte E – Função de CSO**

**Q8: porque é que se criou a função de CSO?**

Em todas as grandes empresas e na NORS também, sempre houveram reuniões de reflexão estratégica. No entanto estas reuniões eram vagas e raramente se cumpria ou analisava o que era proposto e definido. Na maioria dos casos, a estratégia não era implementada.

A partir do momento em que há uma pessoa responsável por esta função e que essa pessoa tenha a formação adequada para este cargo, a estratégia é implementada e começam a surgir os efeitos.

A NORS notou uma diferença gigante entre a posição antes do CSO e depois do CSO.

**Q2: a função é abrangente? Lida simultaneamente com assuntos de diferentes departamentos?**

É importante considerar que o CSO não deve ter apenas este cargo. É um cargo muito abrangente e é importante ter outro cargo de relevo e gestão dentro da empresa. Tem um assistente que o ajuda com alguns assuntos.

A estratégia é um processo que tem de estar ligado à terra, não pode ser estratosférico. Um processo que envolve muitas pessoas e várias unidades de negócio diferentes.

**Q10: quais são as características importantes que um CSO deve ter?**

É uma característica crucial saber liderar e ser reconhecido.

É preciso saber liderar o processo de implementação estratégica.

É preciso ter um conhecimento profundo do negócio e do produto.

**Q11: Capacidade de comunicação é obrigatória?**

Capacidade relacional e de comunicação são também importantes.

Pois é importante que a organização reconheça autoridade e liderança e capacidade ao CSO.

O CSO deve mostrar-se transparente para a organização querendo que a lidere. Para saber que é competente.

Como a posição do CSO ainda não é reconhecida a nível hierárquico, é necessário criar a sua reputação e mantê-la dentro da empresa.

Uma das formas de fazer isso é mostrar todos os anos o que queriam atingir um ano antes, o que foi atingido e o que não foi atingido.

A cor verde estão os objetivos que foram atingidos e a cor vermelha os que não foram atingidos.

Desta forma os colaboradores acreditam que sabe aceitar quando faz alguma coisa "mal/menos bem".

**Q12: passa mais tempo a formular a estratégia ou a implementar? É importante ser criativo, abstrato, original? Porquê?**

Só se formula a estratégia no início dos ciclos. Nesse período só pensamos na formulação a fazemos decisões.

Depois da formulação, não devemos andar aos zig zags, a estratégia não é uma coisa assim tão dinâmica.

Deve haver um período para a formulação, um período bem definido.

No resto do tempo, no resto do ciclo deve haver mais preocupação com a execução e a análise.

Para o período de formulação, é importante ser criativo e pensar fora da caixa.

**Q13: é necessário pensar no micro e no macro, no curto e longo prazo?**

Como foi dito em cima, há que definir e executar estratégias no longo prazo ( 5 anos), no curto prazo (2anos) e no muito curto prazo (1 ano).

Quando formulamos para o curto prazo estamos a pensar mais no micro e no longo prazo, a pensar mais no macro.

Todos os meses todos os diretores de todas as empresas recebem dados da posição da sua empresa em relação às restantes (KPI's).

Analisar os dados e passar para os colaboradores pelos quais estou responsável as informações.

Têm de gerir os colaboradores e perceber o que é que correu mal e o que é que correu bem.

De três em três meses têm de explicar os dados; o que é que atingiram e o que é que não atingiram e porquê.

Reunião follow-up (decorre de 1,5 em 1,5 meses) perceber como é que estamos nas ações e controlam a vários níveis hierárquicos a execução estratégica.

**Q14: uma das funções é transmitir a estratégia por todas as unidades. É importante ter um papel ativo na criação da mesma?**

Um estrategista só pode implementar e executar se tiver envolvido na formulação.

**Q15: Qual é a área/departamento mais estratégico da empresa?**

Conselho de administração.

São eles que têm o poder. Se eles não aprovarem, não há estratégia para implementar.

**Q16: consegue identificar algum padrão/rotina no seu trabalho semanal?**

Padrão diário ou semanal.

Analisar os KPI's e o plano de cumprimentos.

**Q17: diria que o papel de CSO vai ter mais importância no futuro?**

O papel do CSO em Portugal ainda não é muito reconhecido, mas noutros sítios, como estados unidos já existe há alguns anos.

Noutras geografias, é um papel bastante conhecido e valorizado

**Q18: porque é que há empresas que ainda não têm CSO? É um custo muito grande? É difícil encontrar um bom candidato?**

Muitas empresas ainda não têm um CSO por uma questão de estrutura interna.

Pensão que não precisam, vão definindo os objetivos e vão indo.

Não se preocupam com a estratégia. Não querem estar estruturados corretamente.

Ainda não é claro a necessidade.

#### **Parte F – Relação com CEO**

**Q19: tem que haver grande confiança entre o CEO e o CSO?**

Tem de haver uma relação muito profunda com o CEO. O CEO é o principal ator da estratégia é ele que tem a visão

Tem de haver reuniões formais mensais.

#### **Parte G – Relação com controller**

**Q20: o controller pode ser visto como um consultor?**

Cada vez mais o controller tem um papel estratégico na empresa.

**Q21: o controller participa no processo de decisão?**

Não participa. Contribui para o processo de decisão.

É um papel mais micro e mais operacional. Ajuda a garantir que cumprimos os nossos objetivos.

O controller não define a estratégia, mas ele desafia o que foi proposto e o que está a ocorrer na realidade

**Q22: há vários “tipos” de controllers? Algum mais estratégico?**

Dentro da NORS há dois tipos de controller: Cada uma das empresas/unidades de negócio têm um controller mais privado. Depois temos dois controller da holding, que são mais estratégicos.

**Q23: sente que fala a “mesma língua” que o controller?**

Sim

**Q24: a distância entre o CSO e o controller a tende a diminuir ou a aumentar com o passar dos anos?**

Diminuir