

A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO E CONTROLO
ORÇAMENTAL PARA O ALCANCE DA ESTRATÉGIA, NUMA
EMPRESA DE TI

Liliana Sofia Reis Jacinto Coelho

Projeto de Mestrado
em Finanças

Orientador(a):

Prof^ª. Doutora Ana Maria Simões, Prof^ª. Auxiliar,
ISCTE Business School – IUL, Departamento de Contabilidade

outubro 2013

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Agradecimentos

Sem o apoio e incentivo dado por algumas pessoas este trabalho teria sido mais moroso e mais difícil, por isso sinto que tenho de agradecer:

À minha mãe, ao meu pai que infelizmente já não viveu para me ver concluir o percurso académico, e ao meu irmão pela educação e valores que me transmitiram e que me tornaram a pessoa persistente que levou este projeto até ao fim.

Aos meus colegas de trabalho que sempre colaboraram com a sua larga experiência para que este estudo fosse possível.

Aos meus amigos por todo o apoio, pela compreensão e força que me deram, em especial ao Ricardo Barradas.

Aos meus colegas de mestrado que tornaram mais fáceis os dias e noites dedicados a este projeto, nomeadamente à Rita Loia e ao Ricardo Palma.

Ao Frederico, pela sua enorme compreensão nos dias mais difíceis, pela sua ajuda na revisão e pelo seu valioso apoio em todas as fases de desenvolvimento deste documento.

Por último, mas não menos importante, gostaria de deixar um muito obrigada à Prof.^a Doutora Ana Maria Simões, pela preciosa orientação, crítica e partilha do seu conhecimento e experiência, que foram essenciais para a realização deste trabalho.

Um muito obrigada a todos!

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Resumo

Este projeto apresenta um estudo de caso que analisa o processo de orçamentação e de controlo orçamental, numa empresa de tecnologias de informação. Tem como objetivo principal verificar se, a forma como estes processos se encontram implementados, contribui para o bom funcionamento do ciclo de gestão e consequente alcance da estratégia. Este tema surge do facto da empresa em 2011 ter alterado a sua estratégia, uma vez que a antiga já se encontrava alcançada – ser a maior empresa de sistemas de informação em Portugal – sendo necessários novos desafios para a gestão.

Começámos por abordar o ciclo fechado do sistema de gestão sistematizado por Kaplan e Norton (2008), onde verificámos as interligações existentes entre planeamento estratégico e planeamento operacional bem como as ferramentas que deverão estar implementadas para seu correto funcionamento. Dentro das ferramentas de planeamento operacional encontrámos o orçamento e o controlo orçamental, processos que explanamos segundo a bibliografia de Jordan *et al.* (2011).

Descrevemos depois a forma como os processos e controlo orçamentais são operacionalizados dentro da empresa, verificando ao mesmo tempo se à luz da teoria explicada se se encontravam corretamente desenhados e implementados. Concluímos que, embora existam algumas melhorias identificadas, os dois processos contribuem de maneira positiva para o alcance da estratégia.

Para que pudéssemos retirar conclusões mais profundas sobre a interligação entre os instrumentos estratégicos e os operacionais, analisámos a importância do orçamento no modelo de avaliação de desempenho e a forma como as métricas financeiras e não financeiras associadas às perspetivas do *Balanced Scorecard* (BSC) estão implementadas.

Palavras-chave: Estratégia, Ciclo fechado do sistema de gestão, Orçamento, Controlo Orçamental.

Classificação JEL: M 40 – General, M 41 – Accounting

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Abstract

This project presents a case study, which analyzes the budgeting process and budgetary control, in an information technologies enterprise. Has as main objective to verify if the way of these processes are implemented they contribute to the proper functioning of the management cycle and consequent achievement of strategy. This issue arises from the fact that in 2011 the company has changed its strategy since the former was already achieved (be the largest company of information systems in Portugal), requiring new management challenges.

We started by present the closed-loop management system systematized by Kaplan and Norton (2008) here we noticed existing interconnectors between strategic planning and operational planning as well as the tools that should be implemented to its correct functioning. Within the operational planning tools, we found the budget and budgetary control, processes that explained according to bibliography of Jordon *et al.* (2011).

Then we describe how the processes and budgetary control are operationalized in the company, checking at the same time according to the theory if they were properly designed and implemented. We conclude that, although some identified improvements, the two processes contribute positively to the achievement of the strategy.

To allow us to draw conclusions about the deeper interconnection between the strategic and operational instruments, we analyzed the importance of the budget in the performance evaluation model and how the financial and non-financial metrics associated with the perspectives of the Balanced Scorecard (BSC) are implemented.

Key-words: Strategy, closed-loop management system, budget, budgetary control.

JEL Classification: M 40 – General, M 41 - Accounting

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Índice Geral

Resumo	II
Abstract	III
Índice Geral.....	IV
Índice de Figuras.....	VI
Glossário	VII
I. Introdução.....	1
I.1. Tema e Relevância.....	1
I.2. Objetivos	1
I.3. Aspetos metodológicos	2
I.4. Estrutura.....	3
II. Enquadramento Teórico.....	5
1. Estratégia.....	5
1.1 Conceito de Estratégia	5
1.2 Os processos para a estratégia	7
1.3 A outra visão da formulação e implementação estratégicas.....	9
2. O Ciclo Fechado do Sistema de Gestão.....	9
2.1.1 Plano Estratégico.....	12
A. Clarificar a Visão	12
B. Desenvolver a Estratégia.....	13
C. Traduzir a Estratégia	15
D. Desenvolver o plano.....	17
2.1.2 Alinhamento organizacional	19
Fase 3 – Alinhar a organização.....	19
2.1.3 Plano Operacional	20
Fase 4 – Plano Operacional.....	20

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

2.1.4 Monitorizar, aprender e adaptar a estratégia.....	22
Fase 5 – Monitorizar e Aprender	22
Fase 6 – Testar e Adaptar a Estratégia.....	23
3. O Orçamento.....	24
3.1 Orçamentação	24
3.1.1 Ciclo orçamental	25
3.1.2 Obstáculos ao processo Orçamental.....	27
III. Estudo de Caso / Aplicação Prática	30
4. Metodologia de Investigação	30
5. A apresentação da empresa.....	34
5.1 História e Estrutura da Organização.....	34
5.1.1 Visão, Missão, Valores e Estratégia	35
5.2 Sectores e Áreas de Negócio	37
5.3 Análise S.W.O.T. da Novabase	40
5.4 Fatores críticos de sucesso.....	42
6. Análise do Ciclo Orçamental.....	42
6.1 O Processo Interno de Orçamentação.....	43
7. Controlo Orçamental.....	47
7.1 Análise dos Desvios pelas causas	47
7.2 Reprevisões orçamentais	48
7.2.1 <i>Pipeline</i> de vendas.....	48
7.2.2 Re-orçamentação de projetos	49
7.2.3 <i>Forecasts</i>	50
8. O Orçamento e a avaliação do desempenho	52
9. Ferramentas do planeamento estratégico	54
IV. Conclusões	58

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

IV.1. Conclusões	58
IV.2. Limitações	60
IV.3. Pistas de Investigação Futura	60
Referências bibliográficas.....	62

Índice de Figuras

FIGURA 1 - O CICLO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO GENÉRICO	7
FIGURA 2 - "MAKE STRATEGY A CONTINUOUS PROCESS"	10
FIGURA 3 - O CICLO DE GESTÃO: LINKING STRATEGY TO OPERATIONS	11
FIGURA 4 - CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	12
FIGURA 5 - MAPA ESTRATÉGICO.....	15
FIGURA 6 - MAPA ESTRATÉGICO, <i>BALANCED SCORECARD</i> E PLANO DE ACÇÃO	17
FIGURA 7 - SECTORES E NEGÓCIOS EM 2009	38
FIGURA 8 - SECTORES E NEGÓCIOS EM 2010	38
FIGURA 9 - ANÁLISE S.W.O.T.	40

Glossário

B2B	<i>Business to busines</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CA	Conselho de Administração
Capex	<i>Capital expenses</i>
CE	Comissão Executiva
I&D	Investigação e desenvolvimento
IMS	<i>Infrastructures and Managed Services</i>
IPTV	<i>Internet protocol television</i>
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i>
MC	Margem de Contribuição
MSGI	Manual do Sistema de Gestão Integrado
Opex	<i>Operational expenses</i>
PESTEL	<i>Political, Economic, Social, Technologic, Environment, Legal</i>
ROC	Revisor Oficial de Contas
S.W.O.T.	<i>Strengths, Weakness, Opportunities, Treats</i>
STRATEX	<i>Strategic Expenditures</i>
TDABC	<i>Time-Driven Activity Based Costing</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
VN	Volume de Negócio

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

I. Introdução

I.1. Tema e Relevância

Este Projeto foca-se na avaliação e controlo do processo orçamental como instrumento do ciclo de gestão estratégico de uma empresa tecnológica portuguesa, a Novabase.

Este tema surge devido à mudança recente da visão e consequente estratégia (2011). Tal como a importância da relação desta com todos os processos operacionais implementados na empresa.

Uma vez que pertença à equipa de controlo de gestão da empresa e sendo o orçamento e o controlo orçamental duas ferramentas essenciais para a tomada de decisões na gestão de uma empresa é de todo o interesse existir uma avaliação a estes processos de modo a que se possam apontar pontos a melhorar, a manter e a desenvolver.

Após algumas pesquisas verifiquei também que poucos eram os trabalhos realizados sobre a relevância do orçamento e do seu controlo para o alcance da estratégia numa empresa do sector de tecnologias da informação em Portugal, pelo que me pareceu de todo o interesse para possíveis investigações futuras na mesma área e em outras empresas.

I.2. Objetivos

Este trabalho pretende analisar as etapas envolvidas no processo orçamental, como é efetuado o seu controlo e se a forma como estes dois instrumentos estão implementados contribuem não só para o alcance da estratégia no geral como também para guiarem os gestores em particular.

Para o alcance deste objetivo, vamos analisar e avaliar o processo de orçamentação numa empresa de tecnologias de informação, a Novabase, apoiada em vários conceitos base. Irei-nos

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

focar essencialmente na importância da aplicação dos processos de planeamento e orçamentação no ciclo fechado de gestão de Kaplan e Norton (2008b), que permitirá interligar ciclo estratégico e ciclo operacional conduzindo à estratégia definida.

Com este trabalho existe também o objetivo de auxiliar outros interessados nas vantagens da implementação de um processo de orçamentação para a estratégia, de que forma contribui e é importante. De forma a conscientizar para este processo essencial no controlo de gestão que está presente em cada momento de apresentação de resultados, seja de uma unidade ou de cada empresa do grupo.

I.3. Aspetos metodológicos

No projeto foi utilizada a metodologia qualitativa (Quivy e Campenhoudt, 2005: 231), pois a recolha de informação foi presencial e diretamente com as pessoas responsáveis e que participam nas várias fases de orçamentação. A recolha de dados baseou-se na bibliografia própria do tema escolhido, na consulta documental da empresa, na observação das atividades do processo orçamental e através de reuniões e conversas informais com os colegas.

O método de investigação escolhido foi o Estudo de Caso, uma vez que este trabalho é baseado numa demonstração do processo de gestão orçamental de uma empresa onde se pretende analisar as suas características, bem como os *gaps* existentes, à luz dos conceitos teóricos abordados no enquadramento teórico.

Este estudo de caso foi concebido e está estruturado usando alguns dos conceitos e ferramentas preconizadas por Yin (2009).

A empresa onde vou aplicar o estudo de caso é a Novabase, empresa líder no mercado português de tecnologias de informação, em que faço parte do departamento de controlo de gestão.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

O trabalho começou a ser realizado em março de 2013 e desenvolveu-se até outubro de 2013. Durante este período foram recolhidos e analisados dados da empresa com o objetivo de nos ajudarem a compreender todo o processo. Consultámos os levantamentos de procedimentos de orçamento anual, de *forecast* e de fecho do mês; o manual de avaliação do desempenho; os relatórios de gestão da Novabase de 2010 a 2012 e o manual do sistema de gestão integrado (MSGI). Realizámos conversas informais com os agentes participativos do processo de orçamento anual, mensal e do seu controlo, ou seja, com os diretores de unidade, com o responsável do departamento do controlo de gestão, com os gestores de projeto e com outros *controllers*.

Através da pesquisa de diversa bibliografia, recolhemos dados capazes de nos orientarem nos processos mais corretos bem como nas características essenciais inerentes ao orçamento, ao controlo orçamental e as suas ligações à implementação estratégica.

Começamos por expor o que vários autores publicaram sobre o conceito de estratégia e explicamos um primeiro ciclo de planeamento estratégico genérico na perspetiva de Grant (2008). Mas é através do ciclo fechado do sistema de gestão (Kaplan e Norton, 2008a) que verificamos como este ciclo estratégico é capaz de se sincronizar com o ciclo operacional através dos instrumentos de gestão, dois desses instrumentos são o orçamento e o controlo orçamental (Jordan *et al.*, 2011).

I.4. Estrutura

O projeto encontra-se estruturado em quatro grandes capítulos: introdução, enquadramento teórico, estudo de caso/aplicação prática e conclusões.

O primeiro capítulo apresenta a relevância do trabalho no contexto da empresa, os objetivos que se propõe cumprir, que base metodológica foi utilizada e a estrutura da tese.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

No segundo capítulo é realizado o enquadramento teórico que servirá de guia ao desenvolvimento do diagnóstico e à proposta de melhorias. Apresentamos aqui os conceitos de estratégia, o ciclo estratégico, o ciclo fechado de gestão, as fases de orçamentação e os obstáculos comuns encontrados.

No terceiro capítulo começamos por aprofundar a metodologia de investigação utilizada e efetuamos uma apresentação da empresa, onde contamos a sua história, visão, missão, valores e estratégia, os seus sectores e áreas de negócio, realizamos uma análise S.W.O.T. (*Strengths, Weakness, Opportunities, Treats*) e identificamos os fatores críticos de sucesso. No ponto seguinte efetuamos a análise ao ciclo de orçamentação e ao controlo orçamental da empresa e no último ponto desenvolvemos a análise ao impacto do processo de orçamento e controlo orçamental na avaliação do desempenho e apresentamos algumas ferramentas do planeamento estratégico aplicadas na empresa.

No quarto e último capítulo são discutidas as conclusões, as limitações encontradas e as pistas para novas investigações futuras resultantes deste trabalho.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

II. Enquadramento Teórico

1. Estratégia

Nesta primeira fase, iremos observar o conceito de estratégia apontado por vários autores, desde os anos 80 até ao século XXI, para que se entendam as características mais importantes de uma estratégia e a sua importância nas empresas.

Apresentamos depois o ciclo estratégico segundo a visão de Grant (2008) e uma teoria antagónica à deste autor sobre a relação entre estratégia e sua execução, baseada no livro *Execution the discipline of Getting Things Done*, de Bossidy *et al.* (2002).

1.1 Conceito de Estratégia

Em 1980, Kenneth Andrews (1980: 18), descreve-nos o conceito da seguinte forma: *“Corporate strategy is the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and non-economic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities”*.

De uma forma mais prática Henry Mintzberg (1994) aborda 4 perspetivas de descrever a estratégia, como: um **plano** que leva a empresa a atingir os seus objetivos; um **padrão de ações** ao longo do tempo que advém da aprendizagem passada; a **posição** pretendida no mercado para um determinado produto; e finalmente, a **visão e direção**.

Estes dois autores, Mintzberg e Andrews, formaram as definições de Estratégia que pouco se alteraram até aos dias de hoje, embora o seu modo de planeamento e execução sejam distintos, como será analisado no ponto 1.2.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Kaplan e Norton (2004) aproximam-se da definição já apresentada por Kenneth Andrews (1980) descrevendo-a como sendo a forma como uma empresa pretende criar valor sustentável para os seus *stakeholders*.

Na sua obra, Johnson *et al.* (2005: 9) definem o conceito de forma bastante assertiva. A saber, “*Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations.*”

Para os autores, a estratégia deve ser implementada tendo em conta a envolvente do negócio (como por exemplo, internacionalização), os seus valores base, os seus objetivos e as capacidades e competências dos seus recursos de modo a que sejam criadas oportunidades no campo da diferenciação.

Em 2008, Robert Grant define a estratégia como os planos, as políticas e os princípios que guiam e unem um número específico de ações através dos quais as organizações procuram atingir os seus objetivos.

Este autor distingue ainda dois conceitos: a Estratégia Corporativa onde a gestão de topo define os mercados e indústrias onde a empresa quer competir e a Estratégia de Negócio onde os vários diretores de departamento definem como concorrer nos mercados e indústrias definidos.

Verificamos que todas estas definições têm um aspeto em comum, sublinham o facto de a estratégia ser uma direção a ser seguida, onde existem objetivos a serem cumpridos e onde os recursos humanos e as expectativas dos acionistas são variáveis consideráveis.

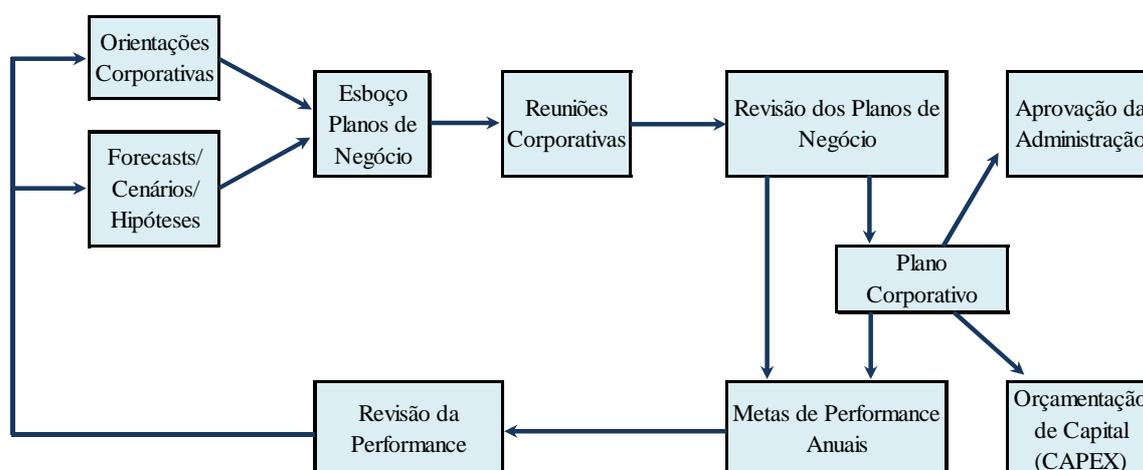
Neste trabalho iremos seguir a perspetiva dada por Kaplan e Norton (2004) e aprofundaremos algumas das ferramentas que estes autores nos propõem para que uma empresa consiga alcançar a sua estratégia.

1.2 Os processos para a estratégia

O processo de construção da estratégia é importante para que as empresas consigam estar coordenadas (Grant, 2008: 193), pois nasce um diálogo através do qual o conhecimento e as ideias são partilhados e comunicados, gera-se o consenso na organização e constrói-se um compromisso para que sejam tomadas ações e se atinjam resultados (Grant, 2008: 194)

Assim, Robert Grant (2008) apresenta-nos o ciclo estratégico abaixo (**figura 1**) composto por 10 fases comuns à maioria das empresas analisadas pelo autor e que dá origem a um plano estratégico. Segundo o próprio este ciclo foi passível de ser construído porque “conforme as empresas se vão tornando mais experientes o seu planeamento estratégico torna-se mais sistematizado e tende a seguir um ciclo anual” (Grant, 2008: 193).

Figura 1 - O Ciclo de planeamento estratégico genérico



Fonte: Adaptado de Grant (2008: 194)

O ciclo começa pela **análise estratégica**, onde se situam as duas primeiras fases, as orientações corporativas e os *forecasts*/cenários/hipóteses, e que consiste no desenvolvimento de análises ao ambiente externo à empresa com estudos à procura, aos concorrentes, aos fornecedores e a outros fatores externos que tenham um impacto no negócio. É neste momento que são construídas as primeiras orientações corporativas ao nível da performance expectável.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

A **formulação da estratégia** engloba 3 fases do ciclo: o esboço dos planos de negócio onde as unidades de negócio formulam os seus planos estratégicos; as reuniões corporativas que reveem e aprovam o racional de cada estratégia contida nos planos de negócio, a sua implicação a nível de performance e a sua compatibilidade com os objetivos corporativos; por fim, a revisão dos planos de negócio e sua aprovação.

A fase do **planeamento estratégico** começa pela construção de um plano corporativo que resulta da agregação dos vários planos de negócio das unidades e dos orçamentos de capital, realizados normalmente pelo departamento de controlo de gestão.

Por último, surge a **implementação** conseguida através da revisão e controlo mensal das metas de performance anuais. Estas metas são essenciais para que os planos estratégicos sejam implementados e executados conforme expetável.

Segundo Grant (2008), o plano estratégico que deriva deste ciclo, deve estar compreendido num horizonte temporal de 3 a 5 anos e combinar iniciativas *top-down* (expetativas de performance e iniciativas chave para a estratégia) com planos de negócio *bottom-up* (estratégias propostas e previsões financeiras para cada unidade de negócio). Deverá abranger não só as metas a atingir como também o seu horizonte temporal tendo em conta os objetivos financeiros e estratégicos. Devem fazer previsões relativamente à evolução do mercado, quais as dificuldades que poderá enfrentar e como conseguirá uma vantagem competitiva (Johnson *et al.*, 2005).

Os colaboradores devem estar envolvidos no desenvolvimento da estratégia, sentindo que fazem parte das decisões e sabendo que terão uma quota-parte de responsabilidade no desempenho das suas tarefas. O processo de construção da estratégia ajuda a reagrupar recursos de forma a funcionarem mais integrados e facilitando assim o uso de ferramentas analíticas.

Assim, para Grant (2008: 198) a formulação e a implementação da estratégia não são processos separáveis e ambos dependem da estrutura e dos sistemas internos da empresa.

1.3 A outra visão da formulação e implementação estratégicas

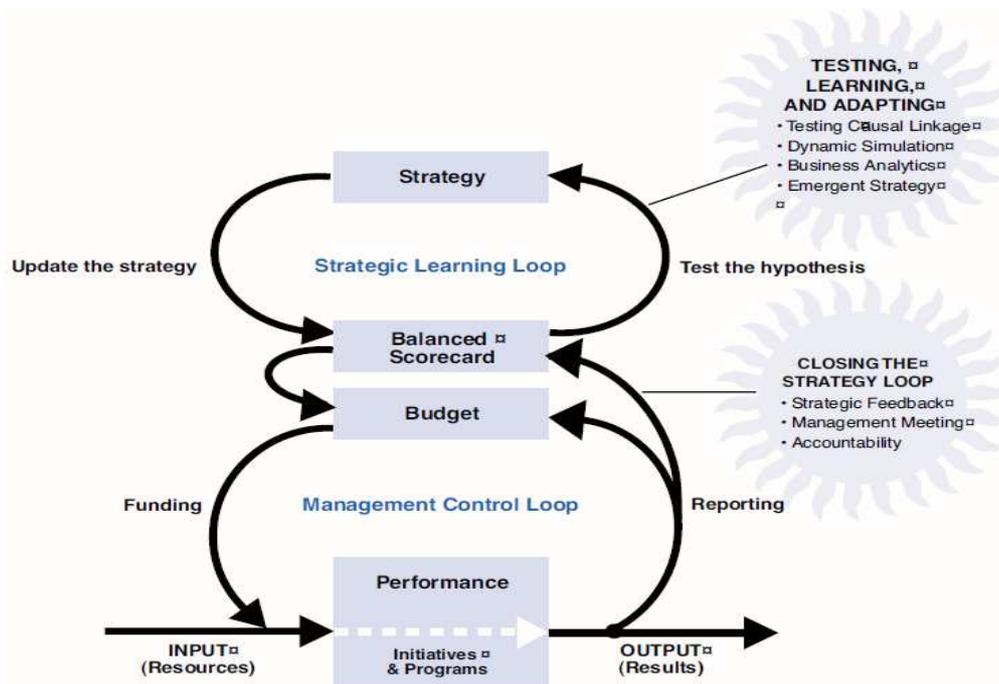
Para Bossidy *et al.* (2002) mais importante que a formulação da estratégia é a sua execução. Defendem que uma organização pode desenvolver a sua estratégia com a ajuda de uma empresa de consultoria e que a chave do sucesso da estratégia está na sua execução pelos líderes e colaboradores. Argumentam que “*A mediocre strategy well executed is better than a great strategy poorly executed*” (Bossidy *et al.*, 2002: 1) e que quando a estratégia falha normalmente deve-se aos seus executantes e não à forma como a estratégia foi construída.

Mas, Andrews (1980), Grant (2008) e Martin (2010) sublinham que os dois conceitos são igualmente importantes e separá-los levará ao falhanço da estratégia. Se a empresa não está envolvida na construção da estratégia e, conseqüentemente, nas ações a tomar para cada ponto do processo, os colaboradores não sentirão a estratégia como sua o que dificultará o trabalho de implementação e execução. E parafraseando Martin (2010), *quando não existe um serviço de valor acrescentado da parte do empregado, e este apenas cumpre as ordens superiores, torna-se um burocrata.*

2. O Ciclo Fechado do Sistema de Gestão

Kaplan e Norton (2000a) explicam no artigo *Balanced Scorecard, Insight, Experience & Ideas for Strategy-Focused Organizations*, a forma como adotaram o processo de *Double-Loop Learning* desenvolvido por Chris Argyris em 1982. Neste ciclo duplo de aprendizagem, a estratégia é reavaliada e torna o processo mais simples para os gestores. Estes conseguem, assim, compreender mais rapidamente a razão pela qual a sua estratégia não está alinhada com a performance pretendida, procedendo à sua alteração de forma mais célere (**figura 2**).

Figura 2 - "Make strategy a continuous process"



Fonte: Kaplan e Norton (2000a: 3)

Mais tarde, os autores Kaplan e Norton (2008b), apresentam-nos um ciclo semelhante, embora mais completo e com um maior detalhe, o ciclo fechado do sistema de gestão com o intuito de simplificar a ligação entre o plano estratégico e o plano operacional.

A importância do ciclo Fechado do Sistema de Gestão é expressa por Kaplan e Norton (2008b: 1) na frase: *“Successful strategy execution has two basic rules: understand the management cycle that links strategy and operations, and know what tools to apply at each stage of the cycle.”*.

Este ciclo resulta da experiência de Kaplan e Norton com os seus clientes. Com a pressão de melhorarem os resultados trimestrais ou semestrais e ignorando a importância do equilíbrio entre estratégia e os processos operacionais, nas reuniões os gestores começavam por discutir os processos ineficientes no plano operacional mas em determinada altura acabavam por colocar a questão do lado da implementação/execução da estratégia (Kaplan e Norton, 2008b: 2).

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

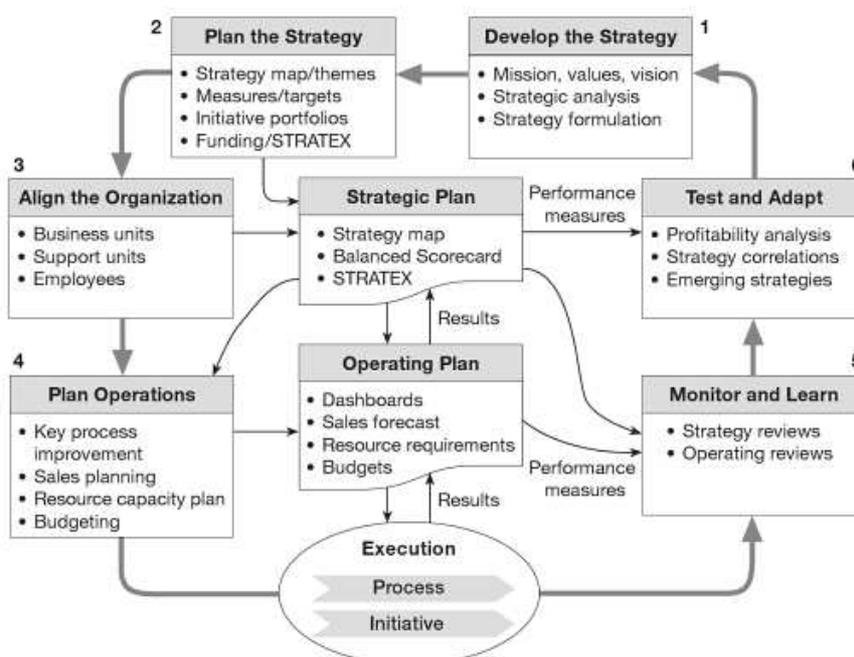
Embora estas empresas fossem dotadas de várias ferramentas de gestão continuavam com dificuldades em alinhar o funcionamento dos instrumentos de estratégia e de operações.

Surge, assim, o *Closed-loop management system* (Ciclo fechado do sistema de gestão) (figura 3) modelo que interliga a estratégia e as operações através de seis fases que passamos a explicar.

Segundo Kaplan e Norton (2008b: 4), uma empresa deve começar por desenvolver a sua estratégia e traduzi-la em objetivos e iniciativas específicas num plano estratégico. Usando esse plano estratégico como um guia, os mapas da empresa traduzem os planos operacionais (gestão de tarefas) e identificam os recursos necessários para atingir os objetivos propostos.

Os gestores devem, neste momento, colocar em prática o plano operacional e estratégico continuando a monitorizar e aprender através dos resultados internos e de todos os dados externos sobre a concorrência e o ambiente de negócio. Periodicamente a estratégia deve ser revista e atualizada e caso seja necessário é iniciado um novo ciclo.

Figura 3 - O Ciclo de Gestão: Linking strategy to operations



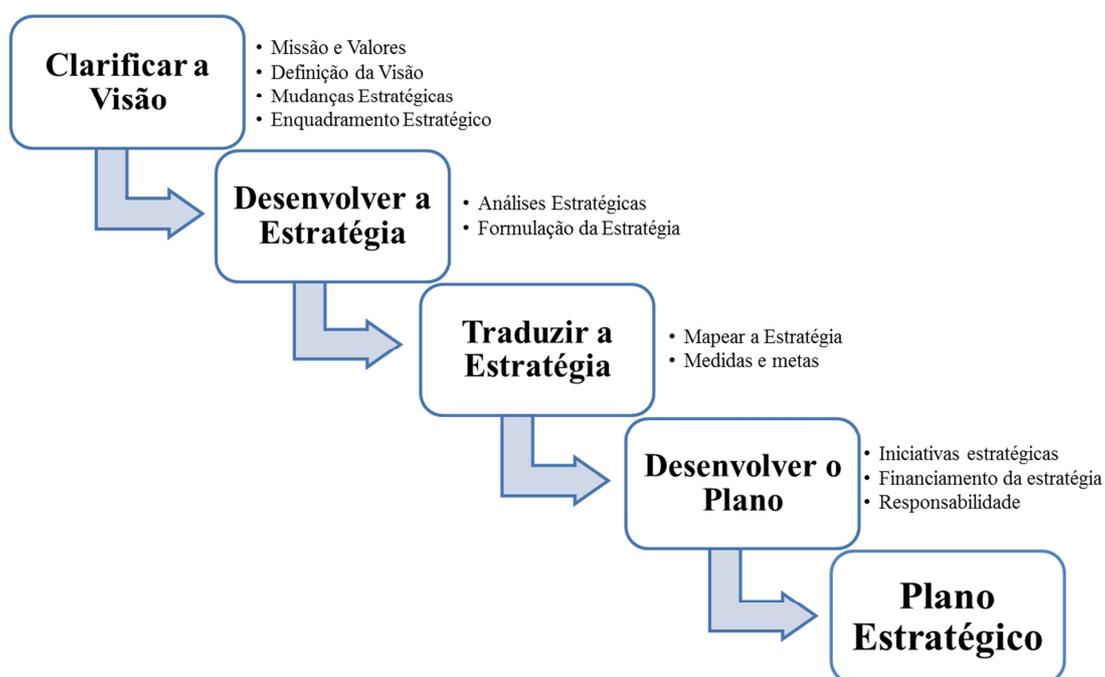
Fonte: Kaplan e Norton (2008: 8)

2.1.1 Plano Estratégico

As quatro fases que passamos a descrever fazem parte integrante das duas primeiras fases da figura anterior: Desenvolver a Estratégia e Planear a Estratégia.

O conjunto de fases na figura 4 origina assim o **Plano Estratégico**.

Figura 4 - Construção do Plano Estratégico



Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (2008a: 37)

A. Clarificar a Visão

Segundo Kaplan e Norton (2008a: 37), a gestão deve começar por delinear a missão (“why the organization exists”), os valores (“internal compass that will guide its actions”) e a sua visão (“its aspiration to future results”). Seguidamente deve de criar um plano de comunicação para os restantes colaboradores com as mudanças culturais, estruturais e operacionais a serem desenvolvidas.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

O mapa estratégico é a ferramenta que ajuda os gestores a compreenderem os fatores favoráveis ao alcance da visão através das perspetivas financeira, de cliente, dos processos e da aprendizagem e crescimento.

B. Desenvolver a Estratégia

Nesta fase, Kaplan e Norton (2008b: 6) colocam a seguinte questão aos gestores “*What are the key issues we face in our business?*”. Para chegar à resposta, teremos de efetuar análises externas e internas que ajudam a compreender as capacidades e as performances da empresa comparadas com a concorrência e as tendências de mercado.

- **Análises Estratégicas**

Análises Externas

Através da análise **PESTEL** - *Political, Economic, Social, Technologic, Environment, Legal* – os gestores conseguem ter uma visão mais detalhada do ambiente macroeconómico, das mudanças que se preveem ocorrer e como poderão afetar a empresa (Kaplan e Norton, 2008a: 47).

Utilizando o modelo das **5 forças competitivas de Porter**, é possível compreender o estado de competitividade de uma indústria e o seu lucro potencial medido em termos de retorno a longo prazo do capital investido (Porter, 1980: 3).

O modelo consiste na análise do número de concorrentes e da sua rivalidade em determinado momento, a ameaça da entrada de novos concorrentes, o poder de negociação dos clientes, o poder de negociação dos fornecedores e o aparecimento de produtos substitutos.

Análises Internas

Depois de efetuado o estudo do mercado e da concorrência, a empresa deverá analisar como se posiciona nesse ambiente externo, quais as suas capacidades e a sua performance à data **avaliando a sua cadeia de valor**.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Modelo desenvolvido também por Michael Porter (1985: 33), sendo uma forma sistemática de examinar todas as atividades que uma empresa tem e como a sua interação é necessária à análise das fontes da vantagem competitiva.

Os gestores devem realizar um levantamento da sequência de procedimentos efetuados desde a encomenda até à entrega dos produtos/serviços ao cliente, onde identificam as atividades que poderão ser agrupadas e as que produzem valor acrescentado à cadeia, fazendo com que a organização se destaque da concorrência (Porter, 1985: 33).

Análise S.W.O.T.

Segue-se a análise S.W.O.T. (*Strengths, Weakness, Opportunities, Treats*) desenvolvida pela *Escola do Desenho*, na qual a estratégia é criada através da interseção da avaliação externa das ameaças e oportunidades e uma avaliação interna das forças e fraquezas da própria organização, desfragmentada em um conjunto de competências distintivas (Mintzberg, 1994: 36). Assim, através de uma única matriz temos uma visão conjugada do estudo interno e externo da empresa.

A gestão poderá estruturar a sua análise S.W.O.T. tendo em conta as quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, (financeiro, cliente, processos e crescimento), o que a vai ajudar a identificar os *issues* que necessitam de ser levados em consideração na construção da estratégia (Kaplan e Norton, 2008a: 50).

- **Formulação da Estratégia**

Concluídas as análises anteriores começa a formulação da estratégia e o caminho através do qual a empresa pretende alcançá-la.

Para Kaplan e Norton (2008b: 7) existem vários modelos e ferramentas que as empresas poderão utilizar, mas no final a estratégia deve conseguir responder às questões, “Que clientes ou mercados serão o alvo?”, “Que proposta de valor nos distingue?”, “Que processos chave nos dão vantagem competitiva?”, “Quais as capacidades requeridas ao capital humano para

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

sobressairmos nos processos chave?”, “Quais os *technology enablers* da estratégia?” e “Quais os elementos fundamentais da organização requeridos para a realização da estratégia?”.

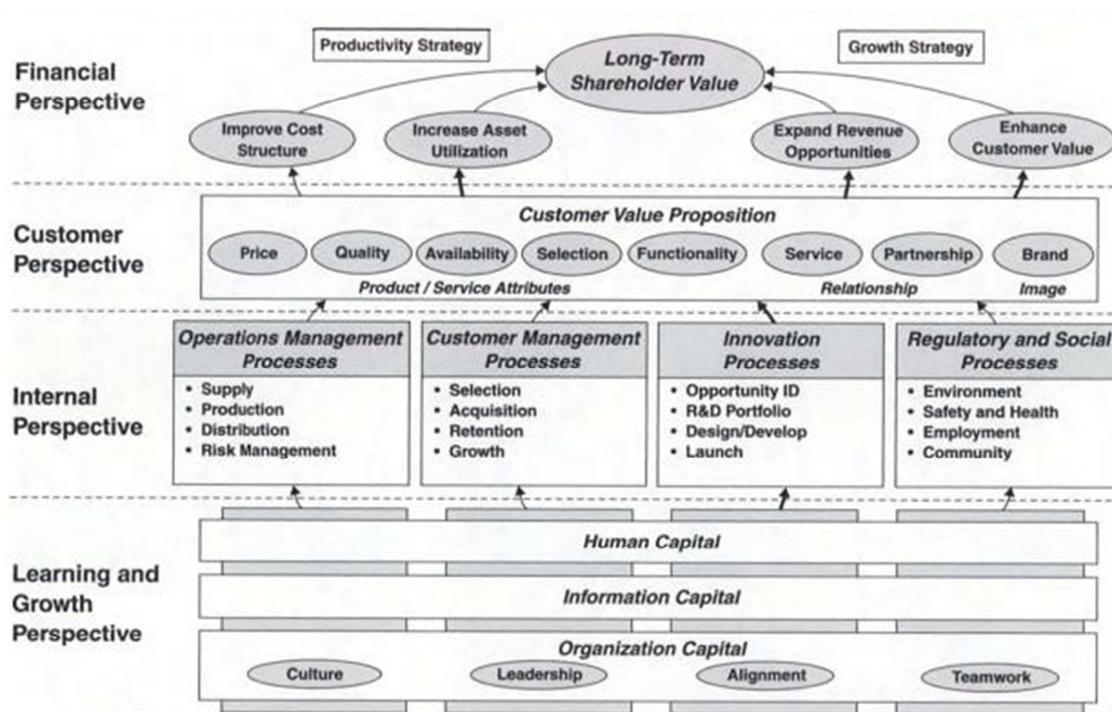
C. Traduzir a Estratégia

Estando a estratégia formulada é necessário traduzi-la em objetivos quantificáveis e controláveis, sendo os mapas estratégicos e o *Balanced Scorecard* as duas ferramentas simplificadoras deste processo.

Mapa Estratégico

Os mapas estratégicos conseguem mostrar as ligações de causa-efeito através do qual melhorias específicas criam resultados desejados (Kaplan e Norton, 2000b: 168).

Figura 5 - Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004: 11)

Este instrumento de gestão é construído numa lógica do topo para a base, estabelecendo-se o “destino” e as “rotas” dentro das quatro perspetivas. No “destino”, deverá constar a visão estratégica já definida pela empresa e logo de seguida coloca-se a perspetiva **Financeira** onde

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

é delineada a forma de aumentar o resultado dos acionistas. Abordamos depois a perspetiva do **Cliente** e do seu valor para a organização, onde se reflete os atributos da empresa a nível dos produtos e serviços, das relações com o cliente e a sua imagem, como a empresa se vai destacar da concorrência e assim atrair, fidelizar e aprofundar as relações com os clientes (Kaplan e Norton, 2000b: 170 e 172). A terceira perspetiva, dos **Processos Internos**, deve determinar os processos críticos que são importantes sobressaírem internamente. Três processos chave a serem avaliados e medidos serão o da inovação, das operações e do pós-venda que criarão uma cadeia de valor satisfazendo o cliente desde a encomenda à entrega do produto/serviço (Kaplan e Norton, 1996: 115). No fim do Mapa estratégico, surgindo como um pilar fundamental de todo o mapa, temos a Perspetiva de **Aprendizagem e Crescimento**, que define como fios condutores, as competências e as capacidades dos recursos humanos, as tecnologias e a motivação, a capacitação e o alinhamento da organização. Os objetivos desta perspetiva devem ser mensuráveis e devem ser capazes de se interligar com as perspetivas anteriores (Kaplan e Norton, 2000b: 175).

O Balanced Scorecard

Construído o mapa estratégico é necessário alinhá-lo com as métricas de performance e as metas definidas para cada objetivo estratégico, ou seja, criar um *Balanced Scorecard* (BSC).

Robert Kaplan e David Norton desenvolveram o modelo em 1992 resultante da necessidade da criação de um sistema mais eficaz na avaliação do desempenho organizacional nas empresas americanas.

O BSC traduz a visão e a estratégia de uma organização num conjunto abrangente de métricas de desempenho que fornecem o enquadramento para uma mensuração estratégica e do sistema de gestão.

A mensuração financeira transmite os resultados quantitativos das ações tomadas complementando-se com a mensuração operacional na satisfação do cliente, nos processos internos e na inovação e melhoria dos processos organizacionais (Kaplan e Norton, 1992: 71).

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

No geral, a tabela de indicadores (financeiros e não financeiros) mede a performance organizacional agrupada nas quatro perspetivas do Mapa estratégico (Kaplan e Norton, 1996: 2).

Através deste instrumento de gestão torna-se mais simples a visualização da estratégia até à concretização da visão e a sua comunicação aos restantes recursos da empresa, o que gera também maior entendimento e alinhamento de todos. (Kaplan e Norton, 1996: 148)

D. Desenvolver o plano

Figura 6 - Mapa Estratégico, *Balanced Scorecard* e Plano de Acção

Strategy Map		Balanced Scorecard		Action Plan	
Process: Operations Management Theme: Ground Turnaround	Objectives	Measurement	Target	Initiative	Budget
<p><i>Financial Perspective</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Profitability ■ Grow revenues ■ Fewer planes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Market value ■ Seat revenue ■ Plane lease cost 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30% CAGR ■ 20% CAGR ■ 5% CAGR 		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Attract and retain more customers ■ Flight is on time ■ Lowest prices 	<ul style="list-style-type: none"> ■ # repeat customers ■ # customers ■ FAA on-time arrival rating ■ Customer ranking 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 70% ■ Increase 12% annually ■ #1 ■ #1 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implement CRM system ■ Quality management ■ Customer loyalty program 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> ■ On-ground time ■ On-time departure 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 30 minutes ■ 90% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cycle-time optimization 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Develop the necessary skills ■ Develop the support system ■ Ground crew aligned with strategy 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Strategic job readiness ■ Info system availability ■ Strategic awareness ■ % ground crew stockholders 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Yr. 1-70% ■ Yr. 3-90% ■ Yr. 5-100% ■ 100% ■ 100% ■ 100% 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ground crew training ■ Crew scheduling system rollout ■ Communications program ■ Employee Stock Ownership Plan 	<ul style="list-style-type: none"> ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX ■ \$XXX
				Total Budget	\$XXXX

Fonte: Kaplan e Norton (2004: 53)

Após a construção do BSC pretendemos desenvolver o plano de ação (**figura 6**) com a ajuda do **Modelo de Processos de Gestão de Iniciativas**. Este Modelo gere o conjunto de iniciativas estratégicas através de três passos: seleccionar as iniciativas (“*What action programs does our strategy needs?*”), escolher os seus recursos (“*How do we fund our*”).

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

initiatives?”) e atribuir responsabilidades pela sua execução (“*Who will lead the execution of the strategic initiatives?”*). (Kaplan e Norton, 2008a: 11)

Conjunto de Iniciativas estratégicas

Kaplan e Norton (2008a: 103) apresentam as iniciativas estratégicas como sendo o conjunto de projetos finitos e programas sem prazo que estejam fora das atividades operacionais diárias da empresa mas que são importantes ao atingimento dos objetivos de performance da empresa.

As iniciativas devem ser alocadas por temas estratégicos tendo em conta os seus objetivos e mensurações.

Financiamento estratégico (Stratex)

Depois de selecionadas as iniciativas estratégicas, coloca-se a questão: “*How we fund our initiatives?”* (Kaplan e Norton, 2008a; 11). Através de uma nova categoria no orçamento que se intitula STRATEX (*strategic expenditures*) e que é retirada dos orçamentos operacionais de cada unidade.

Está, normalmente, dividida pelos temas e iniciativas que derivam do *BSC* e é liderada pela equipa executiva que fica responsável por orçamentar e controlar esta categoria.

Responsabilização (Temas por Equipas)

É importante uma forte liderança dos temas estratégicos, por isto, as mesmas pessoas da Comissão Executiva (CE) que selecionaram o conjunto de iniciativas estratégicas e o seu modo de financiamento vão agora identificar quem será o responsável pela realização de cada iniciativa. Estas estarão organizadas por temas tal como as equipas que ficarão responsáveis por elas. As equipas têm o poder de organizar as iniciativas por perspetivas, forças e talentos e monitorizar a sua performance (Kaplan e Norton, 2008a: 120).

Neste momento, o plano estratégico está construído, mas o ciclo de gestão deve prosseguir para as fases seguintes onde a estrutura da empresa é alinhada e o plano operacional é construído e interligado ao plano estratégico.

2.1.2 Alinhamento organizacional

Fase 3 – Alinhar a organização

As unidades de negócio devem ser articuladas com o BSC, de modo a que os incentivos dos colaboradores sejam associados aos objetivos estratégicos da empresa e exista uma comunicação mais clara da participação de cada unidade na estratégia (Kaplan e Norton, 2008a: 8).

Durante o processo de alinhamento é importante ter em atenção 3 pontos:

- ✓ Garantir que os objetivos das unidades são compatíveis com os da empresa

Os gestores desagregam agora os mapas estratégicos até às unidades de negócio e alinham os seus objetivos com os objetivos da estratégia corporativa (Kaplan e Norton, 2008a: 12).

- ✓ Alinhar as estratégias das unidades de suporte e de negócio com as da empresa

As unidades de suporte devem definir com as unidades de negócio que serviços lhes irão prestar, baseados nestes serviços são então efetuados os mapas estratégicos e *Balanced Scorecards* das unidades de suporte (Kaplan e Norton, 2008a: 12).

- ✓ Motivar os colaboradores para que ajudem na execução da estratégia

São os colaboradores que melhoram os processos e executam os projetos, os programas e as iniciativas exigidas pelo plano estratégico, como tal torna-se fulcral que compreendam a forma como o seu trabalho contribui para o sucesso da estratégia da empresa.

Assim, os gestores devem garantir três pontos: um programa de comunicação que facilite a compreensão e que motive; que os objetivos e incentivos dos colaboradores se encontram alinhados com as metas estratégicas das unidades de negócio e da empresa; e que a empresa investe em programas de formação e de desenvolvimento que contribuirão para o aumento das competências dos recursos (Kaplan e Norton, 2008a: 12 e 13).

2.1.3 Plano Operacional

Fase 4 – Plano Operacional

Kaplan e Norton (2008a: 158) apresentam dois processos de execução estratégica que tornam possível a interligação entre a estratégia e as operações:

- 1- O estabelecimento de prioridades para os projetos de **melhoria dos processos chave internos**;
- 2- O desenvolvimento do **Plano de Capacidade dos Recursos** que é conseguido através da construção de um **plano de vendas** detalhado, um **plano das capacidades dos recursos e orçamentos de despesas em capital e operações**.

1- Melhoria dos processos chave internos

As relações causa-efeito no mapa estratégico e os objetivos estratégicos no *BSC* indicam aos gestores os processos críticos a serem melhorados, bem como novos processos a serem desenvolvidos (Kaplan e Norton, 2008a: 159 e 162).

Começam por verificar os objetivos já atribuídos no mapa estratégico e os seus indicadores chave de performance (*Key Performance Indicators* (KPIs)) e criam então os *dashboards* numa lógica de *feedback* operacional constante.

Estes serão continuamente uma mais-valia na melhoria dos processos e como fonte de informação para as reuniões de revisão de performance operacional (Kaplan e Norton, 2008a: 172, 175 e 177).

2- Desenvolver o Plano de Capacidade dos Recursos

Neste processo, os gestores devem assegurar que a capacidade dos recursos, os planos operacionais e os orçamentos refletem as direções e as necessidades da estratégia (Kaplan e Norton, 2008a: 158).

Será através da construção de um plano de vendas, um plano das capacidades dos recursos e orçamentos de despesas de capital e de operações que conseguirão concluir este importante passo.

O Plano de Vendas – Tendo em conta as metas já consideradas no BSC, os gestores dividem a meta de vendas em quantidades, tipo de produto/serviço, natureza das ordens de venda individuais, produção e transações identificando com mais precisão o conjunto de recursos necessários. É importante que este plano de vendas seja revisto periodicamente, evitando grandes surpresas aos *stockholders* no final do ano (Kaplan e Norton, 2008b: 10).

O Plano das Capacidades dos Recursos – Tendo os dados de produtividade e as previsões de vendas, as empresas começam a estimar os recursos necessários no ano seguinte para a execução dos objetivos estratégicos (Kaplan e Norton, 2008b: 11).

Auxiliados pelo modelo de *Time-Driven Activity Based Costing* (TDABC), os gestores conseguem estimar diretamente os recursos necessários a cada transação, produto ou cliente através de 2 parâmetros, o custo por minuto da capacidade dos recursos utilizados e os minutos consumidos da capacidade dos recursos por produtos, serviços e clientes (Kaplan e Anderson, 2004: 2).

Orçamentos de Capital e de Operações – Sabendo agora os gastos dos recursos necessários e tendo o plano de vendas, constrói-se um orçamento a nível operacional (*Opex – Operational expenses*) e um orçamento de Capital (*Capex – Capital expenses*) que darão origem a uma demonstração de resultados previsional por produto, cliente, canal de vendas e/ou região.

Todas as despesas que não têm ligação direta com as vendas e operações, tais como publicidade, investigação e desenvolvimento, manutenção e formação devem ser aprovadas separadamente pela empresa (Kaplan e Norton, 2008b: 12).

A partir deste passo é dever dos gestores executar, aprender e adaptar, movendo o ciclo de gestão até à sua 5ª fase.

2.1.4 Monitorizar, aprender e adaptar a estratégia

Fase 5 – Monitorizar e Aprender

Kaplan e Norton (2008a: 247) enfatizam a importância da realização de reuniões periódicas de revisão operacional e da estratégia. Estas reuniões deverão ser efetuadas separadamente, com diferentes interlocutores e periodicidades. Durante a execução estratégica a empresa monitoriza e ajusta continuamente a sua performance efetuando depois estas reuniões onde os problemas operacionais são reportados e se melhoram processos.

Para os autores, os assuntos a serem abordados são claros. Nas reuniões de *operational review* examinam-se as performances de cada departamento, a sua função e a sua parte financeira, e são identificados os problemas a serem resolvidos. Estas reuniões devem ser curtas, muito focadas e direcionadas para a apresentação dos resultados, identificação dos problemas, dos pontos de melhoria e para o desenho de um plano de ação (Kaplan e Norton, 2008a: 223).

Nas reuniões de *strategy review*, são analisados, por cada responsável de unidade de negócio, os indicadores e as iniciativas do BSC de modo a verificarem os progressos, barreiras e riscos associados à implementação da estratégia. Nestas reuniões devem se discutir os assuntos, as suas implicações e propor planos de ação, não tendo apenas uma atitude passiva perante os problemas apresentados. (Kaplan e Norton, 2008a: 223)

Estas duas reuniões inserem-se numa lógica de antecipar e resolver os problemas que vão surgindo e não estavam planeados. Através da informação que advém do plano estratégico, onde se incluem o mapa estratégico, o BSC e o STRATEX, e do plano operacional, onde

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

temos os orçamentos, as previsões de vendas e os *Dashboards*, as equipas responsáveis pela revisão de cada plano juntamente com o controlo de gestão devem verificar se o que foi realizado está em linha com o planeado. Assim, o plano inicial deve ser revisto e adaptado para que se molde totalmente às necessidades da empresa e esta consiga atingir os seus objetivos estratégicos.

Fase 6 – Testar e Adaptar a Estratégia

Passado algum tempo os gestores irão descobrir que algumas premissas que suportavam a sua estratégia se tornaram desajustadas ou obsoletas. Quando isto acontece é necessário que a estratégia da empresa seja rigorosamente reexaminada e adaptada, decidindo que melhoramentos irá sofrer ou se é necessário criar uma nova e transformada estratégia (Kaplan e Norton, 2008b: 15 e 16).

No sentido de testar e adaptar a estratégia, é necessária a realização da reunião de *strategy testing and adapting* onde se debate o funcionamento do que foi implementado e se as suposições fundamentais se mantêm válidas tendo em conta os novos dados da mensuração estratégica.

Nesta fase, os autores colocam a questão: “*Is our strategy working?*” (Kaplan e Norton, 2008a: 17), os executivos devem avaliar o ambiente externo (análise PESTEL) e a concorrência, tal como fizeram na construção do plano estratégico (fase 1), mas tendo em conta toda a nova informação adquirida ao longo do ano. Através dos relatórios da *time driven activity based-costing* é possível verificarem se a organização dos processos foi a melhor e de que forma podem reduzir os gastos e aumentar os ganhos. Os dados estatísticos demonstram as ligações das métricas estratégicas utilizadas no BSC ligando os objetivos dos vários temas estratégicos entre si. Quando se verifica a inexistência destas ligações, é importante que as métricas sejam alteradas. (Kaplan e Norton, 2008b: 11)

Ao modificar a sua estratégia a empresa terá de alterar também o seu mapa estratégico e o seu BSC, ou seja, começar todo um novo ciclo onde adapta as ferramentas já existentes à nova realidade, aproveitando a aprendizagem retiradas da análise do ano anterior.

3. O Orçamento

Como observámos na fase 4 do ciclo fechado do sistema de gestão, uma das ferramentas a ser utilizada é a orçamentação que na fase 5 é monitorizada e controlada pelo controlo de gestão de modo a que possíveis desvios sejam corrigidos.

Assim, nos seguintes pontos vamo-nos focar na importância da orçamentação para o bom desempenho do plano operacional e da estratégia como um todo.

3.1 Orçamentação

O processo orçamental é uma fase essencial do controlo de gestão, sendo que o orçamento representa um instrumento de gestão de apoio ao gestor no processo de alcançar os objetivos propostos pela empresa (Jordan *et al.*, 2011: 77).

Segundo Jordan *et al.* (2011), se o gestor seguir um ciclo de orçamentação será mais fácil obter um orçamento mais consistente e que funcione como um verdadeiro instrumento de gestão.

Este ciclo deve conter 3 fases:

1. Objetivos

Os objetivos devem ser efetuados tendo em conta vários fatores, nomeadamente a estratégia da empresa, a sua atividade económica e a política dos concorrentes.

É importante que estejam hierarquizados e quantificados de forma coerente, que sejam exigentes mas alcançáveis de modo a que não exista uma frustração nos colaboradores.

Para quantificação dos objetivos é corrente utilizar o lucro líquido, a rentabilidade dos capitais investidos, a quota de mercado e o crescimento das vendas (Jordan *et al.*, 2011: 79).

2. Planos de ação

Nos planos de ação são definidos os recursos necessários para o alcance dos objetivos. Cada responsável de unidade deve de “*calcular com realismo os custos e resultados de cada ação para que se escolham as mais eficazes.*” (Jordan *et al.*, 2011: 80).

O balanço, a demonstração de resultados e o orçamento de tesouraria são os três documentos que sintetizam os planos de ação e os objetivos numa perspetiva económico-financeira que a empresa pretende alcançar (Jordan *et al.*, 2011: 81).

3. Orçamento

O orçamento deve de conseguir traduzir os planos de ação numa forma monetária, ou seja, sendo o compromisso de cada responsável perante os seus objetivos e os planos de ação apresentados nas fases anteriores.

Este instrumento não deve de ser uma previsão baseada nos números do ano anterior atualizada com a inflação ou um mero documento para satisfazer uma formalidade burocrática interna.

O controlador de gestão deve de garantir que os orçamentos obedecem aos requisitos acima e que todas as fases do ciclo de orçamentação são cumpridas devidamente (Jordan *et al.*, 2011: 80 e 81).

3.1.1 Ciclo orçamental

Na elaboração do orçamento, existindo um diverso número de departamentos interdependentes é essencial que se consigam coordenar. A aplicação de uma sequência de fases no processo orçamental vem facilitar a integração dos planos de ação dos vários departamentos.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

O controlador de gestão deve de determinar as relações interdepartamentais existentes e garantir a coerência do orçamento final com a perspetiva geral da empresa (Jordan *et al.*, 2011: 88).

Em todas as empresas o orçamento deve de começar pela projeção e orçamentação das vendas, sendo que os restantes orçamentos devem ser encadeados tendo em conta a organização dos centros de responsabilidade dentro da organização (Jordan *et al.*, 2011: 88).

Vendas

O orçamento das vendas deve de incluir o detalhe por quantidades a vender por produto/cliente e o seu valor. O orçamento dos gastos comerciais apresenta as despesas com o pessoal de marketing e vendas, as suas despesas de deslocação, despesas administrativas, e todas a que estejam ligadas à prospeção de negócio (Jordan *et al.*, 2011: 89).

Produção

As empresas que tenham produção própria devem de apresentar, um orçamento de produção, tendo em conta o detalhe do orçamento de quantidades a vender/produzir, o orçamento de compras e o orçamento de despesas de aprovisionamento.

Para a realização do orçamento de quantidades a vender/produzir, os gestores fixam as medidas de eficiência, tais como os tempos de mão-de-obra e/ou máquina por unidade de produto fabricado e a percentagem de desperdícios, e deve-se fixar também a sua quantificação (Jordan *et al.*, 2011: 90).

A direção de aprovisionamento constrói, depois, o orçamento de compras com as compras programadas de matérias-primas e o orçamento de despesas de aprovisionamento com as despesas com o pessoal, os transportes, a conservação, o armazém e outras despesas administrativas da área (Jordan *et al.*, 2011: 90).

Direções Administrativas

Os orçamentos das direções administrativas dependem essencialmente das técnicas de cada direção. Os seus planos de ação têm como foco a sua organização para prestarem um melhor

A importância do processo e controle orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

serviço ao cliente interno e os seus orçamentos devem incluir as despesas com o pessoal, com a colaboração de consultores e com fornecimentos diversos.

Todas as direções, incluindo esta, devem de ter um orçamento de investimentos (Jordan *et al.*, 2011: 91).

Fases pós-orçamentação

Após a elaboração dos orçamentos, o controlador de gestão analisa a coerência entre orçamentos e a congruência interna de cada orçamento, ao compará-los com dados históricos e da concorrência, assegurando-se que não há erros graves e que nada foi esquecido. Depois, é efetuada a consolidação dos orçamentos na conta de exploração previsional (Jordan *et al.*, 2011: 91).

A direção financeira auxiliada pelos orçamentos e pela conta de exploração previsional efetua o orçamento de tesouraria e financeiro, onde constam as previsões de necessidades financeiras. De seguida elabora o balanço previsional, estando completo o plano anual ou orçamento (Jordan *et al.*, 2011: 91).

Começa agora a última parte de aprovação pela direção geral, onde são examinados os objetivos, planos de ação e orçamentos com cada gestor. Sendo que é normal existir um ajustamento por parte da direção geral até se atingir um equilíbrio satisfatório entre objetivos, planos de ação e os meios disponíveis por cada centro de responsabilidade (Jordan *et al.*, 2011: 92).

É importante que durante a elaboração dos orçamentos o papel de cada responsável seja claro para todas as partes. Assim, “*Os centros de responsabilidade elaboram, propõem e negociam os orçamentos, o controlador de gestão, assegura a coordenação e a Direção Geral, examina-os e aprova-os.*” (Jordan *et al.*, 2011: 92).

3.1.2 Obstáculos ao processo Orçamental

É da responsabilidade do controlador de gestão estar atento às dificuldades encontradas durante o processo de orçamento e auxiliar os responsáveis no envolvimento em todo o

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

processo. Assim, apresentam-se algumas das dificuldades encontradas na construção do orçamento.

- **Dificuldades de forma**

O controlador de gestão deve garantir que os prazos são cumpridos e que o trabalho é feito com qualidade.

- **Calendário**

É essencial que exista um calendário das etapas do ciclo orçamental e que este contenha apenas o tempo necessário para que os gestores reflitam, avaliem os seus planos de ação e tenham um consenso sobre os orçamentos.

- **Os formulários orçamentais**

O controlador de gestão deve perceber junto de cada responsável o *lay-out* a que se adapta melhor, sem nunca prescindir da informação necessária, no final deverá consolidar todos os mapas diferentes de cada área.

- **Os processos**

O controlador de gestão deverá redigir um “Manual do Orçamento” e garantir a aplicação dos processos aí explicados, para que exista uma linguagem comum e os conceitos das diferentes rubricas orçamentais sejam percecionados e aceites da mesma forma por todos os departamentos facilitando a elaboração do seu orçamento.

- **Dificuldades de fundo**

Estas dificuldades “*resultam de hábitos enraizados nos processos de trabalho*” (Jordan *et al.*, 2011: 96) e podem se materializar na ausência de objetivos, na ausência de planos de ação, tendo um detalhe excessivo, não existindo uma negociação do orçamento com o superior hierárquico, no facto da direção efetuar cortes nos orçamentos através de um critério que não advém de uma avaliação dos objetivos e planos de ação do orçamento e, por último, as “almofadas” orçamentais que ajudam os gestores a superarem os objetivos propostos (Jordan *et al.*, 2011: 96 a 98).

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

É impossível que o controlador de gestão consiga ter um processo orçamental a decorrer de forma perfeita na sua empresa, mas é importante que minimize substancialmente os erros ocorridos, melhorando processos, introduzindo novos procedimentos, convencendo e formando os gestores (Jordan *et al.*, 2011: 99).

III. Estudo de Caso / Aplicação Prática

4. Metodologia de Investigação

O método escolhido para a realização deste trabalho é o estudo de caso e tem como objetivo principal analisar se o processo orçamental consegue contribuir para a realização da estratégia e em que medida pode ou não ser melhorado numa empresa de Tecnologias de Informação.

O estudo de caso tem várias características que se adaptam ao objetivo do estudo pretendido, segundo Barañano (2004: 102):

- É *“uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes...”*. O nosso estudo vai incidir sobre o processo e controlo orçamentais e a sua contribuição para o alcance da estratégia (fenómeno contemporâneo), na empresa portuguesa Novabase (contexto real).
- *“...lida com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse...”*, é um facto, pois aliado ao ciclo fechado de gestão verificamos para que a estratégia seja implementada existem vários instrumentos de gestão relacionados entre si, nomeadamente a gestão orçamental abordada neste trabalho;
- *“...conta com muitas fontes de evidência...”*, na recolha de informação foram seleccionadas diferentes fontes com a informação mais fiável e completa;
- E *“...precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e a análise de dados.”*, as perguntas efetuadas nas entrevistas informais, a observância, a procura de informação específica junto da empresa e de bibliografia relativos ao tema, foram conduzidas de modo a que se soubesse exatamente como os processos são realizados, os seus pontos a melhorar e os seus pontos fortes.

Este estudo de caso tem uma estrutura analítico-linear e é do tipo exploratório e descritivo, uma vez, que se tenta perceber qual o impacto na realização do processo e controlo

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

orçamental no ciclo de gestão e conseqüentemente no contributo para a realização da estratégia (exploratório) onde são desenhados os processos e a forma como são construídos.

Como referido acima, o “*contexto real*” escolhido foi a empresa Novabase, uma vez que pertença ao departamento de controlo de gestão e é de todo o interesse, tanto para o departamento como para a empresa, saber se estes dois instrumentos estão bem construídos, implementados e se conseqüentemente contribuem da maneira esperada para o alcance da estratégia.

O estudo de caso procura a relação entre o processo e controlo orçamentais, a avaliação do desempenho e o planeamento estratégico, procura também descrever a forma como os processos são realizados no contexto da empresa e, por fim, ajudará a ilustrar a avaliação destes processos de uma forma descritiva.

Utilizamos a metodologia de investigação qualitativa que privilegia a recolha de informação através da observação direta dos processos em estudo, da recolha de informação interna ou externa, da consulta de bibliografia especializada sobre o tema e de entrevistas informais com as pessoas envolvidas nos processos (Yin, 2009: 98). Esta recolha e análise de informação desenvolveu-se essencialmente entre março e outubro de 2013 junto das fontes que referimos de seguida.

1. Bibliografia

Começámos por pesquisar bibliografia de diferentes autores (Andrews, Mintzberg, Johnson *et al.*, Kaplan e Norton, Grant) que nos ajudasse a compreender a definição de estratégia bem como as características que devem estar implícitas na sua construção. Baseámo-nos, depois, no ciclo estratégico de Grant (2008), para uma melhor compreensão dos passos essenciais para o desenvolvimento da estratégia numa organização.

Através da consulta de várias obras sobre estratégia e a sua execução, verificamos que existiam essencialmente duas correntes de pensamento: a corrente que defende que a estratégia deve de ser construída com a cooperação dos seus colaboradores de forma a ser mais natural o processo de implementação e a outra corrente que defende que apenas a

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

execução é que de ser definido com os colaboradores, tendo em vista o que a administração quer alcançar.

Seguimos a primeira corrente e através de um artigo de *Kaplan e Norton* (2008), conhecemos o Ciclo fechado de gestão. Este ciclo tem como objetivo interligar o planeamento estratégico e o planeamento operacional de modo a que a execução estratégica seja eficiente e natural através dos procedimentos internos de gestão.

Na fase 4 deste mesmo ciclo apresentam-se como ferramentas essenciais de gestão: o orçamento e o controlo orçamental. Instrumentos que exploramos mais aprofundadamente no último capítulo do enquadramento teórico através dos autores *Jordan et al.* (2011). Assim, são nos apresentadas as fases do ciclo orçamental, as suas características e possíveis obstáculos que se poderá encontrar na implementação do orçamento.

2. Recolha na empresa

A observação

A observância do processo é efetuado desde a minha entrada na empresa (em Julho de 2011), uma vez que dada a minha função de *controller* financeira, é uma das minhas tarefas garantir o correto funcionamento dos processos internos ligados ao orçamento e controlo orçamental nas unidades de negócio que tenho responsabilidade de controlar.

As entrevistas informais

A Novabase é constituída por várias empresas e unidades de negócio, com diferentes especificidades, assim, abordámos outros colegas de controlo de gestão de modo a termos uma visão mais global da aplicação do processo na empresa.

Foram várias as conversas informais com um colega também do controlo de gestão que já passou por várias empresas na Novabase, é encarregue de dar apoio aos *controllers* mais juniores e está na empresa há 8 anos. Na fase final do estudo, foi efetuada também uma entrevista informal com o responsável do departamento de controlo de gestão, com o objetivo de apresentar os dados recolhidos, conclusões retiradas e efetuar esclarecimentos de pequenas dúvidas das partes do processo que são efetuadas mais a nível da gestão do topo. O

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

responsável do departamento de controlo de gestão tem 8 anos de experiência na Novabase, sendo que estes anos foram divididos entre o controlo junto do cliente interno e como responsável do departamento.

Para o nosso estudo, seria relevante perceber como o processo se desenrola e as dificuldades encontradas por quem é agente direto participante em cada fase. Assim, foram abordados: *account managers*, gestores de projeto e um *associate executive* pertencentes à equipa que tem maior peso no negócio da Novabase Infrastructures and Managed Services (IMS), cuja qual eu dou apoio diretamente. A recolha de evidências foi realizada no dia-a-dia, em cada fase do orçamento, re-orçamento e controlo orçamental e privilegiámos os *inputs* dados pelos colegas com maior experiência de cada função mencionada, em média cada elemento tem cerca de 5 a 13 anos de experiência na Novabase.

Os documentos internos

Recolhemos por intermédio do *site* de internet da empresa e dos relatórios de gestão de 2010 a 2012, informações que nos permitissem conhecer a empresa como instituição, ou seja, saber a sua história, a sua visão, missão, valores e estratégia, perceber a forma como está organizada e analisar os fatores internos e externos construindo uma análise S.W.O.T.

Consultámos através da intranet manuais de vários departamentos: do controlo de gestão com os levantamentos de procedimentos de orçamento anual, de *forecast* e de fecho do mês; do departamento de recursos humanos, o manual da avaliação do desempenho e do departamento de qualidade onde consultámos o manual do sistema de gestão integrado que contém os dados do planeamento estratégico (BSC – não explícito, instrumentos financeiros e não financeiros).

Estas descrições presentes nos documentos internos foram o ponto de partida para uma comparação com a informação recolhida nas entrevistas informais, fazendo com que se pudessem detetar dificuldades que os processos da forma como estão construídos não estejam a mitigar e tenham que ser atualizados.

5. A apresentação da empresa

5.1 História e Estrutura da Organização

A Novabase foi criada em 1989 no mercado português focando-se no desenvolvimento de Software à medida de cada cliente (*Business to business* (B2B)). Até ao ano 2000 aumenta a sua oferta e cria uma rede de empresas especialistas em classes de sistemas diferentes. Em Julho deste mesmo ano a empresa passa a estar cotada em bolsa, na Euronext Lisbon.

Surgem algumas aquisições estratégicas a nível de oferta de empresas com *know-how* e infraestruturas que tornavam possível a oferta de novos serviços e tecnologias especializadas.

Em 2007, adotou o modelo de governo anglo-saxónico, com uma Assembleia Geral, um Conselho de Administração, uma Comissão de Auditoria e um Revisor Oficial de Contas (ROC).

Dois anos mais tarde, no Conselho de Administração, são constituídas duas comissões especializadas: a comissão de Avaliação da Atividade do Conselho de Administração e uma Comissão de Avaliação do Governo Societário.

Em 2012, a Novabase encontra-se dividida em 4 tipos de mercados diferentes (desde Serviços Financeiros até Telecomunicações e Media) e oferece 3 soluções praticamente comuns a todos os mercados (*Business Solutions, Infrastructure and Managed Services* e *Venture Capital*).

Conta com mais de 2000 colaboradores em projetos por mais de 40 países no mundo inteiro e tem 7 escritórios abertos (Alemanha, Espanha, França, Médio Oriente, Moçambique, Angola e Portugal).

Neste mesmo ano (2012), atinge 212 milhões de euros de volume de negócio (VN) tendo um lucro de 7,9 milhões de euros o que representa um crescimento de 198,2% face ao ano anterior (ano com os piores resultados desde 2008).

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

O mercado internacional representa 29% do negócio total da organização e sendo uma empresa tecnológica, o valor do seu investimento recorrente nesta área em 2012 foi de 3,4 milhões de euros.

O capital social da empresa integralmente subscrito e realizado, é de 15.700.697€ e está representado por 31.401.394 ações no valor nominal de meio euro cada uma, sendo que 39,03% das ações se encontram nos membros dos Órgãos Sociais.

5.1.1 Visão, Missão, Valores e Estratégia

Visão

Em 2010 a empresa vê a sua visão ser alcançada, e torna-se líder de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) em Portugal. Assim surge uma nova visão “...*tornar a vida das pessoas e das empresas mais simples e mais feliz, através de soluções concretas na utilização da tecnologia. À engenharia e à gestão junta as ciências humanas e o design para criar soluções centradas nas pessoas*” (Relatório de Gestão 2010; 7).

Esta mudança de Visão foi efetuada com a participação de muitos colaboradores, clientes, parceiros, acionistas, analistas, e outros *stakeholders*.

Missão

A missão da empresa é conceber, realizar e gerir soluções de negócio inovadoras que permitam aos seus clientes obter benefícios - lucros, qualidade de serviço, satisfação pessoal - superiores ao seu custo. Não esquecendo a criação sustentada de valor para a empresa e de reforçar a sua resiliência e sustentabilidade do negócio.

“*Comprometemo-nos, com os nossos Clientes, Colaboradores, Acionistas e com a comunidade em geral, a criar valor num contexto de confiança e parceria*” (CEO, 2010)

Valores

Eu dou – Compromisso de empenho, dedicação, integridade e alegria.

Eu ouço – Disponibilidade para ouvir e aprender, para a atenção e para o outro

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Eu ligo – Capacidade de ligar tudo e a tudo, de unir talentos, de cruzar olhares, de sentir diferentes papéis e perspetivas.

Eu cresço – Vontade de crescer e fazer crescer, de chegar e superar, de entregar resultados que surpreendem.

Mudança Estratégica

A nova estratégia, muito sucintamente, é a expansão internacional e o crescimento da faturação e da abertura de escritórios em novas geografias.

Em 2010, a empresa começa um novo ciclo onde reorganiza as suas ofertas e se desenvolve em novos mercados, começando com as seguintes ações:

a) Definição de uma nova missão, marca, valores e estrutura organizacional;

b) Reforço do desempenho operacional;

c) Reforço dos mecanismos de feedback dos principais *stakeholders*;

d) Sofisticação dos mecanismos de governo societário, auditoria e controlo do risco.

O Conselho de Administração (CA) acompanhou todas as fases do processo e deu o seu contributo.

O ano de mudança, foi um ano de trabalho na nova estratégia que teve a colaboração de toda a comissão executiva, comissão de auditoria, e membros não executivos, *Chief Risk Officer* (na avaliação do risco) e com a participação de muitos colaboradores, clientes, parceiros, acionistas, analistas, e outros *stakeholders*.

O objetivo do reposicionamento da empresa foi visto como essencial para o seu desenvolvimento e crescimento.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

A empresa reforçou os testes à satisfação dos clientes, aumentou o investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) (novos produtos), e apostou mais nas competências dos colaboradores (mestrados e academias com recém licenciados).

A Novabase mantém uma comunicação constante com os *stakeholders* internos e externos à empresa, procurando dar conhecimento de uma forma transparente da sua atuação e resultados no mercado.

Desenvolveu uma nova estrutura de ofertas mais próxima das necessidades do cliente e com uma maior especialização das ofertas nos vários setores de atividade. Houve também uma deslocação de colaboradores mais seniores para a missão internacional.

A aposta no reforço da rentabilidade, no aprofundamento da internacionalização e na sofisticação e alargamento da oferta assumidas pela comissão executiva são apontadas como os fatores essenciais para o desempenho do ano de 2010 com o crescimento do resultado líquido, aumento do VN internacional e do aparecimento de novas áreas de ofertas, tais como o da Energia.

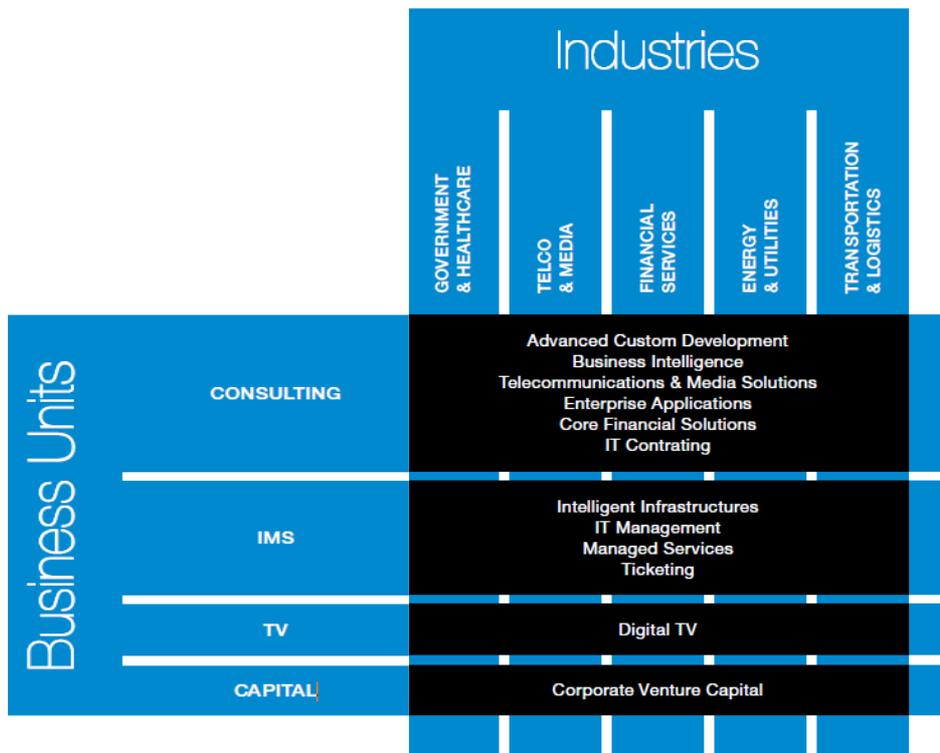
Existiu a comunicação aos colaboradores da importância do processo de mudança de visão, marca e estrutura organizacional.

No final de 2010, na festa de Natal, foi realizado o lançamento da nova marca, nova visão, tendo a empresa também recolhido *feedback* junto dos vários *stakeholders*.

5.2 Sectores e Áreas de Negócio

Antes da mudança de estratégia, a Novabase era constituída por 5 sectores e 4 negócios diferentes e transversais a todas as indústrias. (**Figura 7**)

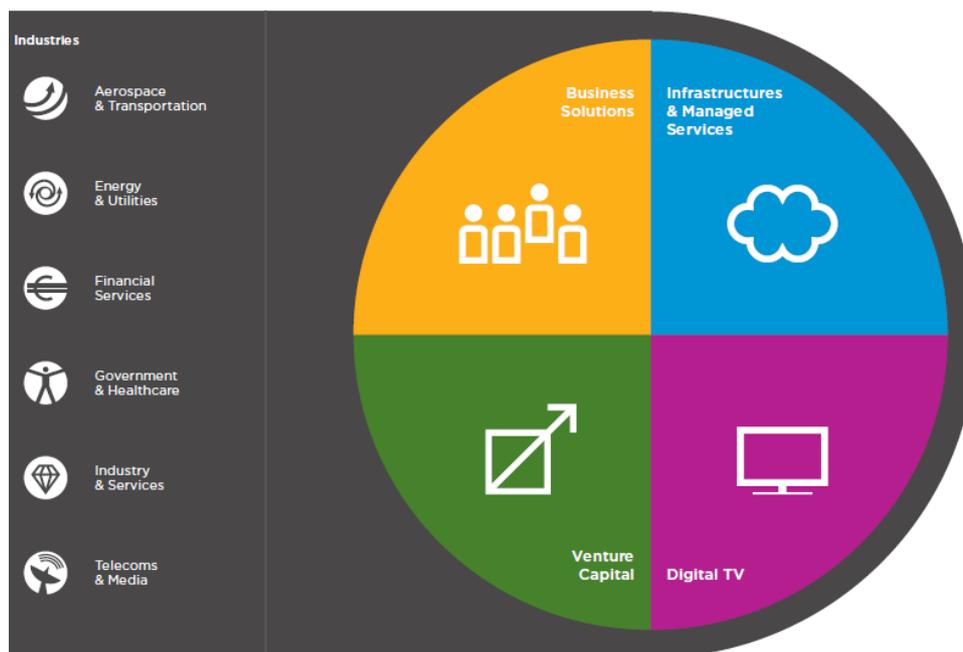
Figura 7 - Sectores e Negócios em 2009



Fonte: Relatório de Gestão (2009: 24 e 25)

Em 2010, altera a estratégia e passa a ser constituída por 6 sectores e 4 negócios (Figura 8).

Figura 8 - Sectores e Negócios em 2010



Fonte: Relatório de Gestão (2010: 52 e 53)

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

A oferta de ***Business Solutions*** foca-se essencialmente nas soluções de consultoria de negócios para cada sector, integrando a engenharia com a gestão tal como vários tipos de tecnologia.

A ***Infrastructures and Managed Services (IMS)*** leva a componente de engenharia e consultoria até às Tecnologias de informação e Comunicações. Com o intuito de conceber, planear e implementar infraestruturas complexas bem como transformar, gerir, operar e otimizar esses cativos, quer através de projetos abrangentes como de serviços de *outsourcing*.

A ***Venture Capital*** tem como principal objetivo identificar e apoiar no desenvolvimento de projetos empresariais portugueses de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), que apresentem um elevado potencial de valorização em sinergia com a Novabase.

A **Digital TV** foi até 2012 (ano em que a componente nacional foi integrada na IMS) um forte concorrente a nível internacional em que a sua estratégia se focou na sua propriedade intelectual, como integrador de sistemas e no desenvolvimento da oferta para operadores de telecomunicações, televisão e media. Estando presente na cadeia de valor dos principais operadores, nas áreas de Vídeo Digital, *Video-on-Demand*, *Internet protocol television* (IPTV) e Conteúdos *On-line*.

Embora à primeira vista possa parecer que não houve uma profunda mudança na estrutura, esta focou-se essencialmente na agregação na ***Business Solutions*** dos negócios da ***Consulting*** e das áreas de ***Ticketing*** e de ***Managed Services*** e a integração de diferentes competências como a engenharia, gestão e design no modelo de negócio da consultoria.

Na unidade de negócio IMS é criado o Agile Center, uma nova estrutura que opera num regime 24/7/365 que contém áreas dedicadas a ***Call Center***, ***Service desk***, operação e monitorização, salas multi-funções, laboratórios e ***staging*** (preparação) de projetos de grande dimensão.

O mercado de Transportes e Logística desaparece e nascem dois novos mercados dentro da empresa, Aeroespacial e Transportes e Indústria e Serviços.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

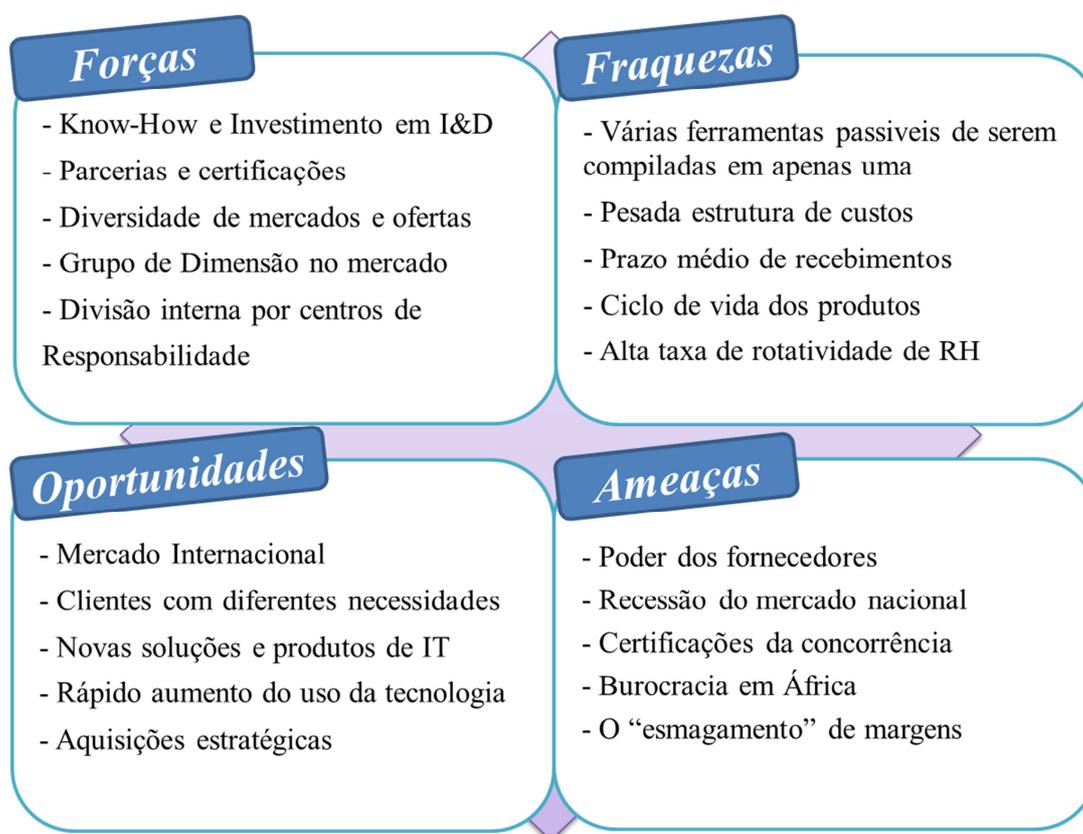
A área de serviços partilhados da Novabase inclui as áreas de *backoffice* essenciais ao funcionamento da empresa, tal como o departamento financeiro (contabilidade, assessoria financeira, tesouraria), jurídico, de marketing e da qualidade.

Em 2012, a empresa tem uma estrutura mais simples, dividindo-se em 4 mercados (Serviços Financeiros; Governo, Saúde e Transportes; Energia e *Utilities*; Telecomunicações e Media) e 3 áreas de negócio (Business solutions, IMS e Venture Capital)

5.3 Análise S.W.O.T. da Novabase

Apresentamos agora as Forças e Fraquezas (fatores internos) e as Oportunidades e Ameaças (fatores externos) que influenciam a empresa em análise.

Figura 9 - Análise S.W.O.T.



Fonte: Elaborado pelo próprio.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Ao analisarmos as forças, destacamos a importância dos seus colaboradores possuírem um elevado grau de *know-how* técnico e de negócio e o constante investimento em I&D por parte da empresa. As parcerias com *players* importantes no mercado de TIC, bem como as certificações que impulsionam o nome da Novabase no mercado trazem valor acrescentado às propostas apresentadas ao cliente e uma segurança acrescida na altura da adjudicação.

Em termos de fraquezas internas, apontamos o excesso de ferramentas de consulta de informação desde a abertura de oportunidade de negócio, entrega de mercadoria, contabilização, orçamentação até à apresentação dos resultados e mapas para cada Unidade de Negócio ou Mercado, podendo estar toda a informação numa só ferramenta; a pesada estrutura de gastos, nomeadamente, no processo de internacionalização vem condicionar o resultado apresentado no final do ano; o facto do ciclo de vida dos produtos ser muito rápido faz com que a inovação tenha de ser constante bem como o controlo de *stocks*.

Existe uma clara oportunidade: no mercado internacional, nomeadamente, em África, onde a % de negócio sobre o volume total não para de aumentar; no facto dos clientes procurarem fornecedores com soluções customizadas e na dinâmica do negócio de TIC estando a tecnologia cada vez mais presente na vida das pessoas e das empresas.

Como ameaças externas à empresa, apresentamos o forte poder negocial dos fornecedores, por não serem em grande número e por muitos serem também parceiros de negócio; as certificações dos colaboradores da concorrência que fazem com que as suas propostas tenham maior valor acrescentado, ou seja, as certificações são algo que a empresa tem de dar prioridade na formação dos seus colaboradores bem como recompensá-los para que não sejam aliciados pela concorrência; a elevada burocracia em África determina um elevado *gap* temporal entre a adjudicação de propostas e o começo e reconhecimento contabilístico do projeto, o que tem levado a que as previsões de vendas estejam desfasadas no tempo; o “esmagamento” das margens por parte dos fornecedores e da concorrência.

5.4 Fatores críticos de sucesso

À luz do que foi apresentado, consideramos que os fatores críticos para o sucesso da organização passam pela fidelização do cliente, a qualidade do serviço, a oferta de soluções “à medida”, a proximidade entre os colaboradores e chefia, o nível de organização interna que gera sinergias entre departamentos (administrativos e operacionais), as parcerias estratégicas bem como o investimento em I&D que suporta a inovação constante da empresa.

6. Análise do Ciclo Orçamental

O estudo do processo orçamental da Novabase pretende verificar se este está a ser realizado da forma mais correta por todos os intervenientes, uma vez que tem implicações importantes na avaliação do desempenho, nas expectativas dos *stakeholders* e como já verificámos no alcance da visão e da estratégia no geral.

Sendo uma empresa maioritariamente de serviços, a sua liquidez é menor face a outros sectores pelo que o atingimento das vendas e margem bruta face ao *guidance* são de grande importância para o mercado. Assim, um processo e controlo orçamentais bem delineados e executados estão na base de um *guidance* sólido para o mercado e passível de ser atingido com maior facilidade.

Pertencendo ao departamento de controlo de gestão e sabendo que muitos dos procedimentos de análise são manuais, utilizando ficheiros *Excel* e existindo diferentes formas de *report* existe a necessidade de um estudo e de propostas de melhorias internas que ajudem a Novabase a alcançar a sua estratégia.

Para a análise de processos registados nos pontos seguintes foram consultados: os levantamentos de procedimentos a nível de fecho do mês, do orçamento anual, dos *forecasts*; o manual do sistema de gestão integrado, bem como as pessoas que interagem nestes processos, os gestores de projeto, o diretor do controlo de gestão, *controllers* e os *account managers*.

6.1 O Processo Interno de Orçamentação

Ao consultar o relatório do controlo de gestão onde se descrevem as atividades adotadas pelo grupo na elaboração do orçamento anual, consta o seu objetivo de delinear a melhor forma de todo o processo, facilitando o alinhamento dos colaboradores que estão envolvidos no processo.

Para a Novabase “*O Orçamento tem como fim definir o plano financeiro estratégico de uma Empresa/Administração/Unidade para o ano financeiro seguinte*” (Levantamento de procedimentos do orçamento anual, 2012), concluímos que se enquadra no objetivo que este processo tem para os autores Jordan *et al.* (2011), já descritos atrás na frase “*O orçamento deve de conseguir traduzir os planos de ação numa forma monetária*”.

Objetivos:

O processo começa no último trimestre do ano, com a aprovação do *guidance* pela comissão executiva, parte preparada pelo controlo de gestão. De seguida é efetuada a comunicação por parte da CE do *guidance* a cada um dos responsáveis do Sector/Solução/Geografia (*Top-down*) em termos de: margem de contribuição (MC); valor de fecho em propostas; volume de negócio e de RAI para o ano seguinte. Ao longo do processo os diretores de unidade reúnem-se com cada responsável de mercado (*associate executive*) para apresentarem “*quais as estratégias que vão efetuar para alcançarem os objetivos que lhes apresentaram para o ano seguinte*”.

É responsabilidade de cada pessoa com a categoria profissional de *associate executive* (Manual da avaliação do desempenho, 2012):

1. Participar na definição dos objetivos estratégicos e coordenar a elaboração dos planos de ação das áreas sob a sua responsabilidade de forma a garantir a concretização dos objetivos estratégicos definidos.
2. Disponibilizar os meios necessários à concretização das iniciativas, numa perspetiva de curto/médio prazo.

3. Comunicar as prioridades em função dos objetivos estratégicos a atingir.
4. Corrigir e antecipar desvios, gerir riscos e efetuar ajustamentos ao plano e orçamento das áreas sob a sua responsabilidade.
5. Sensibilizar as equipas sob a sua responsabilidade para a necessidade de definirem uma adequada relação entre volume de tempo e recursos disponíveis de forma a balancear gastos, margens e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Encontramos aqui refletido um dos obstáculos descrito por Jordan *et al.* (2011: 82) como a “Ausência de negociação de um “contrato de orçamento””, pelo facto de que os objetivos começam por ser impostos pela hierarquia acima dos diretores de unidade. Segundo os autores (Jordan *et al.*, 2011: 82) “Cada responsável participará, por sua vez, na fixação dos objetivos dos centros de responsabilidade que estão diretamente sobre sua autoridade”, ou seja, a negociação entre diretores de unidade e *associate executive* deveria de começar pelos objetivos tendo em conta o *guidance* do plano operacional.

Planos de Ação

Os planos de ação com vista à realização dos objetivos são quantificados com a ajuda do *controller* e feito com base no que está em *pipeline* e nos projetos que serão realizados no ano seguinte.

A informação de *pipeline* é retirada da ferramenta de registo das oportunidades emergentes e atualizada pelas Equipas Comerciais. Na ferramenta de re-orçamentação é retirada a informação de *forecast* de rendimentos e margem de cada projeto a ser continuado ou iniciado no ano seguinte. São analisadas também as oportunidades que estão ainda a ser avaliadas pelo cliente, concursos em que a Novabase se candidatou e que ainda não existe um resultado, bem como propostas já discutidas com os clientes que ainda não há uma certeza de adjudicação do projeto mas que existe uma forte probabilidade.

Estes programas de ação permitem minimizar situações inesperadas de risco e que os responsáveis por estes planos tenham um maior poder negocial (Jordan *et al.*, 2011: 187).

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Orçamento Geral:

O orçamento geral final é carregado na plataforma de orçamentação no primeiro mês do ano de orçamento, quando a gestão define os centros de responsabilidade a serem orçamentados para que o departamento de controlo de gestão possa dar os acessos e autorizações à plataforma informática de solução de orçamentação e planeamento da Novabase. Até esse momento, são preenchidos *templates* em formato *excel* e *powerpoint* fornecidos pelos *controllers*.

Nesta plataforma é construído o orçamento pelos diretores de unidade detalhando por mês os valores dos centros de responsabilidade e dos projetos a serem realizados.

Ao nível dos projetos previstos, os orçamentos são efetuados com a estimativa mensal de gastos e rendimentos e são detalhados por cliente, competência e geografia. Na base da construção deste orçamento estão os mapas de cálculo dos gestores de cliente de cada unidade, que contêm um detalhe das quantidades que estimam ser encomendadas por produto tendo em conta a especificidade dos projetos, fornecedor a ser utilizado e níveis de desconto. Caso o projeto seja de serviços ou manutenção, também são registadas na base de cálculo o número de horas face ao custo escalão e margem a ser praticada.

Os orçamentos dos centros de responsabilidade são produzidos com base no histórico e atualizados com a estimativa mensal de gastos e rendimentos da unidade alocando no momento uma conta de gastos (deslocação, viagens, custo/escalão e outros administrativos) ou rendimentos (faturas internas).

Depois de submetidos e aprovados pela administração na plataforma de orçamentação e planeamento, o controlo de gestão da empresa “carregada” o orçamento no *software* de gestão de empresas, o SAP.

Segundo o responsável do departamento de controlo de gestão, o calendário é facilmente cumprido pelos diretores de unidade, não havendo atrasos na entrega. Isto deve-se à monitorização assegurada pelos *controllers* avisando sempre para o prazo de entrega e pelo facto das reuniões serem efetuadas diretamente entre os diretores de unidade e o *board* para

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

discussão da proposta de orçamento, fazendo com que todos os participantes tenham as reuniões preparadas a tempo.

Na Novabase não são efetuados balanço previsional e demonstração de resultados previsional, o primeiro é justificado pela empresa não ter um elevado valor em Ativos fixos tangíveis, o segundo é substituído pelo relatório de margem de contribuição de cada unidade no seu mercado e área de negócio retirado da plataforma de *report*.

Orçamento de Projetos

Os projetos são seguidos mensalmente, de modo a que no final do mês, os resultados apresentados não sejam os esperados. Durante o mês os projetos são re-orçamentados pelos gestores de projeto na mesma ferramenta onde é efetuado o orçamento anual e são revistos e aprovados pelo controlo de gestão que verifica a sua razoabilidade face às margens apresentadas inicialmente, à taxa de acabamento do projeto, ao seu início efetivo e devido reconhecimento, entrega de material ao cliente, verifica os gastos e rendimentos ainda em aberto face à adjudicação do cliente. Este processo é efetuado na 2ª semana do mês.

Passadas 2 semanas e pós fecho de contas do mês, os gestores de projeto são chamados a efetuarem uma revisão dos orçamentos dos projetos, o *Forecast*, de modo a que seja possível os gestores tomarem ações antes do fecho do mês seguinte. É um elemento informador do responsável dos gestores de projeto para que possam também tomar medidas corretivas e é uma forma de previsão dos projetos a libertarem margem e rendimentos nos meses seguintes.

Assim, a cada 15 dias, a informação e os projetos estão sempre atualizados. Verifico através da minha experiência que a re-orçamentação dos Projetos, para alguns gestores de projeto revela-se uma tarefa difícil, principalmente por não compreenderem a razão pela qual o devem fazer, pois para estes o mais importante é o projeto ser efetuado com a qualidade necessária e dentro do tempo acordado com o cliente.

Cabe ao *controller*, assegurar-se que a tarefa de re-orçamentação é efetuada corretamente tentando sempre sensibilizar os gestores de projeto para essa importante tarefa.

7. Controlo Orçamental

Na Novabase o controlo orçamental é efetuado mensalmente pelo controlo de gestão e é uma componente fundamental para a gestão tomar decisões.

A nossa análise vai se focar em dois pontos: se este instrumento é “*um instrumento de acção motivador e auxiliar da implementação da estratégia*” constituindo “*não só um elemento de aprendizagem de gestão, como também um meio de ligação entre o presente e o passado*” (Jordan *et al.*, 2011: 184) e se tem as características fundamentais do controlo orçamental: a decomposição por causas, a reprevisão anual, a explicação dos desvios e as ações corretivas.

7.1 Análise dos Desvios pelas causas

Cada *controller* prepara a informação de desvios e atingimento face ao orçamento, com um *layout* adaptado ao seu cliente interno (diretor de unidade). Esta informação é facilmente extraível do SAP e da ferramenta de *report* interno, onde é possível consultar os relatórios com uma visão semelhante à que se encontra em orçamento e separado por cliente, mercado e projetos.

Simultaneamente à apresentação destes valores, é feita uma análise aos projetos, às propostas em *pipeline* e aos seus gastos administrativos com os responsáveis de cada unidade. Tenta-se assim explicar o que causou um elevado/diminuto nível de atingimento dos resultados esperados ou a superação do orçamento de gastos administrativos da unidade com o objetivo de serem tomadas medidas corretivas num prazo definido sendo a causa endógena à empresa. Caso seja exógena (como por exemplo a mudança de Governo do país que toma a decisão de interromper determinado projeto da área de governo, saúde e transportes), é necessário que esteja bem documentada para ser apresentada a administração no final do mês e caso seja possível tomarem medidas legais ou outras que a médio prazo ajudem a reverter a situação.

A análise aos projetos e ao fecho de propostas que se encontravam em *pipeline* nos meses anteriores, é apresentada face ao orçamento do mês e ao acumulado à data, apresentando um detalhe por cliente, mercado e área de negócio. É possível, assim, saber facilmente, retirando

de SAP, quais os projetos que causaram desvios face ao esperado e contactando os seus gestores perceber a causa. Quanto aos valores de fecho de propostas, são contactados os *account managers* de modo a compreender que dificuldades estão a ter em fechar as propostas.

7.2 Revisões orçamentais

Na Novabase, mensalmente são efetuadas revisões através dos *pipelines* de vendas, das reorçamentações dos projetos, dos *forecasts* dos projetos em execução e dos *forecasts* dos gastos e rendimentos administrativos registados em cada centro de responsabilidade.

7.2.1 Pipeline de vendas

As oportunidades de vendas são registadas tendo em conta 4 fases: a primeira é a de “Qualificação”, estando num estado muito embrionário em que não há previsão de adjudicação; a segunda fase de “Proposta e Negociação”, a proposta já tem um número de processo e só pode passar para a fase seguinte de “Aprovação” quando já existe uma nota de encomenda por parte do cliente ou a aprovação do *associate executive*; a última fase “Fechada/Ganha” atribui um número de projeto à oportunidade de venda.

Os *pipelines* de vendas são efetuados com base nas oportunidades de negócio que têm um dos três primeiros estados registadas na plataforma de vendas. Os seus *pipelines* são feitos entre o controlador de gestão e as equipas comerciais de cada mercado, que têm uma ideia mais atualizada de quando preveem fechar o negócio, quantos meses durará e qual a sua margem. A partir desta informação é nos possível efetuar uma previsão de rendimentos e margem bruta mensal proveniente destes futuros projetos por cliente, unidade de negócio e área.

De salientar que as propostas que se encontram em “Aprovação” apenas são consideradas as que ainda não têm numero de projeto atribuído por serem demasiado recentes neste estado, pois a partir do momento em que têm numero de projeto, passam a ser orçamentados e os seus ajustes são feitos no *forecast* de projetos em execução.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Este processo é realizado em três ferramentas diferentes e num dia específico indicado mensalmente pelo *controller*. As propostas de venda em aberto são retiradas da ferramenta de vendas para um ficheiro *Excel*, sendo este depois trabalhado e traduzido num *pipeline*, estando atualizado a sua informação é introduzida pelo *controller* na plataforma de Orçamentação e Planeamento.

7.2.2 Re-orçamentação de projetos

Mensalmente e durante o período de fecho do mês, é enviado um *email* pelos *controllers* de cada área aos gestores de projeto para que re-orçamentem os seus projetos num dia específico depois de todas as compras e vendas estarem registadas e fechadas.

Este processo é realizado diretamente na plataforma de orçamentação e planeamento pelos gestores de projeto. Os dados apresentam-se numa base mensal e contêm os valores reais de gastos e rendimentos faturados ou acrescidos até ao mês de fecho e os valores orçamentados anteriormente para os meses seguintes. Nesta mesma “folha” são também apresentados os valores iniciais orçamentados no projeto, a margem bruta libertada em cada mês e a separação dos valores em detalhe por conta contabilística.

Projetos de produto, serviços e manutenção

O gestor de projeto deve re-orçamentar os seus projetos tendo em conta a data de entrega e faturação do produto ao cliente, o número de horas que os recursos internos estarão em cada mês alocados ao projeto e se existirão recursos externos contratados.

Para que este processo se desenrole de forma fácil e fiável para os gestores de projeto e para os *controllers* financeiros, é necessário que seja garantido que os valores de rendimentos, gastos e margem da adjudicação do projeto, estão refletidos na orçamentação do projeto tendo em conta os acréscimos, diferimentos e faturação realizadas no desenrolar do projeto. Este ponto tem-se revelado como uma dificuldade para os *controllers* no período de validação dos re-orçamentos submetidos sendo que um dos pontos levantados pelos gestores de projeto quando confrontados com erros na submissão de projetos prende-se com o facto de todos os dados necessários não estarem compilados nesta mesma plataforma. Ou seja, os valores de

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

adjudicação e especificidades acordadas com o cliente estão na plataforma de registo das propostas de vendas (que alguns gestores de projeto não têm acesso), a informação de chegada de material e faturação ao cliente encontra-se com a área do *delivery*, o detalhe de horas utilizadas de cada recurso encontra-se em SAP bem como o detalhe da faturação efetuada ao cliente.

Embora os *controllers* façam um trabalho de cruzamento de dados de forma a validar os projetos submetidos, por serem em grande número e o cruzamento de dados não ser célere, apenas são verificados os erros mais grosseiros, como por exemplo, a margem do projeto ser mais elevada que a dos meses anteriores ou o projeto ser submetido sem rendimentos ou margem para alguns meses não estando ainda terminado.

Projetos Financiados

A re-orçamentação dos projetos financiados são igualmente realizados na plataforma de orçamentação e planeamento da Novabase mas pelos *controllers* que recebem dos gestores de projeto os gastos incorridos no mês. É realizada uma verificação se as despesas reportadas não ultrapassam as da candidatura do projeto e que as horas reportadas não ultrapassam as horas teóricas projetadas. O cálculo dos rendimentos é efetuado com base numa percentagem do valor do incentivo aprovado em candidatura.

7.2.3 Forecasts

Na Novabase são efetuados dois tipos de *forecasts*: de projetos em execução e de gastos e rendimentos administrativos. Este instrumento é utilizado com o objetivo de “*que o valor apresentado na estimativa seja o mais fidedigno possível*” (Levantamento de procedimentos do processo de *Forecast*, 2012: 4) e que é possível efetuar a revisão orçamental de acordo com a evolução do mercado.

Todos os meses, os *controllers* enviam um *email* para os gestores de projeto e aos responsáveis de cada unidade de negócio a informar que o *forecast* já se encontra disponível na plataforma de orçamentação e planeamento e qual a data limite para o submeterem.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Os projetos apresentados na plataforma refletem os dados dos re-orçamentos efetuados pelos gestores de projeto para que consigam efetuar nova previsão e realizar o *forecast* dos seus projetos em execução.

As unidades de gastos e rendimentos administrativos apresentam os dados do último *forecast* para que sejam atualizados pelos diretores de unidade na plataforma.

Os *controllers* através de outro relatório conseguem visualizar que unidades têm o seu *forecast* pendente de ser submetido garantindo que todos os *forecasts* são realizados até à data limite.

Forecasts de projetos em execução

Este prognóstico mostra os números submetidos nas re-orçamentações de projetos para serem atualizados sendo possível introduzir valores para novos projetos que se perspetivem.

O controlador de gestão retira do sistema SAP todos os projetos que estão em execução para um ficheiro *excel*, organiza-os por mês, mercado, gestor de projeto, número de projeto, rendimentos, gastos e margem em orçamento. Cabe depois aos gestores de projeto no dia indicado pelo *controller* verificarem se o re-orçamento que efetuaram quinze dias antes ainda se mantém ou se existem ajustes a serem efetuados.

São analisadas as causas das alterações de rendimentos e margem bruta em comparação com a última re-orçamentação e depois do *forecast* validado e aprovado pelas unidades, é introduzida manualmente pelo *controller* unidade a unidade, na plataforma de orçamentação e planeamento.

Forecasts de gastos e rendimentos administrativos

Mensalmente o responsável pelo controlo de gestão informa por *email* os diretores de unidade do dia limite para efetuarem o *forecast* dos seus gastos e rendimentos administrativos (antes do fecho do mês).

A informação detalhada por unidade é fornecida pelos *controllers* (num ficheiro *excel*) para que os diretores possam verificar a sua prestação face ao orçamento. Conforme os valores se

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

encontram acima ou abaixo do orçamento e com base no facto de existirem gastos/rendimentos “extraordinários”, os valores de *forecast* são ajustados diretamente pelo *controller* na plataforma de orçamentação e planeamento com o aval do diretor.

Para melhor análise os diretores de unidade na mesma “página” onde efetuam o *forecast* têm também a visibilidade dos valores reais acumulados à data por unidade, a sua média mensal e os dados do último *forecast*.

Outros relatórios

Através dos dados retirados da plataforma de planeamento e orçamentação, no final do mês são efetuadas comparações entre *pipeline+forecast* versus o orçamento planeado que ajudam os diretores a compreender como está a ser a prestação da sua unidade face ao *guidance*, o seu plano de ação e orçamentos previstos, sendo necessário uma avaliação ao que está a correr menos bem ou o se o orçamento foi efetuado com uma “almofada” orçamental.

Como podemos verificar, o *excel*, é a ferramenta que permite reportar a informação detalhadamente aos clientes do controlo de gestão que necessitam de informação rápida, fácil de entender e adaptada ao modo como desejam ver os números. Sendo utilizados também a plataforma de orçamentação e planeamento da Novabase e depois de estarem submetidos e validados são “carregados” no sistema de gestão SAP. A utilização de várias ferramentas leva a que seja mais suscetível a existência de erros.

8. O Orçamento e a avaliação do desempenho

O processo de avaliação do desempenho desenvolve-se ao longo de vários pontos mas apenas nos vamos focar nos que estão diretamente ligados com o atingimento dos orçamentos efetuados.

Na Novabase, uma das formas de incentivar os seus colaboradores passa por avaliar e recompensar o seu desempenho. O modelo de incentivos tem por base uma cultura de mérito onde a distribuição de resultados é efetuada de acordo com o contributo de cada colaborador para os resultados da organização.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Este processo existe com o objetivo de alinhar os colaboradores com a estratégia da empresa, “Garantir o “best fit” entre os resultados atingidos e os objectivos propostos”, “Facilitar a atribuição de responsabilidades a cada colaborador e a análise e monitorização de objetivos” e facilitar a melhor compreensão da visão, valores e objetivos da organização (Manual avaliação do desempenho, 2012: 72).

Incentivos

Existem dois grupos de colaboradores com sistemas de incentivos distintos, os colaboradores com uma parte do salário variável e os colaboradores com prémio no final do ano.

Os colaboradores que têm uma parte do seu salário variável, no início do ano os seus objetivos são traduzidos em métricas: financeiras (VN e margem bruta); de alocação do próprio e das suas equipas e métricas específicas como a satisfação do cliente. A parte variável tem também uma parte individual e outra partilhada com os resultados da indústria, da solução ou das competências que representa na empresa.

Mensalmente, como forma de adiantamento é pago 20% dos objetivos anuais divididos por 12 meses.

Trimestralmente conforme o atingimento dos objetivos de fecho de oportunidades, estes colaboradores recebem uma percentagem definida. A Novabase reconhece que para atingir os seus objetivos tem de monitorizar os números de fecho de novos negócios. Assim, “*com o objectivo de alinhar os colaboradores com responsabilidades comerciais (fecho), são apurados e reconhecidos trimestralmente os resultados face aos objectivos de fecho definidos*” (Manual avaliação do desempenho, 2012: 57).

No final do ano, e no que respeita ao apuramento de atingimentos, a percentagem de atingimento face aos objetivos das métricas financeiras é multiplicada pela percentagem de atingimento das métricas específicas, até um máximo de 120% e um mínimo de 80% de atingimento destas últimas. A este valor é retirado o que já foi pago mensalmente e trimestralmente.

Os colaboradores com prémio no final do ano, esta componente poderá ser, ou não atribuída, em função dos resultados líquidos serem positivos, da administração decidir partilhar esses

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

resultados com os colaboradores e com o nível de desempenho do colaborador. Este último fator é o único que depende do atingimento de alguns objetivos tanto a nível de projetos (gestores de projeto) como de competências profissionais (departamentos administrativos).

No início do ano, são definidos os objetivos a atingirem a nível de projetos, a meio do ano existe uma avaliação preliminar do atingimento das metas definidas e das competências demonstradas e no final do ano é efetuada a avaliação anual de desempenho e calculado o prémio a pagar (se aplicável).

A introdução dos valores de objetivos na ferramenta suporte de gestão de capital humano é da responsabilidade de cada colaborador, após discussão e definição com o seu superior hierárquico.

É da responsabilidade do departamento de recursos humanos validar no início do ano a coerência dos objetivos com base nos modelos da Novabase e depois comparar os números reais com os de objetivo efetuando o cálculo e o pagamento dos incentivos.

9. Ferramentas do planeamento estratégico

Com o objetivo de analisarmos mais profundamente a interligação entre plano operacional e plano estratégico, verificamos se a Novabase utiliza outro tipo de métricas quantificáveis e controláveis enquadrados nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard*, para além dos indicadores financeiros.

Consultámos o manual do sistema de gestão integrado (MSGI) e constatámos que existe um planeamento e aderência ao método do *Balanced Scorecard*, embora não seja explícito. Iremos, assim, descrever como a empresa organiza os seus objetivos e métricas tendo em conta as quatro perspetivas deste instrumento.

A Novabase começa por identificar os pontos essenciais para conseguir alcançar a sua visão onde surgem as partes interessadas (cliente, acionistas, sociedade, colaboradores, mercado, parceiros e fornecedores) e as expetativas de cada uma delas.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

No passo seguinte, forma áreas de processos transversais à empresa, para satisfazer as necessidades de cada parte interessada e que pretendem responder a seis perguntas (Apresentação MSGI, 2012: 6 e 7): “*Para onde vamos?*”; “*Como fazemos?*” e “*Com quem fazemos?*”; “*Como cumprimos?*”; “*Como asseguramos o futuro*” e “*O que entregamos?*”.

São associados a cada área de processos dois responsáveis com hierarquias diferentes com o objetivo de definirem, monitorizarem, e medirem os processos “*de modo a que sejam operacionalizados e permitam atingir os objetivos definidos*” (MSGI 2012; 44). Existe também uma pessoa nomeada para cada área de processo para efetuar a ligação entre os gestores dos processos e os restantes colaboradores comunicando-lhes as suas atividades e objetivos pretendidos. Através deste processo devem, também, perceber se é necessário ajustar processos ou ferramentas.

Existe um responsável pelo alinhamento do sistema de gestão e a estratégia organizacional e a operacionalização da política, nomeadamente o diretor da qualidade. O departamento de desenvolvimento organizacional é responsável pela monitorização dos processos dos processos e de garantir a integridade e alinhamento com o sistema de gestão interno através da auditoria interna, melhoramento de processos, índice de satisfação dos clientes, tratamento das reclamações dos clientes, programas de incentivos à inovação e gestão das parcerias tecnológicas e organizacionais.

Cada processo tem um manual na intranet onde se apresenta: o histórico de alterações ao processo; a sua caracterização (designação, o gestor, os objetivos, o âmbito e boas práticas); os termos e siglas usados; os indicadores; o esquema do processo; os conceitos; os registos a serem efetuados e a forma de realizar as tarefas inerentes ao processo.

Assim, tendo em conta a visão da Novabase esta define os seus objetivos para com as partes interessadas, as áreas, os processos e as métricas a serem monitorizadas, cujas quais poderemos dividir nas quatro perspetivas do *Balanced Scorecard* e dar alguns exemplos:

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Perspetiva Financeira

- **Objetivo:** Ir de encontro aos resultados esperados pelos acionistas; Assegurar o alinhamento dos objetivos estratégicos acordados pela gestão de topo.
- **Processos:** *Business governance*; orçamento, aquisição de negócio.
- **Métricas financeiras:** % de desvio do volume de negócios (*top-line*) face ao guidance; % de desvio de margem operacional (*bottom-line*) face ao guidance anual; Resultado líquido, *gross margin*; exatidão dos *forecasts*; Margem de Contribuição por mercado e por oferta.
- **Métricas não-financeiras:** % de execução reuniões de controlo de execução de gestão; Taxa de sucesso das oportunidades de negócio; sazonalidade das oportunidades.

Perspetiva de Cliente

- **Objetivo:** “*Endereçar os seus objetivos estratégicos (do cliente), manter o seu elevado nível de satisfação e gerir da melhor forma os seus requisitos e expectativas*” (MSGI, 2012; 28).
- **Processos:** inquéritos de satisfação ao cliente; gestão do portfólio de produtos.
- **Métricas financeiras:** % de VN avaliado (pelas respostas aos inquéritos); MB dos projetos; níveis de stock não alocados; provisões de stock e write off's.
- **Métricas não-financeiras:** Evolução anual dos resultados de satisfação dos clientes; % de respostas; Grau de satisfação após uma reclamação; probabilidade de recomendar após o tratamento da reclamação; taxa de sucesso das ofertas de negócio da Novabase.

Perspetiva de Processos Internos

- **Objetivo:** *“Facilitar a sua transformação e melhoria de forma dinâmica, assegurando a coerência e integridade organizacional, em sintonia com as expectativas das várias partes interessadas.”* (MSGI, 2012; 28)
- **Processos:** Auditoria interna; requisitos legais; melhoramento de processos; operações e logística; gestão de encomendas; controlo ambiental e de segurança.
- **Métricas não financeiras:** % implementação de ações; grau de cumprimento do programa de auditoria; melhorias decorrentes das auditorias; incumprimentos legais; eficácia das ações de melhoria de processos; adequação dos processos; % compras efetuadas corretamente; avaliação da receção de mercadoria; % expedição de materiais efetuadas com sucesso; antiguidade das guias de remessa; prazo de tratamento do produto não conforme; consumo de energia elétrica; taxa de absentismo na medicina do trabalho; consumo de papel.

Perspetiva de Aprendizagem e Crescimento

- **Objetivos:** *“Promover uma atitude e cultura de constante rigor, profissionalismo e inovação, sustentada numa contínua evolução profissional e espírito de equipa. Orientada à acção, aos resultados e à responsabilização”* (MSGI, 2012; 28)
- **Processos:** gestão de contratações de recursos de TIC; gestão da inovação; gestão de carreiras e performance; gestão de contratos
- **Métricas financeiras:** rentabilidade de investigação, desenvolvimento e inovação (IDI); % de atingimento de fecho e margem bruta face ao orçamento.
- **Métricas não-financeiras:** % de entradas; % de turnover anual; % propostas aceites pelos candidatos; número de ideias que passam a projeto IDI; estágios académicos; tempo médio de formação e aprendizagem; número de ideias que originam venda; número de avaliações com objetivos definidos e entregues; formalização da contratação.

Verificamos que as métricas existem para cada uma das perspetivas, estão colocados na intranet e são comunicados aos colaboradores. Estes documentos especificam objetivos dos processos, quem é o responsável e as métricas associadas. Embora não esteja acessível um BSC, torna-se fácil de verificar as métricas e processos associados a estas perspetivas.

Concluimos que, perante as ferramentas existentes do plano estratégico e do plano operacional, os processos estão delineados conforme explicado no enquadramento teórico havendo uma interligação entre a estratégia e as operações.

IV. Conclusões

IV.1. Conclusões

A mudança de estratégia da Novabase veio trazer novos desafios ao nível de organização da sua estrutura interna. Vários *controllers* foram alocados a novos centros de responsabilidade e tornou-se importante que o nível dos processos continuasse a ser executado da melhor forma.

Pretendíamos averiguar se especificamente o processo e controlo orçamental cumpriram a sua missão de interligar estratégia às operações através de um conjunto de características.

Verificamos que os relatórios que derivam do processo de orçamentação ao longo do mês fornecem dois tipos de análise: retrospectiva e prospetiva, que são apresentadas e explicadas numa reunião mensal por mercado com o *executive* responsável. Os relatórios retrospectivos fornecem os dados reais de rendimentos, margem e gastos administrativos acumulados ao mês face ao orçamento com o detalhe por mercado, cliente e oferta. Os relatórios prospetivos são construídos com base nos dados de *pipeline* e *forecast* e contêm o valor previsto de fecho (rendimentos) das propostas ainda em aberto, o valor de rendimentos e margem dos projetos em execução e os valores de gastos administrativos previstos para as unidades de negócio.

Assim, estes relatórios conseguem ser “*um elemento de aprendizagem de gestão, como também um meio de ligação entre o presente e o passado*” (Jordan *et al.*, 2011: 184) cumprindo o primeiro ponto em que nos propusemos focar.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Estas reuniões verificam a decomposição por causas, a reprevisão anual, a explicação dos desvios e as ações corretivas a serem tomadas. Podemos afirmar que cada característica é verificada nas reuniões mensais de apresentação dos números de fecho do mês onde os relatórios retrospectivos e prospetivos apresentados são passíveis de ser detalhados até ao número de projeto, cliente, geografia, mercado e área de negócio, o que facilita a análise por parte da gestão conseguindo saber a causa dos desvios através dos diretores de unidade, gestores de projeto e *controllers*.

Concluimos que as ações corretivas poderão ser alvo de melhoria, isto porque, ao serem apresentados os desvios espera-se que os gestores tomem medidas, mas não existe um compromisso escrito do que será efetuado, mas normalmente como falamos de projetos, no mês seguinte o controlo de gestão verifica se as ações faladas em reunião já começaram a ser tomadas. No caso dos números de fecho de oportunidades de negócio, apenas existe uma pressão do lado dos diretores para com os *account managers*, mas nada escrito como compromisso. Isto leva a que no final do ano não exista um relatório com as ações corretivas que foram tomadas durante o ano, apenas a experiência de cada diretor de unidade e *account manager* que servirá para no futuro anteciparem iniciativas e tomarem melhores decisões, não havendo uma aberta troca de experiências entre áreas e mercados de negócio dentro da empresa do que foi realizado para superar os desafios encontrados.

Ao nível da construção do orçamento, assinalamos o facto de os objetivos serem indicados a cada diretor de unidade podendo levar a que os colaboradores não se sintam motivados pelos seus objetivos, havendo um sentimento de injustiça na avaliação da sua percentagem de atingimento face aos números de fecho e margem bruta.

Quando relacionamos a ferramenta de avaliação de desempenho com o orçamento verificamos que não existe um relatório que proporcione um detalhe das variáveis que afetaram os resultados do colaborador, sendo que algumas variáveis podem estar fora do seu controlo, mas ser penalizado de igual forma sendo que “*o desempenho do gestor deve estar muito ligado ao grau de delegação e ao grau de controlabilidade das variáveis que afetam os seus resultados*” (Jordan *et al.*, 2011: 218).

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Podemos afirmar que o processo e controlo orçamentais na Novabase cumprem a sua função e é possível prever com fiabilidade os valores orçamentais nos vários níveis da organização permitindo efetuar o acompanhamento dos valores reais obtidos face ao planeado através da divulgação de informação pelos diversos intervenientes no ciclo orçamental. Assim, podemos concluir que existe estas ferramentas de gestão da forma como estão implementadas ajudam a alcançar a estratégia seguindo o ciclo fechado de gestão.

IV.2. Limitações

Uma das limitações que é por norma associada ao estudo de caso é o facto de não ser possível extrapolar os resultados obtidos. Não obstante, o objetivo deste trabalho não é fazer extrapolação dos resultados mas sim dar um contributo sobre a forma como é implementado e monitorizado o processo orçamental numa empresa com alguma dimensão e complexidade. Os gestores, baseando-se nos pontos a melhorar encontrados, poderão também antecipar e corrigir possíveis *gaps* processuais nas suas empresas.

Outras limitações encontradas durante a realização do estudo prendem-se com a confidencialidade de algumas informações da empresa, como os pormenores dos objetivos estratégicos, a conceção pela gestão de topo dos processos e métricas.

IV.3. Pistas de Investigação Futura

Este estudo de caso poderá ser um contributo para investigações futuras tanto em empresas do sector de TIC, como dos processos de orçamento e de controlo orçamental interligados com os restantes instrumentos de gestão, em qualquer empresa.

Devido ao tempo que seria necessário para uma avaliação das restantes fases do ciclo de gestão, seria interessante para investigação futura a forma como estas fases são construídas e implementadas na empresa em estudo e se o ciclo de gestão funciona no todo de acordo com a metodologia.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Na análise S.W.O.T. apresentamos o esmagamento das margens por parte dos fornecedores e da concorrência como uma das ameaças e apresentamos o facto dos clientes terem diferentes necessidades para soluções à medida como uma das oportunidades, assim, pensamos ser de interesse uma avaliação da cadeia de valor presente na Novabase, de modo a que seja diagnosticada a vantagem competitiva e as formas de a reforçar com base na teoria de Michael Porter.

Tal como referimos atrás uma das dificuldades encontradas durante o processo são as várias ferramentas informáticas utilizadas, muitas delas atualizadas manualmente pelo controlo de gestão. Um estudo passível de ser efetuado seria a avaliação de como os mecanismos poderiam ser integrados de uma forma mais simples, não representando um aumento substantivo de gastos para a empresa.

Referências bibliográficas

- Aaker, D. A. 1984. *Developing business strategies* (1st ed.). California: School of Business Administration, University of California.
- Aaker, D. A. 1992. *Strategic market management* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Andrews, K. R. 1980. *The concept of corporate strategy* (2nd ed.). Illinois: Dow-Jones Irwin.
- Baraňano, A. M. 2004. *Métodos e técnicas de investigação em gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bossidy, L., Charan, R., & Burck, C. 2002. *Execution the discipline of getting things done*. London: Random House Business Books.
- Eisenhardt, K., & Sull, D. 2001. Strategy as simple rules. *Harvard Business Review*, January, 79: 106-116.
- Grant, R. 2008. *Contemporary strategy analysis* (6th ed.). Oxford: Blackwell Publishers.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. 2005. *Exploring corporate strategy: Text and cases* (7th ed.). Harlow: Prentice-Hall.
- Jordan, H., Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. 2011. *O controlo de gestão: ao serviço da estratégia e dos gestores* (9ª ed.). Lisboa: Áreas editora.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. 2007. *Time-driven activity based costing : A simpler and more powerful path to higher profits*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. 1992. The balanced scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February 70, 71-79.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

- Kaplan, R., & Norton, D. 1996. *The balanced scorecard : Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2000a. Balanced scorecard, insight, experience & ideas for strategy-focused organizations. *Harvard Business School Publishing*, Volume 2, Number 4, July-August 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2000b. Having trouble with strategy? Then map it. *Harvard Business Review*, September-October 78: 167-176.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2004. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2008a. *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R., & Norton, D. 2008b. Mastering the management system. *Harvard Business Review*, January 86: 62-77.
- Martin, R. L. 2010. The execution trap. *Harvard Business Review*, July-August 88: 64-71.
- Mintzberg, H. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York: Practice Hall.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy, techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press, pp. 3 e 4.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. 2005. *Manual de investigação em ciências sociais* (4ª ed.). Lisboa: Gradiva.

A importância do processo e controlo orçamental para o alcance da estratégia, numa empresa de TI

Simons, R. 2000. *Performance measurement & control systems for implementing strategy*, Prentice Hall.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: design and methods* (4th ed.). Sage Publications.

Manuais da Novabase:

Levantamento de processos de Orçamento Anual, 2012

Levantamento de processos de *Forecast*, 2012

Levantamento de processos de Fecho do mês, 2012

Manual do Sistema de Gestão Integrado (MSGI), 2012

Manual de Avaliação do desempenho da Novabase, 2012

Relatório de Gestão (2009) – Novabase, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.

Relatório de Gestão (2010) – Novabase, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.

Relatório de Gestão (2011) – Novabase, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.

Relatório de Gestão (2012) – Novabase, Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.

Recursos Online:

www.novabase.pt, várias consultas