



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Relevância do Ciclo de Planeamento Estratégico

Estudo de Caso - ITAU

Fábio André Coelho Moreira

Católica Porto Business School
2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Relevância do Ciclo de Planeamento Estratégico

Estudo de Caso - ITAU

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

por

Fábio André Coelho Moreira

sob orientação de
Professor Doutor Luís Marques

Católica Porto Business School
2023

Agradecimentos

A todos os que direta ou indiretamente me fizeram chegar até aqui.

Resumo

Em todas as indústrias a competitividade é elevada e todas as diferenciações entre empresas pode levar ao seu sucesso ou ao seu insucesso, mesmo em indústrias maduras.

Dessa forma, a dissertação irá apurar a relevância do ciclo de planeamento estratégico numa empresa de restauração coletiva.

A metodologia utilizada nesta dissertação é o estudo de caso, realizando para o efeito 8 entrevistas a diferentes quadros da estrutura da empresa Itau, SA, que direta ou indiretamente têm decisão no planeamento estratégico da empresa, 4 das entrevistas serão realizadas na delegação Norte e as restantes na delegação Sul. Estas entrevistas têm por referência o método de Ferreira e Otley (2009), adaptado especificamente a cada cargo da empresa.

Os resultados apontam para a utilização do método *Execution Premium*, numa sinergia de pensamento, implementação e melhoria do ciclo de planeamento estratégico entre as duas delegações, demonstra, também, uma certa liberdade para tomarem decisões que potenciem os seus resultados.

Sendo uma empresa subsidiária da Trivalor, a cada três anos existem novos objetivos e metas a atingir que são decididos pelos conselhos de administração das duas empresas.

Após objetivos e metas traçadas, nas duas delegações o departamento de controlo de gestão compila dados e esboça os orçamentos anuais e os orçamentos dinâmicos, contudo toda a parte operacional tem presença e responsabilidade nestes orçamentos.

Palavras-chave: Restauração Coletiva, Itau, SA, Planeamento Estratégico, *Execution Premium*

Número de Palavras: 8050

Abstract

In all industries, competitiveness is high, and all differentiations between companies can lead to their success or failure, even in mature industries.

Thus, the dissertation aims to assess the relevance of the strategic planning cycle in a collective catering company.

The methodology used in this dissertation is a case study, involving 8 interviews with various executives from the organizational structure of Itau, SA, who have direct or indirect involvement in the company's strategic planning. Four of the interviews will be conducted at the North delegacy and the remaining interviews at the South. These interviews are based on the method developed by Ferreira and Otley (2009), adapted specifically to each position within the company.

The results indicate the use of the Execution Premium method, which demonstrates a synergy of thinking, implementation, and improvement of the strategic planning cycle between the two branches. It also shows a certain degree of freedom for making decisions that enhance their results.

Being a subsidiary of Trivalor, every three years, new objectives and goals are set, which are decided by the two boards of directors of the two companies.

After setting the objectives and goals, the management control department in both agencies compiles data and outlines the annual budgets and flexible budgets. However, the entire operational part of the company is present and responsible for these budgets.

Keywords: Collective Catering, Itau, SA, Strategic Planning, Execution Premium

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo	vii
Abstract.....	ix
Índice	xi
Índice de Figuras	xiv
Índice de Tabelas.....	xvi
Introdução	18
Capítulo 1	
Revisão da Literatura	23
1.1 Estratégia	23
1.2 Planeamento Estratégico	28
1.3 Sistemas de Controlo de Gestão.....	31
1.4 Relação Planeamento Estratégico e Sistemas de Controlo de Gestão..	34
1.5 Ciclo de planeamento estratégico e a Restauração Coletiva.....	37
Capítulo 2	
Metodologia	39
2.1 Metodologia.....	39
Capítulo 3	
Caso de Estudo: Empresa Itau, SA.....	42
3.1 Questão de Investigação.....	42

3.2 Instituto Técnico de Alimentação Humana, SA.....	43
Capítulo 4	
Análise Crítica do Estudo de Caso	45
Capítulo 5	
Discussão do Estudo de Caso.....	51
Conclusão.....	55
Limitações e Pesquisa Futura.....	59
Bibliografia.....	61
Anexos.....	66
Tabela Resumo Escolas de Estratégia.....	67
Tabela Resumo da Relação do Planeamento Estratégico e do Sistema de Controlo de Gestão	69
Modelo Execution Premiun	70
Modelo de Ferreira e Otley (2009).....	71
Protocolo de Entrevista – Administração	72
Protocolo de Entrevista – Direção Operacional	74
Protocolo de Entrevista – Direção Controlo de Gestão	76
Protocolo de Entrevista – Operações.....	78
5 Forças de Porter + Força Complementar – Restauração Coletiva	80

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Execution Premium da empresa Itau, SA.	50
Figura 2. Modelo de Execution Premium.....	70
Figura 3. Modelo de Ferreira e Otley (2009).....	71
Figura 4. 5 Forças de Porter na indústria da restauração coletiva	80

Índice de Tabelas

Tabela 1. Resumo das diferentes escolas de estratégia..... 68

Tabela 2. Resumo da relação do planeamento estratégico com os sistemas de
controlo de gestão 69

Introdução

A competitividade é um fator fundamental para o sucesso de uma empresa, independentemente do seu setor de atividade (Porter & Advantage, 1985).

Sendo assim é crucial que as empresas implementem estratégias eficazes e utilizem ferramentas de gestão para garantir que se destacam em relação à concorrência ao longo do tempo (Hitt et al., 2017).

A estratégia é um elemento fundamental para o sucesso de uma empresa e sua capacidade de se manter competitiva no mercado. Segundo Porter (1996), a estratégia define a direção e o objetivo de uma empresa ao longo do tempo, incluindo os recursos e atividades que a empresa deve utilizar para atingir seus objetivos.

Além disso, é um processo de tomada de decisão que permite às empresas identificar oportunidades e ameaças no ambiente externo e desenvolver um plano de ação para aproveitá-las ou enfrentá-las (Mintzberg et al., 1998).

Como afirma (Johnson et al., 2020), a estratégia é uma combinação de ações integradas que permite às empresas alcançar vantagem competitiva e maximizar o seu valor.

Dessa forma, o seu planejamento é crucial para o sucesso de uma empresa, pois permite que a mesma estabeleça uma direção clara e definida para o futuro, alinhe os recursos e atividades da organização com as suas metas e os seus objetivos a longo prazo, identifique oportunidades e ameaças no ambiente

externo e se adapte às mudanças no ambiente de negócios, bem como a identificação dos recursos e ações necessários para alcançá-los (Hitt et al., 2017; Mintzberg, 2000).

De acordo com a teoria da gestão estratégica, o planejamento estratégico é fundamental para a sobrevivência e para o sucesso das empresas, pois permite que elas antecipem e respondam a mudanças no ambiente de negócios (Porter, 1996). O planejamento estratégico também pode ajudar as empresas a aproveitar oportunidades de crescimento e maximizar sua eficiência operacional (Alexander, 1985).

Para que a organização consiga pôr em prática o seu planejamento e conseqüentemente atinja os seus objetivos, é necessário que esta possua mecanismos que permitam à organização controlar e monitorizar todas as ações realizadas durante o ciclo de planejamento, bem como avaliar o seu desempenho, de modo a atingir os seus objetivos estratégicos e proteger-se contra as ameaças do ambiente externo. (Merchant & Otley, 2006)

O sistema de controlo de gestão (SCG) é fundamental para o sucesso da organização, pois permite ajustar o planejamento estratégico face às mudanças no ambiente de negócios e garante a eficiência e eficácia da execução das ações planeadas, permitindo aos líderes da organização tomar decisões informadas, adaptar a estratégia e os recursos da empresa e alinhar com os seus objetivos a longo prazo, atingindo assim os resultados desejados pelos *stakeholders* (Johnson et al., 2008; Merchant & Otley, 2006).

A importância do planejamento estratégico e dos sistemas de controlo para o sucesso de uma empresa está bem estabelecida na literatura. No entanto, ainda

há muito a aprender sobre como estes sistemas podem ser otimizados para diferentes tipos de organizações e indústrias.

Este estudo tem como objetivo contribuir para este corpo de conhecimento investigando a eficácia de diferentes tipos de sistemas de controlo em vários contextos organizacionais, com um enfoque no setor da restauração coletiva.

Nesta dissertação, vamos debruçar-nos com maior detalhe no Sistema *Execution Premium* (figura 2.), em primeiro lugar por ser o modelo utilizado pela empresa em estudo, para além disso é um modelo integrado de gestão que visa otimizar recursos de dados e informação, orientar o desempenho e clarificar a estratégia da organização (R. S. Kaplan & Norton, 2008).

No entanto, deve-se notar que não há uma solução única para os desafios que as organizações enfrentam na implementação do planeamento estratégico e dos sistemas de controlo de gestão, uma vez que as organizações procuram promover a autonomia e a responsabilidade dos funcionários, é necessário estabelecer um equilíbrio entre o controlo necessário e a liberdade para inovação (Simons, 2008).

Diferentes culturas organizacionais requerem abordagens personalizadas para gerir eficazmente os seus recursos e alcançar os seus objetivos estratégicos. Portanto, a implementação do planeamento estratégico e dos sistemas de controlo de gestão deve ser adaptada às necessidades específicas de cada organização (Tapinos et al., 2005).

O reconhecimento desse facto é crucial para implementar com sucesso os sistemas de controlo de gestão e alcançar os objetivos organizacionais.

A relevância dessa pesquisa reside na necessidade de entender como o planeamento estratégico pode impactar positivamente o desempenho das empresas de restauração coletiva. Estas empresas enfrentam desafios únicos no seu setor, como a gestão eficiente de custos, a oferta de alimentos de qualidade e a satisfação dos clientes.

Ao investigar a relevância do ciclo de planeamento estratégico, esta dissertação pode fornecer *insights* valiosos para as empresas de restauração coletiva em Portugal, permitindo que elas aprimorem suas práticas de gestão e tomem decisões mais informadas, podendo beneficiar outras empresas deste setor das lições aprendidas e das melhores práticas identificadas no estudo.

Compreender os desafios específicos enfrentados durante a implementação do planeamento estratégico e identificar os fatores que afetam sua eficácia pode ajudar as empresas a desenvolver estratégias mais eficientes e alcançar melhores resultados.

Além disso, a realização de um estudo de caso numa empresa portuguesa permite que a pesquisa tenha uma abordagem prática e baseada na realidade, fornecendo uma perspetiva real para o contexto do setor de restauração coletiva em Portugal.

Não obstante, iremos procurar identificar práticas de planeamento estratégico bem-sucedidas e propor medidas para melhorar o planeamento estratégico da empresa estudada.

Tendo em consideração o tema proposto e com o objetivo de o aprofundar, é importante responder à problemática de investigação: “Qual a relevância do ciclo de planeamento estratégico – caso de estudo Itau”

O presente trabalho final de mestrado é composto por sete capítulos: Introdução, Enquadramento teórico – Revisão da Literatura, a Metodologia, o Caso de Estudo: Empresa Itau, a Análise do caso de estudo, a Discussão do caso e por último as Conclusões do trabalho.

Capítulo 1

Revisão da Literatura

Nesta revisão bibliográfica, iremos explorar a importância do ciclo de planeamento estratégico no setor da restauração coletiva e identificar possíveis lacunas existentes na literatura.

1.1 Estratégia

Acredita-se que o termo “Estratégia” teve origem nos gregos, mais concretamente, na Grécia Antiga, onde o termo *strategos* se referia ao comandante militar. Para os gregos, estratégia era vista como a arte de liderar tropas em batalha, tendo em vista o sucesso das operações militares.

Na década de 1960, autores como Chandler e Ansoff, propuseram definições e conceitos específicos para a área.

Enquanto Chandler definiu a estratégia como a determinação das metas e objetivos a longo prazo de uma empresa e a alocação de recursos para alcançá-los (Chandler Jr, 1962), Ansoff destacou a importância de se definir a missão, os objetivos e a estratégia de uma empresa de forma clara e precisa.(Ansoff, 1965b)

Já em meados dos anos 1970, autores como Porter e Mintzberg trouxeram novas perspetivas sobre a estratégia.

Porter destacou a importância da análise da indústria e da concorrência para a elaboração da estratégia, propondo o modelo das cinco forças competitivas (Porter, 1980) . Enquanto Mintzberg enfatizou a importância da intuição e do conhecimento organizacional para a construção da estratégia (Mintzberg, 1978).

Com o aparecimento das várias correntes, Mintzberg, dividiu a estratégia, em duas grandes escolas: a prescritiva e a descritiva.

Dentro da escola prescritiva, Mintzberg subdividiu-a em Escola de Design, de Planeamento e de Posicionamento. Já a escola descritiva subdividia-se em escola Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizagem, de Poder, Cultural, Ambiental e Configuracional. (Mintzberg et al., 1998):

A Escola do Design enfatiza a importância de uma visão clara e abrangente da organização e do ambiente em que opera para a formulação de estratégia. A escola do design argumenta que uma estratégia bem-sucedida deve ser baseada em um processo cuidadoso de concepção e que a ênfase deve estar na criação de soluções criativas e inovadoras para os problemas enfrentados pela organização (Andrews & Andrews, 1980; Buchanan, 1992).

Por sua vez, a escola de Planeamento destaca a importância de um processo formal de planeamento estratégico, em que a estratégia é desenvolvida por meio de uma análise sistemática do ambiente externo e das capacidades internas da organização. Esta abordagem envolve a definição de objetivos claros, a identificação de alternativas estratégicas e a seleção da melhor estratégia para alcançar esses objetivos (Ansoff, 1965a).

Para a escola do Posicionamento a posição da organização ou do problema no mercado é o foco central. A escola de posicionamento recomenda que a

estratégia seja baseada em uma análise cuidadosa do mercado e das forças competitivas (Porter, 1980).

Por outro lado, a escola Empreendedora acredita que o empreendedor é a chave de todo o sucesso, pelo que a estratégia deve ser desenvolvida a partir da visão, intuição e das habilidades do empreendedor, em vez de ser baseada em análises extensas e processos formais (Bowen, 1960).

Já a escola Cognitiva destaca a importância das percepções, das crenças e da cognição na formulação de estratégia. A tomada de decisão estratégica é influenciada pela visão de mundo, experiências e conhecimentos prévios dos gestores, bem como pelas informações disponíveis. Para os proponentes dessa escola, a formulação da estratégia envolve a criação de mapas cognitivos que permitem aos gestores compreender a realidade da organização e identificar oportunidades e ameaças para o seu futuro. (Johnson et al., 2008).

De referir ainda a escola de Aprendizagem, onde a relevância da aprendizagem organizacional é enfatizada. Essa escola recomenda que a estratégia seja desenvolvida em um processo contínuo de aprendizado e adaptação (Senge, 1990).

Com um foco diferente, surge também a escola do Poder onde todo o foco se centra na importância do poder e das relações. Essa escola recomenda que a estratégia seja desenvolvida a partir do poder que a organização ou o indivíduo possuem em relação aos demais envolvidos no ambiente externo (Pfeffer, 1981).

Além de todas estas formas de pensamento, temos também a escola Cultural que prima pelo valor dado a normas, valores. Essa escola recomenda que a estratégia seja desenvolvida em um contexto cultural específico (Deal & Kennedy, 1982).

De forma a destacar o ambiente externo na formulação de estratégias, surge então a escola Ambiental. Essa escola recomenda que a estratégia seja desenvolvida a partir de uma análise cuidadosa do ambiente externo e das forças ambientais (Miles et al., 1978).

Por último, a escola Configuracional que dá relevo à configuração. Essa escola recomenda que a estratégia seja desenvolvida a partir da configuração da organização em relação ao ambiente externo (Mintzberg, 1993).

Cada escola de pensamento tem suas vantagens e desvantagens, e a escolha da abordagem certa dependerá do setor, dos recursos da empresa e do contexto em que se encontra.

Ao longo do tempo, a teoria da estratégia evoluiu e mudou para acompanhar as mudanças no ambiente de negócios. Na década de 1970, a estratégia foi vista como um planeamento estratégico centralizado e *top-down*, 20 anos se seguiram e a teoria da estratégia começou a enfatizar a importância da adaptação e da mudança contínua (Grant, 2021).

Os desafios e limitações da formulação de estratégias bem-sucedidas são muitas e variadas. A incerteza é um dos principais desafios, pois é difícil prever com precisão como o mercado irá se comportar. Aliás, as mudanças rápidas no mercado pressupõem uma capacidade de adaptação à mudança muito ágil e uma constante inovação (Mintzberg et al., 1998).

Por fim, uma tomada de decisão falhada ou ultrapassada também pode ser uma limitação na formulação de estratégias bem-sucedidas. São vários os exemplos de empresas que falharam na sua estratégia de adaptação ao meio em que se

inseririam, como por exemplo: a Blockbuster, que não se conseguiu adaptar ao mercado de *streaming* de filmes e acabou por falir. Já a Kodak, que não se conseguiu adaptar à era digital da fotografia e também entrou em falência e a Nokia, que perdeu seu domínio no mercado de telemóveis por não acompanhar a evolução da tecnologia (Grant, 2021).

1.2 Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico é um processo crítico para as organizações que procuram atingir os seus objetivos e manter-se competitivas num ambiente em constante mudança. Contudo, sendo um processo multifacetado, o planeamento estratégico pode ser desafiante de compreender e de implementar efetivamente (Wilson, 1994).

O planeamento estratégico é um processo sistemático de definição direcional da organização, onde esta desenvolve os objetivos de longo prazo, avaliação dos recursos disponíveis, análise do ambiente interno e externo, formulação de estratégias e implementação de ações para alcançar esses objetivos (Hitt et al., 2017).

Ansoff (1965) definiu o planeamento estratégico como "um processo sistemático para avaliar as oportunidades e constrangimentos que uma organização enfrenta, identificar os seus objetivos e determinar as ações que permitirão alcançar esses objetivos."

O planeamento estratégico é orientado para o futuro, abrangente, participativo, flexível e sistemático (Bryson, 2018). Centra-se em desenvolver um plano para alcançar objetivos a longo prazo, considera todos os aspetos das operações da organização, envolve partes interessadas de toda a organização, permite ajustes à medida que as circunstâncias mudam e segue um processo claro de desenvolvimento, implementação e monitorização do plano a adaptar-se a mudanças ambientais e a aproveitar oportunidades emergentes (Miller & Cardinal, 1994).

Existem vários modelos de planeamento estratégico, cada um com a sua abordagem ao processo.

Por exemplo, a análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) é um modelo comumente utilizado que identifica fatores internos e externos que podem impactar a organização e desenvolve estratégias para os abordar (Weihrich, 1982).

Já o *Balanced Scorecard* utiliza um conjunto de métricas de desempenho para medir o progresso em relação aos objetivos estratégicos (R. S. Kaplan & Norton, 2005).

Por outro lado, o modelo de Mapa de Estratégia fornece uma representação visual da estratégia da organização, ilustrando as relações entre diferentes objetivos estratégicos (R. Kaplan & Norton, 2004). Seja qual for o modelo utilizado, um dos desafios em comum é a incerteza, dado que é difícil prever com precisão os resultados futuros (Mintzberg, 1994).

Além disso, o planeamento estratégico requer uma quantidade significativa de tempo e recursos, o que pode ser um fardo para organizações com orçamentos limitados (Bryson, 2018). Garantir a adesão das partes interessadas e alinhar os seus objetivos e metas também pode ser difícil, levando a desafios de implementação (Bryson, 2018).

Apesar de o planeamento estratégico ser uma ferramenta valiosa para as organizações, não é uma panaceia para todos os problemas organizacionais. Uma limitação é o potencial de simplificação excessiva, uma vez que o processo de reduzir problemas organizacionais complexos a um plano simples, pode levar à falta de análise de problemas mais específicos. (Mintzberg, 1994).

Além disso, o planejamento estratégico pode estar demasiado focado no longo prazo, o que pode levar à negligência das prioridades de curto prazo (Bryson, 2018). Finalmente, o planejamento estratégico pode estar demasiado focado internamente, levando à falta de consideração pelos fatores externos que podem impactar a organização (Grant, 2021).

Ainda que um planejamento estratégico eficaz seja fundamental para o sucesso organizacional, requiere uma cuidadosa consideração dos desafios e limitações inerentes ao processo. Embora existam vários modelos e abordagens ao planejamento estratégico, as características-chave do processo permanecem as mesmas (Mintzberg et al., 1998).

Por isso mesmo, as organizações devem esforçar-se por desenvolver uma estratégia abrangente e flexível que seja participativa e orientada para o futuro, mantendo-se também conscientes das limitações do processo. Ao fazê-lo, as organizações podem alcançar os seus objetivos de longo prazo e manter-se competitivas num ambiente em constante mudança (Bryson, 2004).

1.3 Sistemas de Controlo de Gestão

Os sistemas de controlo de gestão (SCG) são ferramentas críticas que as organizações usam para regular e monitorizar o seu desempenho. Estes sistemas permitem aos gestores tomar decisões informadas, alocar recursos de forma eficaz e aumentar a responsabilidade de todos os envolvidos (Anthony et al., 2014).

Os SCG podem ser definidos como um conjunto de ferramentas, técnicas e procedimentos utilizados pelos gestores para planificar, monitorizar e controlar atividades organizacionais (Simons, 2008).

A evolução dos SCG remonta ao início do século XX, quando foram desenvolvidos sistemas de controlo tradicionais, como orçamentação e custeio padrão (Chenhall, 2003). No entanto, com a crescente complexidade e incerteza do ambiente de negócios, esses sistemas tradicionais foram criticados por serem muito rígidos e incapazes de se adaptar a mudanças (Otley, 1999).

Vários modelos e estruturas foram desenvolvidos para explicar o design, implementação e uso de SCG.

Um dos modelos mais amplamente utilizados é o modelo de Simons, usando "alavancas" no Controlo de Gestão, propondo quatro tipos de sistemas de controlo: diagnóstico, fronteira, crença e controlo interativo. (Simons, 2008)

Outra estrutura popular é o *Balanced Scorecard* desenvolvido por Kaplan e Norton que fornece um conjunto abrangente de medidas de desempenho em

quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento (R. S. Kaplan & Norton, 2005).

Outras estruturas incluem o sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC), que liga custos a atividades específicas, e a metodologia Seis Sigma, que visa melhorar a qualidade reduzindo defeitos e variabilidade (Chenhall & Moers, 2015).

Os SCG desempenham um papel crucial na implementação de estratégias, fornecendo uma estrutura para alinhar objetivos e metas organizacionais com atividades individuais e de equipa. Esse alinhamento é alcançado através do uso de medidas de desempenho e mecanismos de feedback, que ajudam a monitorizar o progresso em direção a objetivos estratégicos e a identificar áreas que requerem ação corretiva (Simons, 2008).

Além disso, os SCG podem facilitar a comunicação e coordenação entre diferentes unidades da organização, garantindo que os recursos sejam alocados para as atividades mais críticas (R. Kaplan & Norton, 2004). Vários estudos mostraram que a implementação efetiva de SCG está positivamente relacionada com o desempenho organizacional (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Os SCG têm também um papel significativo na tomada de decisão, fornecendo aos gestores informações relevantes sobre o desempenho das diferentes unidades da organização. Essas informações podem ser utilizadas para tomar decisões sobre alocação de recursos, definição de preços de produtos e outras escolhas estratégicas (Simons, 2008).

Além disso, os SCG podem ajudar a identificar oportunidades de melhoria e inovação, permitindo aos gestores tomar decisões informadas sobre mudanças

nos processos e procedimentos organizacionais. A pesquisa também mostrou que a utilização de medidas de desempenho nos SCG pode melhorar a qualidade da tomada de decisão (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

Por fim, o SCG desempenha um papel fundamental na avaliação de desempenho, fornecendo medidas de sucesso e fracasso na consecução de objetivos organizacionais. Essas medidas podem ser usadas para recompensar os melhores desempenhos e identificar áreas que precisam de melhoria (R. S. Kaplan & Norton, 2005).

No entanto, é importante observar que o uso do SCG para avaliação de desempenho também pode ter consequências negativas, como um foco no desempenho de curto prazo em detrimento de metas de longo prazo (Otley, 1999).

Além disso, o design e a implementação do SCG podem afetar a motivação e o comportamento dos funcionários, levando a consequências não intencionais (Chenhall & Moers, 2015).

1.4 Relação Planeamento Estratégico e Sistemas de Controlo de Gestão

O planeamento estratégico é um processo crucial que as organizações utilizam para desenvolver a sua visão e objetivos de longo prazo, de forma a orientar a tomada de decisões e a alocação de recursos (Hussey & Ong, 2015).

Por outro lado, os sistemas de controlo de gestão (SCG) são ferramentas que os gestores utilizam para monitorizar e controlar o desempenho organizacional, assegurando que a organização está no bom caminho para atingir os seus objetivos estratégicos (Simons, 2008).

Nos últimos anos, os investigadores têm-se concentrado em compreender a relação entre o planeamento estratégico e os SCG, reconhecendo o papel crítico que os SCG desempenham no apoio à implementação de planos estratégicos (Chenhall, 2003).

A relação entre o planeamento estratégico e os SCG pode ser conceptualizada como um ciclo de feedback, em que os planos estratégicos fornecem a base para o design dos SCG, e os SCG fornecem feedback para informar e refinar os planos estratégicos (Simons, 2008).

Este ciclo de feedback permite que as organizações ajustem as suas estratégias e se adaptem às mudanças no ambiente ao longo do tempo, assegurando que permanecem alinhadas com os seus objetivos (Chenhall, 2003).

Os SCG desempenham um papel fundamental no apoio à implementação dos planos estratégicos, fornecendo aos gestores informações sobre o desempenho das diferentes unidades da organização (Simons, 2008).

Esta informação pode ser utilizada para identificar áreas onde o desempenho não está a cumprir as expectativas, e para tomar medidas corretivas para colocar o desempenho de volta nos eixos (Chenhall, 2003).

Além disso, os SCG podem ajudar a alinhar o comportamento dos funcionários com os objetivos e metas da organização, fornecendo incentivos e feedback sobre o desempenho (Simons, 2008).

Os SCG também desempenham um papel significativo na tomada de decisão, fornecendo aos gestores informações relevantes sobre o desempenho das diferentes unidades da organização. Esta informação pode ser utilizada para tomar decisões sobre a alocação de recursos, preços de produtos e outras escolhas estratégicas (Simons, 2008).

Não obstante, os SCG podem ajudar a identificar oportunidades de melhoria e inovação, permitindo que os gestores tomem decisões informadas sobre mudanças nos processos e procedimentos organizacionais. A pesquisa também mostrou que a utilização de medidas de desempenho nos MCS pode melhorar a qualidade da tomada de decisão (Chenhall & Langfield-Smith, 1998).

A relação entre o planeamento estratégico e os sistemas de controlo de gestão é crucial para garantir que as estratégias de uma organização são implementadas com sucesso. O planeamento estratégico fornece a base para o design dos sistemas de controlo de gestão, e estes sistemas fornecem feedback para informar e refinar os planos estratégicos (Simons, 2008).

Assim, os sistemas de controlo de gestão ajudam a garantir que as estratégias de uma organização são relevantes, eficazes e alinhadas com os seus objetivos (Chenhall, 2003). Além disso, os sistemas de controlo de gestão permitem que as organizações monitorizem a implementação das suas estratégias e tomem medidas corretivas se necessário (Simons, 2008).

Os sistemas de controlo de gestão desempenham um papel fundamental no apoio à implementação de planos estratégicos, fornecendo aos gestores informações sobre o desempenho organizacional e alinhando o comportamento dos funcionários com os objetivos da organização.

Além disso, os sistemas de controlo de gestão podem ajudar a informar a tomada de decisão e a identificar oportunidades de melhoria e inovação. No entanto, é importante reconhecer as limitações e as possíveis consequências negativas dos sistemas de controlo de gestão e usá-los de forma equilibrada e eficaz.

1.5 Ciclo de planeamento estratégico e a Restauração Coletiva

O planeamento estratégico desempenha um papel crucial no sucesso e na sustentabilidade das empresas, independentemente do setor em que atuam. (Greenley, 1994)

No setor da restauração coletiva, o ciclo de planeamento estratégico assume uma importância ainda maior, dado o ambiente dinâmico e competitivo em que as empresas operam. (Hitt et al., 2017)

O ciclo de planeamento estratégico é essencial para as empresas do setor da restauração coletiva, pois permite a definição de objetivos claros, a identificação de estratégias adequadas e a alocação eficiente de recursos.

Além disso, o planeamento estratégico ajuda as empresas a antecipar e responder às mudanças do mercado, a identificar oportunidades de crescimento e a gerir eficazmente os riscos associados às operações.

A literatura existente destaca várias razões pelas quais o ciclo de planeamento estratégico é importante para as empresas do setor da restauração coletiva.

O alinhamento com as necessidades dos clientes, uma vez que o planeamento estratégico permite que as empresas identifiquem as necessidades dos clientes e desenvolvam ofertas de produtos e serviços que sejam relevantes e atrativas para o seu público-alvo (Enz, 2009).

Uma gestão eficiente dos recursos, na medida em que ajuda as empresas a otimizar a utilização dos recursos disponíveis, como mão de obra, ingredientes e equipamentos, garantindo a eficiência operacional e a redução de desperdícios (Olsen & Roper, 1998).

Permite identificar oportunidades de mercado possibilitando que as empresas identifiquem oportunidades de crescimento e expansão, como a abertura de novos restaurantes ou a diversificação dos serviços oferecidos (Sirmon et al., 2007).

Ajuda na gestão de riscos permitindo as empresas antecipar e gerir os riscos associados às operações, como mudanças nos padrões alimentares, flutuações nos preços dos ingredientes ou alterações nas regulamentações governamentais (Soleimani Zoghi & Antonschmidt, 2022).

Apesar da importância do ciclo de planeamento estratégico para as empresas do setor da restauração coletiva, existem lacunas na literatura existente.

A falta de estudos específicos para o setor da restauração coletiva, uma vez que a maioria dos estudos sobre planeamento estratégico concentra-se em setores mais genéricos, como a indústria de serviços em geral.

Pouca ênfase na implementação prática do planeamento estratégico, muitos estudos focam-se na teoria e nos modelos conceituais do planeamento estratégico, deixando de lado a implementação prática.

A tese de mestrado irá contribuir para a literatura ao analisar a implementação e os desafios enfrentados por uma empresa do setor da restauração coletiva na execução do seu ciclo de planeamento estratégico.

Capítulo 2

Metodologia

2.1 Metodologia

Para responder à pergunta de investigação teve-se por base o caso de estudo qualitativo, usando a entrevista a diferentes cargos dentro da empresa como ferramenta.

A escolha desta metodologia é justificada pelo facto de permitir uma análise detalhada e profunda das práticas de planeamento estratégico utilizadas pela empresa, permitindo a compreensão das particularidades e desafios enfrentados no processo de implementação do planeamento estratégico (Eisenhardt & Graebner, 2007).

O estudo de caso qualitativo é uma abordagem de pesquisa que se concentra num fenómeno em particular, na sua totalidade e complexidade (Bardin, 1977).

Este tipo de estudo permite compreender os dados de uma forma mais profunda, explorando os detalhes e as nuances do contexto em que ocorre. (Eisenhardt, 1989)

No entanto, é importante destacar que este tipo de abordagem também tem algumas limitações, como o facto de não permitir generalizações para outros contextos ou situações similares. (Yin, 2009).

No presente estudo, a metodologia de estudo de caso qualitativo foi escolhida devido à necessidade de compreender de forma aprofundada a relevância do ciclo de planeamento estratégico no Itau e explorar as suas particularidades, bem como as suas dinâmicas internas, permitindo analisar e avaliar o impacto do planeamento estratégico no seu desempenho.

Deste modo, de forma a tornar o estudo de caso mais completo, recorreu-se à literatura existente, foram analisados documentos e relatórios organizacionais e realizadas entrevistas a diferentes quadros da organização, representantes de cargos hierarquicamente diferentes, tendo-se realizado 8 entrevistas semiestruturadas.

A entrevista foi utilizada por ser uma ferramenta flexível e dinâmica, muito útil para o estudo de caso fornecendo informações detalhadas e contextualizadas sobre um assunto específico (J. W. Creswell & David Creswell, 2018; Yin, 2009).

As 8 entrevistas foram divididas de forma equitativa entre as duas sedes: 4 entrevistas a Norte, ao Administrador, Diretor Operacional, Diretor de Controlo de Gestão e a um Gestor Operacional e outras 4 a Sul, utilizando-se a mesma distribuição.

Para a criação dos protocolos de entrevista para cada cargo, tendo sido elaborados 4 protocolos, utilizou-se como suporte bibliográfico o trabalho de Ferreira e Otley (figura 3), que defendem o uso da metodologia de caso de estudo para investigar o processo de implementação de sistemas de controlo de gestão.

Segundo os autores, a metodologia de caso de estudo permite a análise detalhada das práticas e processos de implementação de sistemas de controlo de gestão, permitindo a compreensão das particularidades e desafios

enfrentados pelas empresas no processo de implementação (Ferreira & Otley, 2009).

Capítulo 3

Caso de Estudo: Empresa Itau, SA

3.1 Questão de Investigação

Para desenvolver o trabalho final de mestrado foi definida uma questão de investigação que possibilita um conhecimento mais aprofundado sobre o ciclo de planeamento estratégico que uma empresa de um setor maduro que tem tido alvo de poucos estudos de investigação e que conta historicamente com margens muito baixas.

Posto isto, a questão de investigação centra-se na importância que os processos e as ferramentas da execução de estratégia têm no planeamento estratégico, como esse planeamento é alinhado com os interesses e atividades dos colaboradores e quais são os mecanismos de adaptação da empresa quer às oscilações da sua matéria-prima, quer à concorrência.

3.2 Instituto Técnico de Alimentação Humana, SA

O Itau é uma empresa com 60 anos de atividade, sendo a sua área de negócio a restauração coletiva. Faz parte de um aglomerado de empresas pertencente à holding Trivalor SPGS, SA que detém mais de 10 empresas, especializada no segmento de Business & Facility Services.

Desde 2019 que juntamente, com outra empresa do grupo Trivalor, a Gertal, que, também, atua na mesma área de negócios, dividiram os seus segmentos de atuação, especializaram-se no segmento Saúde e Social, tornando-se líderes de mercado nesse segmento.

O Itau tem como missão "a prestação de serviços de alimentação com os mais elevados níveis de qualidade visando a segurança alimentar total geradora de confiança nos seus Clientes e fidelização dos seus consumidores através de um clima organizacional mobilizador das suas Equipas.

Assume-se como uma empresa que "promove uma cultura inovadora, socialmente responsável e sustentável, espelhando nos seus processos uma melhoria contínua assente nas boas práticas de saúde e segurança no trabalho e de respeito pelos princípios de preservação do meio ambiente."

Como visão, procura "Ser o melhor prestador de serviços de alimentação no segmento saúde e social."

As suas estratégias são definidas a cada 3 anos, sendo também este o tempo de exercício do seu Conselho de Administração, escolhido pelo Conselho de Administração da Trivalor.

Na sua estrutura organizacional do Itau é constituída por dois Administradores, um a Norte e outro a Sul, e outro a Sul. Este último, assume simultaneamente o papel de Presidente do Conselho de Administração no triénio em exercício.

Para além disso, a estrutura é igual nas duas sedes, com 2 Diretores Operacionais, 1 Diretor de Controlo de Gestão, 1 Diretor de Qualidade e Segurança Alimentar

Nos indicadores em 2021 contava com mais de 2500 colaboradores, mais de 25 milhões de refeições servidas por ano e vendas de mais de 106 milhões de euros.

Até 2021, os resultados operacionais têm aumentado, excetuando 2020 que fora um ano excepcional (crise pandémica da Covid-19) o volume de negócios tem aumentado, bem como todas as outras métricas de gestão (Fonte: SABI, 2023).

Capítulo 4

Análise Crítica do Estudo de Caso

Após a realização das 8 entrevistas, foi possível compreender qual é o modelo de planeamento de gestão que a empresa tem na sua base e como este é realizado.

O modelo utilizado pelo Itau é o *Execution Premium*, e a ferramenta principal é o Orçamento, contudo existem várias diferenças entre as duas delegações.

Uma das grandes particularidades do Itau, sendo esta uma empresa subsidiária da empresa Trivalor, é que usufrui de uma liberdade limitada pela empresa mãe e tem de cumprir um modelo de gestão que obedeça a objetivos impostos por esta.

Estes objetivos são definidos entre os dois CA e têm um período duração de 3 anos. No início de cada triénio, são definidos os objetivos económicos: desde o volume de vendas, fidelização de clientes, resultados operacionais, entre outros.

Além disso, são criados objetivos ambientais (por exemplo diminuição do plástico), objetivos de qualidade e segurança alimentar (como a diminuição de acidentes de trabalho, aumento percentual das auditorias higio-sanitárias) e os objetivos de responsabilidade social (como o aumento da satisfação dos colaboradores).

A estas métricas o CA do Itau tem então o dever de trabalhar a sua equipa para que findo o triénio estes objetivos sejam alcançados, para isso é realizado anualmente um orçamento que engloba toda a estrutura.

Para tal, juntamente com a parte operacional o CA do Itau, em cada uma das delegações (Norte e Sul) definem estratégias anuais para conseguir atingir os resultados as 3 anos.

Juntamente com a direção operacional, a estratégia anual é traduzida através de métricas e indicadores, sendo planificados através de um orçamento anual, realizado entre Setembro e Outubro.

Este orçamento é inicialmente realizado pelo departamento de Controlo de Gestão que compila todos os custos administrativos e é responsável pelo orçamento da estrutura das delegações (todos os departamentos não-operacionais), insere as atualizações salariais e outros gastos que possam ser necessários.

Para além disso, na parte operacional o controlo de gestão estabelece as vendas esperadas pelo Administrador e faz os ajustes quer salariais quer outros aumentos, como o custo das matérias-primas.

Seguidamente, este orçamento é dividido por área de gestão e cada gestor operacional pode trabalhar melhor o seu orçamento, isto é, tornar esse orçamento de acordo com objetivos estipulados para determinado ano, mas alcançáveis por parte de cada gestor.

Por fim, depois do departamento Operacional concluir o seu orçamento, o mesmo tem de ser aprovado em CA, fazendo depois parte dos objetivos definidos para o triénio.

Depois do orçamento estar aprovado, o mesmo é monitorizado todos os meses, tendo todas as unidades a obrigatoriedade de fechar resultados, introduzir as vendas do mês e os gastos com matéria-prima, pessoal e gastos gerais.

Esta monitorização é ainda revalidada durante o mês, sendo que a Norte cada unidade tem de fechar resultados a cada dia 13 e no fim do mês. Já a Sul, as unidades fecham todas as 6^a feiras e no fim do mês.

Depois de cada fim do mês, a empresa faz um *forecast* para verificar como é que os resultados reais se comparam com os teóricos esperados. Já a Sul, é realizado um "orçamento dinâmico", a cada trimestre, que faz a extrapolação para o orçamento anual, permitindo às operações ajustar os seus resultados futuros para atingir o orçamento anual.

Em termos de alinhamento, os objetivos são divididos por setor: os de segurança no trabalho e alimentar são encaminhados para o departamento de qualidade alimentar e segurança, os financeiros (como por exemplo, a recuperação de crédito), vão para o controlo de gestão e os operacionais (como vendas e custos operacionais) são analisados pelas operações. Caso estas métricas sejam atingidas, são alvo de premiação.

O processo de premiação é diferente nas duas delegações. A Norte, o departamento operacional é premiado face ao resultado estabelecido para cada unidade e calculado mensalmente para os responsáveis de unidade, já os gestores operacionais os seus objetivos são coletivos e diz respeito as unidades no seu total.

Os resultados da premiação são os resultados reais do penúltimo mês (por exemplo a premiação do mês de Janeiro é introduzida na folha salarial de Março).

Os outros departamentos são premiados anualmente face as métricas em avaliação.

Já a Sul, as premiações são trimestrais para as operações e são relativas aos resultados apresentados no "orçamento dinâmico". Contudo estas premiações são individuais e cada gestor operacional é responsável pela sua premiação.

As correções face a fatores externos, bem como a sua incorporação no orçamento, tem sido fácil de transpor.

Ao analisarmos as 5 forças de Porter, podemos concluir que, como o setor de atividade do Itau é maduro e sofre poucas alterações, a força que representa maior influência é o poder dos clientes (figura 4).

O poder de negociação com os clientes está, intimamente, ligado ao número de vendas que cada cliente espera necessitar e ao número de clientes fidelizados, calculando a matéria-prima necessária para suprimir essas quantidades, bem como o número de colaboradores necessários para que os mesmo seja fornecido.

Como tal, os indicadores mais monitorizados (quer para a realização do orçamento anual, bem como para a monitorização mensal) são a inflação da matéria-prima, assim como o aumento dos salários.

Uma vez que ambos os indicadores têm sido bastante lineares nestes últimos anos, a adaptação da empresa às mudanças externas e a incorporação e sucessivo sucesso para atingir os objetivos e orçamentos tem sido atingido.

Contudo, quer durante o período da pandemia da Covid-19, quer agora com o aparecimento da Guerra na Ucrânia, com a inflação dos valores dos produtos

alimentares, a empresa precisou de se adaptar a estas mudanças externas durante o decorrer das operações.

Durante a pandemia da Covid-19, as mudanças na sede a Norte ocorriam mensalmente e, depois, semanalmente. Em alguns casos, foi tomada a decisão de suspender o orçamento anual e monitorizavam a sua atividade quer ao dia 13, quer ao fim do mês para verificar como evoluíam as unidades. A Sul a administração definiu 3 pilares de atuação: A segurança das pessoas, a continuidade dos negócios e a preservação da liquidez. Todos os outros objetivos orçamentais estavam suspensos.

Durante a inflação dos produtos alimentares, a principal matéria-prima da empresa (uma vez que esta é fornecida por uma empresa da holding Trivalor), ambas as delegações decidiram em conjunto com o CA da holding e a empresa fornecedora de adiar o aumento, durante o primeiro ano, dando a possibilidade da empresa atacar o mercado e revendo contratos com os seus clientes durante esse ano.

Dessa forma, quando a empresa fornecedora passou a inflação para o Itau, esta já tinha os contratos revistos com os seus clientes e uma posição mais estável face a esta mudança externa, comparativamente aos seus rivais e aos seus clientes.



Figura 1.

Modelo *Execution Premium* da empresa Itau, SA.

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 5

Discussão do Estudo de Caso

Num país como Portugal que tem uma pequena área geográfica, ter uma empresa com duas delegações em espelho, no Norte e no Sul, pode ser considerado um gasto desnecessário quer em recursos humanos, quer em custos fixos, visto não ser o mais eficiente.

Contudo, ao analisar os seus resultados, bem como a opinião dos seus administradores, esta divisão permite um maior contacto com os clientes e uma forma mais fácil, rápida e económica de gerir conflitos, divergências e problemas.

Esta forma de gestão dos recursos humanos encontra-se em linha com a bibliografia, já no livro de Greer, (2021) defende que a visão dos recursos humanos nas empresas está a ser visto cada vez menos como um custo variável, mas sim como uma forma de potenciar as empresas.

Dado que com esta estrutura em espelho cada administrador tem autonomia para atingir os seus objetivos de forma mais adequada a sua situação e realidade, isso leva a resultados diferentes.

Por exemplo, na meta-análise de Bryson et al. (2018) sobre práticas de liderança para resultados coletivos, o autor conclui que a liderança distribuída é a mais eficaz para alcançar resultados coletivos, seguida da liderança transformacional e da liderança transacional. A meta-análise destacou a importância da participação das partes interessadas no processo de liderança e da construção de relacionamentos colaborativos para o sucesso de resultados coletivos. Para além

disso vários artigos demonstram que a estratégia de gestão e a sua liderança variar devido a vários fatores, nomeadamente a área geográfica.(Greer, 2021)

No caso da delegacia a Sul, a premiação dos seus gestores corresponde aos resultados individuais, o que pode levar ao esforço de cada gestor a olhar para os seus resultados e a menosprezar os objetivos da empresa.

Sendo este efeito atenuado, na medida em que o orçamento anual é definido, inicialmente, pela equipa operacional, gestores operacionais, em conjunto e, depois disso é que é discutido com a Administração, que, analisando os objetivos definidos, acaba por criar métricas mais aliciantes para todos os envolvidos e permite à direção trabalhar com todos os gestores por forma a olharem para a empresa como um todo.

A Norte, a premiação é coletiva todos trabalham para o objetivo coletivo. Dessa forma, na altura da orçamentação os gestores estão menos focados a ter objetivos tão aliciantes com medo de dificultar o resultado coletivo.

Segundo a bibliografia existente a premiação dos colaboradores está intimamente ligada com a performance das empresas, sendo esta correlação positiva, contudo estudos têm demonstrado que uma premiação coletiva leva a performances melhores das empresas (Subramony, 2009).

Outra diferença na premiação entre as delegacias é a forma de remuneração, enquanto a Norte esta remuneração é mensal, face aos resultados que obtiveram durante o mês, já a Sul a premiação baseia-se no resultado trimestral.

Esta diferença faz com que, no caso da premiação mensal, os gestores estejam sempre motivados para atingir as suas metas todos os meses. Contudo, caso

exista um mês atípico em que não é possível de atingir o objetivo, o gestor fica sem prêmio.

Já a Sul, estas oscilações mensais são esperadas e têm menos impacto na gestão. Contudo, para o gestor, pode ser mais difícil manter esses resultados uma vez que a motivação para os atingir é menor, por exemplo se nos dois primeiros meses os resultados tenham sido desfavoráveis a motivação para atingir os objetivos trimestrais no terceiro mês é menor.

Independentemente, do grau de aceitação por parte dos gestores operacionais em cada um dos alinhamentos para atingir as metas estabelecidas pelo CA, em ambas as delegações este alinhamento e a forma de monitorizar os resultados da empresa são coerentes.

Isso é consistente com as descobertas de Yukl, que encontraram que as recompensas podem ser uma forma eficaz de motivar os funcionários, mas o tipo de recompensa e a forma como é administrada podem ter um impacto significativo nos resultados.(Yukl, 2012)

A introdução de um "orçamento flexível" na delegacia do Sul permitiu uma monitorização do orçamento mais flexível e adaptável às dinâmicas internas e externas da empresa. Isso está em consonância com a literatura sobre orçamento dinâmico, que sugere que orçamentos dinâmicos podem ser mais eficazes do que orçamentos anuais tradicionais em ambientes voláteis ou imprevisíveis.

Princípio que corrobora com a literatura existente uma vez que vários autores enfatizam que a gestão estratégica é um processo contínuo e iterativo, requerendo uma avaliação e adaptação contínua em resposta a fatores internos e externos em constante mudança, envolvendo o pensamento estratégico,

planeamento e a execução de todos os níveis da organização, desde altos executivos até funcionários da linha de frente.(Nag et al., 2007)

No entanto, o orçamento anual ainda tem um peso significativo na estratégia e gestão da empresa, o que pode dificultar o cumprimento do orçamento ou aproximá-lo da realidade em circunstâncias imprevistas, como a pandemia de COVID-19. Isso pode levar, em última instância, ao não cumprimento dos objetivos e metas propostos.

Este estilo de orçamento tem sido colocado em causa por vários autores segundo estes os orçamentos tradicionais devem ser substituídos por orçamentos baseados em atividades, orçamentos base zero, orçamentos de desempenho e pelo *beyond budgeting* (Hansen et al., 2003).

Contudo são necessárias pesquisas futuras que explorem a eficácia e os impactos das práticas orçamentárias, bem como a influência de fatores contextuais, como a cultura organizacional e o ambiente externo, na implementação e uso dos orçamentos.

Conclusão

Fruto do trabalho desenvolvido ao longo de 60 anos, o Itau encontra-se bem estabelecido no seu setor.

A sua alteração estratégica para uma especialização no segmento social e saúde, fez com que se diferenciasse dos outros *players* do mercado, permitindo assim o seu crescimento em volume de vendas e em número de clientes, mesmo com a sua restrição de segmentos.

O objetivo deste TFM foi compreender a relevância do ciclo de planeamento estratégico e de controlo de gestão para uma organização na área da restauração coletiva.

Com base na análise crítica apresentada, no estudo de caso e na revisão da literatura, pode-se constatar que a estratégia é uma ferramenta fundamental para uma organização, uma vez que assegura sua continuidade e fomenta a sua adaptação, possibilitando assim que o Itau se adapte às necessidades num ambiente saturado e com pouca mudança.

Para além disso, é a forma que a *holding* Trivalor tem para conseguir monitorizar, desafiar e fazer crescer a subsidiária Itau, uma vez que ao renovar a estratégia a três anos faz com que o CA do Itau esteja sempre à procura de novos desafios e novas soluções.

Os resultados deste estudo sugerem que o planeamento estratégico e o ciclo de controlo de gestão são ferramentas cruciais para organizações que operam em

ambientes com grande concorrência, uma vez que fornecem uma estrutura para a tomada de decisões pró-ativa e adaptação a circunstâncias em mudança.

Ao conduzir uma revisão abrangente da literatura e analisar o caso do Itau, este estudo demonstrou que um planejamento estratégico eficaz, juntamente com sistemas de controle que têm tendência a tornarem-se mais flexíveis e adaptáveis, as organizações são capazes de identificar ameaças e oportunidades, respondendo de forma atempada e eficaz, contudo situações de maior incerteza como foi o caso da Covid-19, as ferramentas de gestão, neste caso o orçamento foi suspenso e a gestão passou a ser mês a mês, reforçando a linha de pensamento de um orçamento mais flexível que se consiga moldar às condições externas.

Além disso, este estudo revelou que a incorporação de uma estratégia universal entre todas as subsidiárias pode melhorar ainda mais a capacidade de uma organização de mitigar riscos e explorar oportunidades em ambientes incertos, assim como cimentar uma presença forte no mercado.

Ao adotar uma abordagem pró-ativa para a gestão de alterações, as organizações podem reduzir o impacto negativo da incerteza e aproveitá-la em seu benefício.

Ao analisar as informações obtidas neste estudo, o Itau desenvolveu estratégias mais dinâmicas, adaptáveis e orientadas para o futuro e adotou sistemas de controle de gestão mais flexíveis, informais e sensíveis às mudanças no ambiente externo, sendo este mais evidente a Sul, mas já com mostras de se querer implementar a Norte.

Ao adotar uma abordagem pró-ativa e flexível para o planejamento estratégico e o controle de gestão, a delegação Sul consegue gerir mais eficazmente a

incerteza, reduzir riscos e aproveitar oportunidades emergentes. Ao mesmo tempo, torna-se mais fácil alcançar os seus objetivos estratégicos de longo prazo.

Para além disso, a autonomia que os CA do Itau têm para atingir as métricas definidas pela *holding* faz com que o espírito de entreajuda entre as duas delegações possa ficar comprometido, na medida em que cada delegacia olha em primeira instância para si.

Por outro lado, ao adotar um modelo de alinhamento coletivo, a delegacia Norte trabalha o sentido de comunidade já que todos têm um objetivo em comum. Assim, o sentido de entreajuda entre gestores operacionais é, teoricamente, maior.

Contudo analisando o testemunho dos operacionais alguns problemas de transparência e comunicação devem ser revistos e melhorados para diminuir o *turnaround* e manter os melhores profissionais na empresa conseguindo assim melhor ambiente interno e mais competitividade do as outras empresas concorrentes.

Os resultados deste estudo permitem verificar como é definido e traduzido a estratégia de uma empresa de restauração coletiva em Portugal, setor muitas vezes com falta de informação, para além disso a verificação de possíveis melhorias para o desenvolvimento de sistemas de planeamento estratégico e controlo de gestão mais eficazes para o Itau e outras empresas do setor, podendo servir como um guia valioso para essas organizações enquanto navegam pelos desafios de operar num ambiente altamente incerto e dinâmico.

Em conclusão, o planeamento estratégico e o ciclo de controlo de gestão são essenciais para organizações, incluindo empresas de setores maduros e com

poucas alterações externas, para garantir o seu sucesso e adaptabilidade a longo prazo.

Limitações e Pesquisa Futura

Ao longo do presente TFM ocorreram algumas limitações que dificultaram a realização deste trabalho.

Em primeiro lugar a comunicação com a empresa foi limitada, inicialmente por incerteza em relação ao TFM em si e à dificuldade de tornar publico algumas abordagens da empresa em relação à sua forma de conceção, realização, e implementação da estratégia no mercado.

Depois, a dificuldade de contacto prendeu-se pela indisponibilidade de agenda com todos os envolvidos. Por fim, as entrevistas foram realizadas virtualmente, para facilitar o contacto, contudo diminuiu em certa medida o acesso a mais informação que possibilitaria enriquecer o conteúdo aqui presente, bem como perceber de uma forma mais direta o impacto que o planeamento e o controlo de gestão têm na empresa.

Para além disso, a falta de informação, de análise e de estudo de motivos que levaram à implementação de certas abordagens não foi feito. Dessa forma, o estudo do caso foi mais descritivo e menos comparativo, não conseguindo formular uma conclusão do melhor método a implementar.

Dessa forma, uma pesquisa futura que analisasse as diferentes abordagens entre delegações, bem como verificar quais são as abordagens que produzem melhores resultados para a empresa, pode ser muito benéfico para a empresa.

Por outro lado, entender como é que uma abordagem holística por parte da Trivalor em relação às empresas do setor, em detrimento da abordagem segmentada por empresa, pode produzir conclusões vantajosas para a Trivalor.

Adicionalmente, importa referir que as conclusões apresentadas apenas têm em consideração o estudo de caso na empresa Itau, o que impossibilita aplicar as respetivas conclusões a outras organizações. Assim, outros estudos podem ser realizados e aplicados a outras empresas, bem como a outro setor de atividade.

Neste sentido, para uma perceção maior e mais abrangente do setor numa investigação futura, sugiro o estudo de outras empresas do setor, noutras segmentos, com outras abordagens ao mercado, bem como as adaptações que as organizações devem incorporar na gestão da execução da estratégia em cenários de maior incerteza, nomeadamente tendo em consideração o modelo *Execution Premium*.

Por outro lado, também seria importante perceber qual o mecanismo de controlo de gestão mais apropriado para uma organização.

Bibliografia

- Alexander, L. D. (1985). Successfully implementing strategic decisions. *Long Range Planning*, 18(3), 91–97. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301\(85\)90161-X](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0024-6301(85)90161-X)
- Andrews, K. R., & Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*.
- Ansoff, H. I. (1965a). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill Companies.
- Ansoff, H. I. (1965b). *The concept of strategy*.
- Anthony, R., Govindarajan, V., Hartmann, F., Kraus, K., & Nillson, G. (2014). *Management control systems*.
- Bardin, Laurence. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bowen, H. R. (1960). *Business Enterprise in its Social Setting*. JSTOR.
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21. <https://doi.org/10.2307/1511637>
- Chandler Jr, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT Press.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168.

- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243–264.
- Chenhall, R. H., & Moers, F. (2015). The role of innovation in the evolution of management accounting and its integration into management control. *Accounting, Organizations and Society*, 47, 1–13.
- Creswell, J. W., & David Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (J. Creswell & J. David Creswell, Eds.; 5th edition). SAGE.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life: Addison-Wesley. *Business Horizons*, 26(2), 82–85.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Enz, C. A. (2009). *Hospitality strategic management: Concepts and cases*. John Wiley and Sons.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis*. John Wiley & Sons.
- Greenley, G. E. (1994). Strategic planning and company performance: An appraisal of the empirical evidence. *Scandinavian Journal of Management*, 10, 383–396.
- Greer, C. R. (2021). *Strategic human resource management*. Pearson Custom Publishing.

- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 95–116.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). Strategic management: Competitiveness & Globalization : Concepts & Cases. In *Cengage Learning* (Vol. 12th). South-Western College.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson education.
- Johnson, G., Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy*. Pearson UK.
- Kaplan, R., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *The balanced scorecard: measures that drive performance* (Vol. 70). Harvard business review US.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard business press.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*, 2, 785–802.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1649–1665.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.

- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Mintzberg, H. (2000). *The rise and fall of strategic planning*. Pearson Education.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic mangament* (Free Press). Simon and Schuster Inc.
- Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.
- Olsen, M. D., & Roper, A. (1998). Research in strategic management in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 17(2), 111–124.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations* (Vol. 33).
- Porter, M. E. (1980). Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). *What Is Strategy?*
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage*, 167, 167–206.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Simons, R. (2008). *Control in an Age of Empowerment*. Harvard Business Review Press.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.

- Soleimani Zoghi, F., & Antonschmidt, H. (2022). An Overview of Risk Management Practices in Hospitality Organizations in Germany. *Journal of Hospitality Financial Management, 30*(2), 6.
- Subramony, M. (2009). A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance. *Human Resource Management, 48*(5), 745–768.
- Tapinos, E., Dyson, R. G., & Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management, 54*(5/6), 370–384.
<https://doi.org/10.1108/17410400510604539>
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning, 15*(2), 54–66.
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead—it changed. *Long Range Planning, 27*(4), 12–24.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives, 26*(4), 66–85.

Anexos

Tabela Resumo Escolas de Estratégia

Escola	Abordagem	Relação com Planeamento Estratégico	Referências/Autores Importantes
Escola do Design	Formulação da estratégia clara e específica	Importante para a elaboração da estratégia	Roger Martin, Richard Rumelt, Tim Brown
Escola Empreendedora	Criação de novos negócios e oportunidades	Importante para identificar oportunidades e definir objetivos	Joseph Schumpeter, Gifford Pinchot, C.K. Prahalad
Escola do Poder	Uso da influência e negociação	Importante para a implementação da estratégia	Jeffrey Pfeffer, Michael Porter, Henry Mintzberg
Escola Cognitiva	Uso de perceções e ideias para moldar a estratégia	Importante para entender como as pessoas pensam sobre a estratégia	James March, Karl Weick, Herbert Simon
Escola de Aprendizado	Aprendizado e adaptação ao ambiente	Importante para atualização e modificação da estratégia	Chris Argyris, Donald Schön, Peter Senge
Escola do Posicionamento	Escolha da melhor posição no mercado	Importante para definir objetivos e selecionar as melhores opções	Michael Porter, Kenneth Andrews, Igor Ansoff
Escola Ambiental	Adaptação ao ambiente externo	Importante para compreender as mudanças no ambiente e ajustar a estratégia	James Emshoff, Andrew Van de Ven, Johan Roos
Escola da Configuração	Escolha da melhor configuração organizacional	Importante para escolher a melhor estrutura organizacional para a estratégia	Jay Galbraith, Henry Mintzberg
Escola Cultural	Cultura organizacional influenciando a estratégia	Importante para compreender como a cultura afeta a estratégia	Edgar Schein, Clifford Geertz, Peter Frost

Escola da Teoria Crítica	Enfatiza a dimensão política da estratégia	Importante para compreender as relações de poder e interesses nas organizações	Michel Foucault, Antonio Gramsci, Herbert Marcuse
--------------------------	--	--	---

Tabela 1.

Resumo das diferentes escolas de estratégia

Fonte: Elaboração própria

Tabela Resumo da Relação do Planeamento Estratégico e do Sistema de Controlo de Gestão

Planeamento Estratégico	Sistemas de Controlo de Gestão (MCS)	Exemplos	Autores
Definição de objetivos estratégicos	Definição de indicadores de desempenho	Desenvolvimento de KPIs para monitorizar o progresso em relação aos objetivos estratégicos	Ferreira e Otley (2009)
Análise do ambiente externo	Monitorização e avaliação contínua	Análise SWOT para avaliar a posição competitiva da organização	Simons (1995)
Definição de estratégias	Definição de orçamentos	Orçamentação baseada em atividades para alocar recursos às iniciativas estratégicas	Kaplan e Norton (1992)
Comunicação da estratégia	Comunicação de informação financeira e não financeira	Comunicação de relatórios de desempenho a stakeholders internos e externos	Ittner e Larcker (2003)
Implementação da estratégia	Identificação de desvios	Monitorização e gestão de desvios para assegurar a implementação bem-sucedida da estratégia	Simons (1995)
Avaliação do desempenho da estratégia	Avaliação do desempenho dos MCS	Avaliação contínua do desempenho dos MCS para assegurar a relevância e eficácia em relação aos objetivos estratégicos	Ferreira e Otley (2009)

Tabela 2.

Resumo da relação do planeamento estratégico com os sistemas de controlo de gestão

Fonte: Elaboração própria

Modelo *Execution Premium*

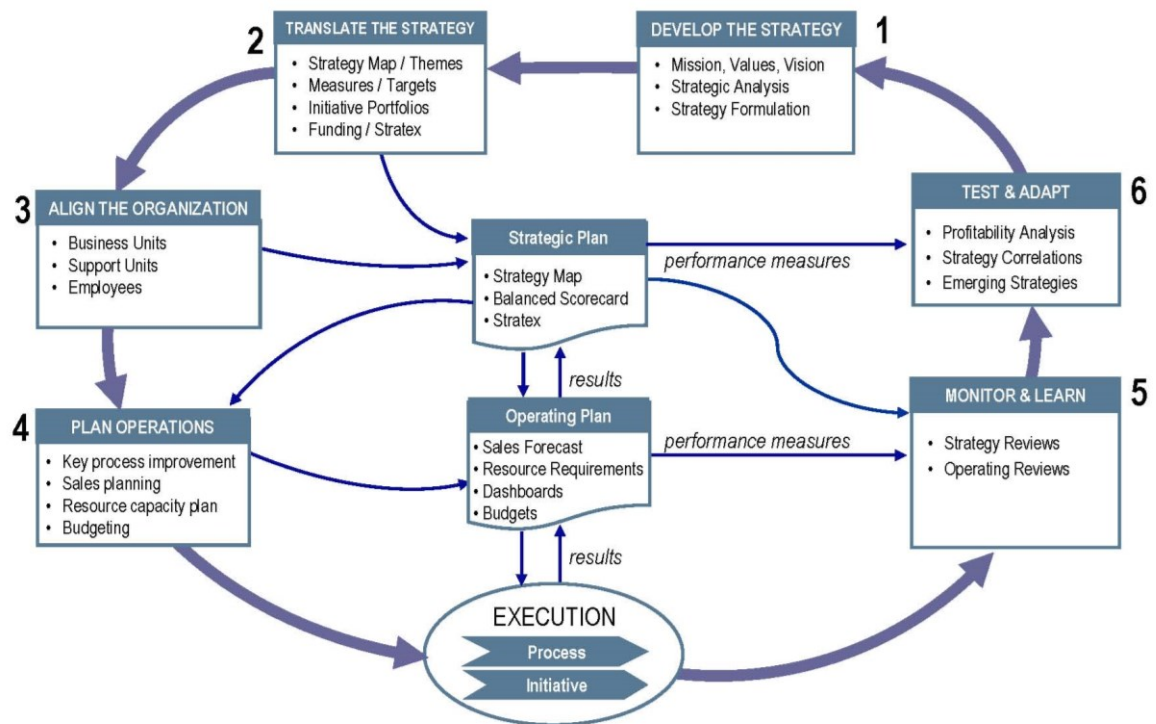


Figura 2.

Modelo de Execution Premium

Fonte: Kaplan (2009), *The Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, in Chapman, Hopwood e Shields (Ed.s), *Handbook of Management Accounting Research*, Elsevier.

Modelo de Ferreira e Otley (2009)

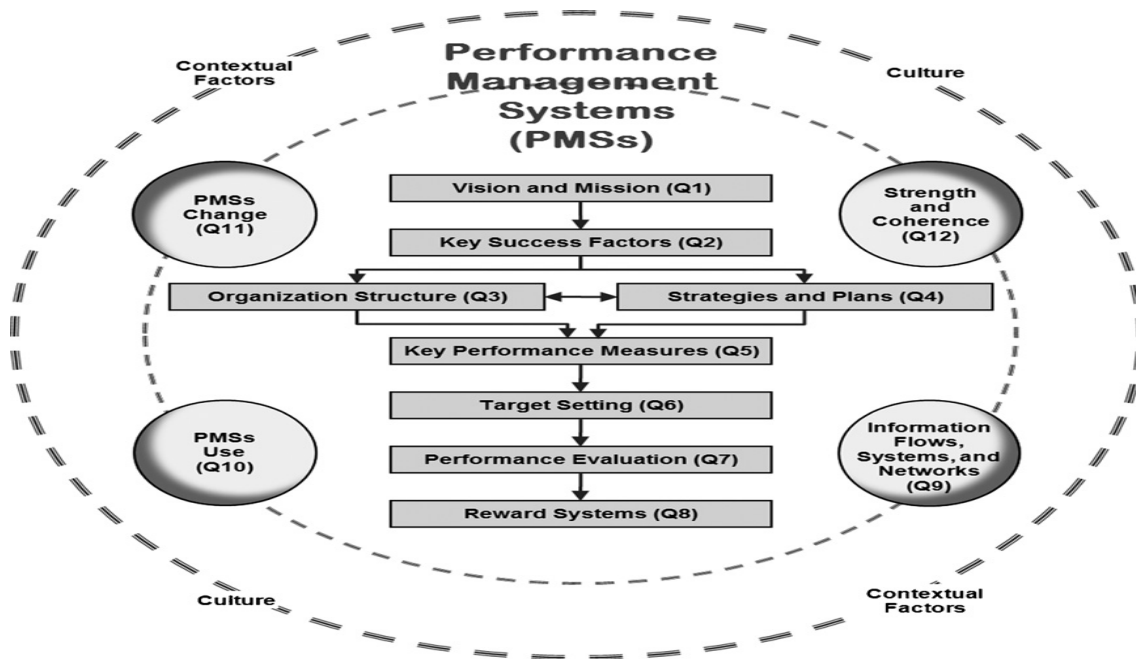


Figura 3.

Modelo de Ferreira e Otley (2009)

Fonte: Ferreira e Otley (2009) *The design and use of performance management systems*, *Management Accounting Research*, 20, 4.

Protocolo de Entrevista – Administração

1. Introdução

- Apresentação da entrevistadora e da entrevistada (nome, cargo e tempo de atividade)
- Objetivo da entrevista: compreender a relevância do ciclo de planejamento estratégico na gestão da empresa

2. Perguntas Abertas

- Qual é o processo que a empresa segue para desenvolver sua estratégia? Como a estratégia é formulada e atualizada?
- Quais são os principais fatores considerados no processo de planejamento estratégico da empresa?
- Como é que a empresa tem em conta o ambiente externo, as tendências do mercado, as necessidades dos clientes e as capacidades internas?
- Como é que a empresa define e estabelece seus objetivos estratégicos? Como são identificadas as métricas e os indicadores-chave de desempenho (KPIs) para monitorizar e avaliar o progresso em relação a esses objetivos?
- Como é que a empresa traduz a estratégia em ações concretas?
- Como é feita a alocação de recursos, o planejamento e o acompanhamento dos projetos estratégicos?
- Como é que a empresa envolve e comunica a estratégia para sua equipa?
- Como é que a empresa incentiva a equipa a se envolver e a contribuir para o sucesso da estratégia?
- Como é que a empresa monitoriza e avalia o desempenho em relação à estratégia?
- Como é que são feitas as revisões e atualizações da estratégia ao longo do tempo?

3. Encerramento

- Agradecimentos à entrevistada pelo tempo e disponibilidade
- Informações sobre a forma de contacto e a data de entrega dos resultados da entrevista

Protocolo de Entrevista – Direção Operacional

1. Introdução

- Apresentação da entrevistadora e da entrevistada (nome, cargo e tempo de atividade)
- Objetivo da entrevista: compreender a relevância do ciclo de planeamento estratégico na gestão da empresa

2. Perguntas Abertas

- Como é que percebe o sistema de planeamento estratégico da empresa?
- Como é que o sistema de planeamento estratégico é comunicado para a equipa de gestão?
- Qual é o seu papel na execução do sistema de planeamento estratégico do Itau?
- Como é que alinha os gestores operacionais e respetiva equipa para a realização dos objetivos delineados?
- Como é que são definidos os objetivos e metas para as áreas de gestão?
- Como é que a equipa monitoriza e reporta o progresso em relação aos objetivos e metas definidos?
- Quais são os maiores desafios que enfrenta na execução do sistema de planeamento estratégico?
- Como é que você e a sua equipa respondem às mudanças no ambiente de negócios e às mudanças na estratégia da empresa?
- Como é que o sistema de planeamento estratégico é ajustado para garantir que as metas sejam atingidas?
- Quais são os indicadores-chave de desempenho que são monitorizados regularmente para avaliar o sucesso da estratégia?
- O que mudaria no ciclo de planeamento estratégico?

3. Encerramento

- Agradecimentos à entrevistada pelo tempo e disponibilidade
- Informações sobre a forma de contacto e a data de entrega dos resultados da entrevista

Protocolo de Entrevista – Direção Controlo de Gestão

1. Introdução

- Apresentação da entrevistadora e da entrevistada (nome, cargo e tempo de atividade)
- Objetivo da entrevista: compreender a relevância do ciclo de planeamento estratégico na gestão da empresa

2. Perguntas abertas

- Metas e objetivos estratégicos e como ela alinha recursos e atividades com esses objetivos.
- Como define o ciclo de planeamento estratégico do Itau?
- Quais são os principais passos do ciclo de planeamento estratégico que a empresa utiliza?
- Como avalia a importância do ciclo de planeamento estratégico para o sucesso da empresa?
- Quais são os principais desafios enfrentados pela empresa no processo de planeamento estratégico?
- Como é que a empresa avalia as oportunidades e ameaças do ambiente externo?
- Como é que a empresa monitoriza e mede o desempenho estratégico e como ela faz ajustes no planeamento estratégico quando necessário?

3. Perguntas fechadas

- A empresa possui um plano estratégico formal documentado? (Sim/Não)
- Caso a resposta seja positiva questionar como foi definido e porquê
- Caso seja negativa questionar como fazem o planeamento estratégico

- A empresa realiza revisão periódica do planeamento estratégico? (Sim/Não)
- Caso a resposta positiva questionar quando o fazem e o que alteram no planeamento
- Caso a resposta seja negativa questionar como lidam com as mudanças de fatores externos (p.e. inflação da matéria-prima)
- A empresa possui um processo formal para a implementação do planeamento estratégico? (Sim/Não)
- Questionar como controlam a sua implementação

4. Encerramento

- Agradecimentos à entrevistada pelo tempo e disponibilidade
- Informações sobre a forma de contacto e a data de entrega dos resultados da entrevista

Protocolo de Entrevista – Operações

1. Introdução

- Apresentação da entrevistadora e da entrevistada (nome, cargo e tempo de atividade)
- Objetivo da entrevista: compreender a relevância do ciclo de planeamento estratégico na gestão da empresa

2. Perguntas Abertas

- Qual é o seu papel no processo de planeamento estratégico da empresa?
- Como é que o gestor contribui para a definição de metas e objetivos alinhados com a estratégia da empresa?
- Como é que comunica a estratégia da empresa e os objetivos operacionais para a sua equipa?
- Como é que o gestor monitoriza o progresso da implementação da estratégia e dos objetivos operacionais na sua área? E o progresso face aos objetivos coletivos?
- Como é que seu alinhamento é conseguido?
- Como é que avalia e reporta o desempenho da sua área em relação aos objetivos operacionais definidos?
- Como é que lida com os desafios e obstáculos que podem surgir durante a implementação da estratégia e dos objetivos operacionais na sua área?
- Como é que utiliza as informações de desempenho da sua área para fornecer feedback à equipa e informar o processo de planeamento estratégico da empresa?
- O que mudaria no ciclo de planeamento estratégico da sua empresa?

3. Encerramento

- Agradecimentos à entrevistada pelo tempo e disponibilidade

- Informações sobre a forma de contacto e a data de entrega dos resultados da entrevista

5 Forças de Porter + Força Complementar – Restauração Coletiva

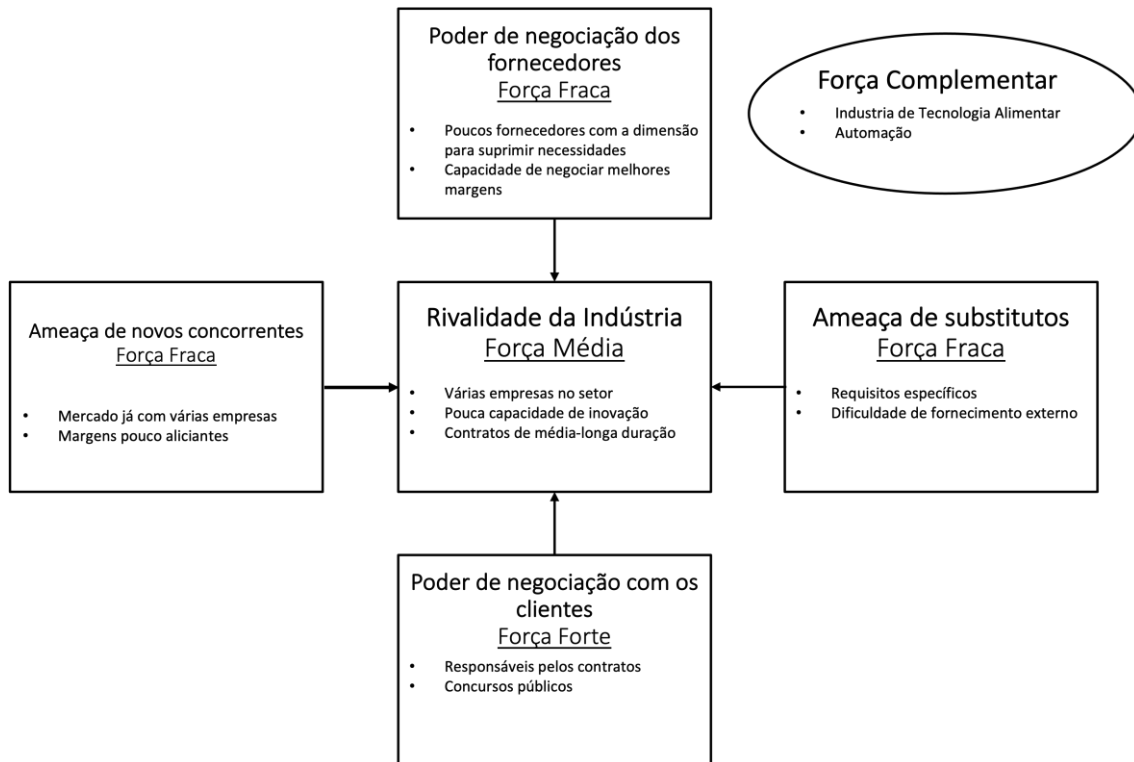


Figura 4.

5 Forças de Porter na indústria da restauração coletiva

Fonte: Elaboração própria