UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Relevância do Ciclo de Planeamento Estratégico em Contexto de Incerteza

Estudo de caso – NOS

João Hortas Vilela

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

Junho 2022

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A Relevância do Ciclo de Planeamento Estratégico em Contexto de Incerteza

Estudo de caso - NOS

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

por

João Hortas Vilela

sob orientação de
Prof. Dr. Luís Marques

Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa

Junho 2022

Agradecimentos

É com o sentimento de orgulho, dever cumprido e realização pessoal que chega ao fim um dos mais belos e exigentes percursos da minha vida. Desta forma, não poderia deixar de expressar os meus mais sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para que este objetivo fosse cumprido.

Aos professores orientadores, Dr. Luís Marques e Dr. Miguel Soares, por me terem acompanhado e aceitarem fazer parte deste percurso comigo. Foram, com certeza, marcantes ao longo desta caminhada e agradeço por todo o apoio, disponibilidade e partilha de conhecimentos. Aos diretores dos departamentos de planeamento e controlo de gestão e estratégia que, sendo parte da grande organização que é a NOS, disponibilizaram o seu tempo para a realização das entrevistas e que me deram conselhos que certamente seguirei. À Professora Dr. Célia Ribeiro, que esteve sempre disposta a ajudar-me e a apoiar-me nesta jornada. Sem o vosso contributo, a elaboração deste trabalho não seria possível.

À minha família, que é o meu grande suporte e que me deu forças para nunca desistir. Nomeadamente aos meus pais, por todo o amor e dedicação e por serem uma referência de coragem e motivação para mim. Ao meu irmão, que com alegria e inocência tornava os meus dias melhores. À minha irmã, que me deu a força que precisei e que, esteja onde estiver, sei que estará orgulhosa de mim. À minha namorada, que sempre me apoiou e motivou a continuar e por estar sempre disponível para mim nos melhores e piores momentos da minha vida.

Aos meus amigos, por me receberem sempre de braços abertos e por me proporcionarem momentos inesquecíveis, que certamente guardarei para a vida.

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) analisa a relevância do ciclo integrado de planeamento estratégico e de controlo de gestão num contexto de elevada incerteza da envolvente. A investigação foi concretizada através de um estudo de caso de uma das maiores empresas portuguesas do setor das telecomunicações, procurando compreender qual foi o impacto que a crise da COVID-19 teve nas práticas instituídas de planeamento e controlo da organização. Com efeito, para a elaboração deste trabalho foi adotada a metodologia qualitativa, tendo sido realizadas duas entrevistas aos diretores dos departamentos de planeamento e controlo de gestão e de estratégia da NOS.

Tendo por base concetual o conhecido modelo *Execution Premium*, a análise efetuada sugere que o modelo formal de planeamento e controlo adotado pela NOS foi capaz de lidar com o acréscimo de incerteza inerente à pandemia da COVID-19, verificando-se que as ferramentas de análise estratégica e de controlo da sua execução foram consideradas pela gestão como indispensáveis para assegurar a continuidade do negócio e fomentar a sua adaptação às fortes mutações ocorridas na envolvente.

Mais especificamente, o estudo de caso sugere que as práticas de planeamento e controlo instituídas na organização foram úteis na perceção do alcance e impacto potencial dessas mutações da envolvente no negócio, permitindo à empresa gerir de forma proativa as ameaças daí decorrentes, mesmo num contexto de elevada incerteza.

Palavras-chave: Planeamento Estratégico, Controlo de Gestão, NOS

Abstract

This Master's Final Work (TFM) analyses the relevance of the integrated strategic planning and management control cycle in a context of high uncertainty of the environment. The research was carried out through a case study of one of the largest Portuguese companies in the telecommunications sector, seeking to understand the impact that the COVID-19 crisis had on the organization's planning and control practices. In fact, for the preparation of this work, the qualitative methodology was adopted, and two interviews were conducted with the directors of the planning and management control department and of the strategy department of NOS.

Using the Execution Premium model as a conceptual basis, the analysis suggests that the formal planning and control model adopted by NOS was able to deal with the increased uncertainty inherent to the COVID-19 pandemic, and that the tools of strategic analysis and control of its execution were considered by management as indispensable to ensure business continuity and foster its adaptation to the strong changes in the environment.

More specifically, the case study suggests that the planning and control practices instituted in the organization were useful in perceiving the scope and potential impact of these changes in the business environment, allowing the company to proactively manage the resulting threats, even in a context of high uncertainty.

Keywords: Strategic Planning, Management Control, NOS

Índice

Agradecimentos ..... *iv*
Resumo ..... *vi*
Abstract ..... *viii*
Índice ..... *x*
Índice de Figuras ..... *xii*
Índice de Tabelas ..... *xii*
Glossário de Abreviaturas ..... *xii*
Capítulo 1 ..... *14*
Introdução *14*
Capítulo 2 ..... *18*
Revisão da Literatura *18*
2.1 Estratégia **18**
2.2 Planeamento Estratégico **20**
2.3 Sistemas de Controlo de Gestão **22**
2.3 A interligação entre Estratégia e Sistemas de Controlo de Gestão **24**
2.4 Sistemas Integrados de Execução da Estratégia **26**
2.4.1 Modelo Execution Premium 26
Capítulo 3 ..... *29*
Metodologia de Investigação e Dados *29*
3.1 Questão de Investigação **29**
3.2 Metodologia **30**
Capítulo 4 ..... *32*
Estudo de Caso *32*
4.1 A NOS **32**
4.2 Enquadramento do planeamento e controlo de gestão e da estratégia na NOS **34**
4.3 Modelo Execution Premium aplicado ao estudo de caso **36**
Etapa 1 – Desenvolver a estratégia 36
Etapa 2 – Traduzir a estratégia 38

Etapa 3 – Alinhar a organização 39
Etapa 4 – Planear as operações 40
Etapa 5 – Monitorizar e aprender 42
Etapa 6 – Testar e Adaptar 43

4.4 Impacto da Pandemia 45
4.5 Análise Crítica do Estudo 51

Capítulo 5 54
Conclusão 54

5.1 Conclusão 54
5.2 Oportunidades de Investigação Futura e Limitações ao Estudo 57

Bibliografia 59

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Execution Premium 28

Figura 2: Áreas de negócio do grupo NOS 33

Figura 3: Modelo Execution Premium aplicado ao estudo de caso..... 44

Figura 4: Modelo Execution Premium aplicado ao estudo de caso – Impacto da pandemia 50

Índice de Tabelas

Tabela 1: Síntese da revisão da literatura 25

Tabela 2: Descrição das entrevistas 31

Tabela 3: Composição da comissão executiva - aplicado ao estudo de caso . 34

Tabela 4: As áreas de planeamento e controlo de gestão e estratégia 35

Glossário de Abreviaturas

EBITDA - *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*

KPI - *Key Performance Indicator*

PARs - Planos de ações e recursos

SCG - Sistemas de controlo de gestão

TFM - Trabalho final de mestrado

VUCA - *Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*

Número de palavras: 10 125

Capítulo 1
Introdução

Ao longo dos últimos anos temos assistido a uma crescente incapacidade de compreender o mundo e de dar resposta aos diversos acontecimentos que surgem à nossa volta (Kraaijenbrink, 2018). Vivemos num mundo nutrido de incerteza, turbulência e mudança, resultado de acontecimentos inesperados e da sua vasta complexidade (Kraaijenbrink, 2019). Neste mundo, que poderá ser descrito pelo acrónimo VUCA, podemos questionar se a ideia de estratégia, tal como é conhecida, ainda é válida, uma vez que, em condições tão difíceis, está longe de ser óbvio que os planos a longo prazo, os objetivos e a análise sistemática ainda servem o seu propósito (Kraaijenbrink, 2019).

O mundo em geral e o mundo empresarial, em particular, precisam de pensar em conceber estratégias concretas para superar os desafios oferecidos pela incerteza que domina o ambiente empresarial moderno e que, tem sentido, cada vez mais, a sua importância em tempos pandémicos, uma vez que, o impacto e as suas consequências ainda são imprevisíveis (Sinha & Sinha, 2020).

A crise pandémica da COVID-19 originou perturbações sem precedentes, não só a nível pessoal, uma vez que as interações e relações interpessoais foram profundamente alteradas, como também para as organizações que enfrentaram assim novos desafios (Sinha & Sinha, 2020). Esta crise é assim reconhecida como um grande choque exógeno que alterou o cenário competitivo tanto para as pequenas, como para as grandes empresas (Wenzel et al., 2020).

Deste modo, e tendo em conta o contexto previamente mencionado, o controlo de gestão declara-se extremamente importante para o sucesso organizacional,

nomeadamente no que concerne às implicações da alteração da envolvente externa. Merchant e Otley (2007) afirmam que um sistema de controlo de gestão é concebido para ajudar uma organização a adaptar-se ao ambiente em que está inserida e a fornecer os resultados-chave desejados pelos *stakeholders*, com o objetivo de proteger as organizações contra as ameaças a que estão sujeitas.

A importância do planeamento estratégico é, também, inquestionável no que diz respeito a alteração da envolvente externa e o seu papel para o sucesso organizacional, é imprescindível. Contudo é fundamental que as organizações reservem a eventual ocorrência de imprevisibilidades devido à incerteza tão peculiar do mundo atual (Mintzberg H., 1994)

O presente TFM tem por objetivo analisar e percecionar a importância do ciclo de planeamento estratégico e de controlo de gestão e dar a conhecer como terá sido adaptado em contexto de pandemia. Tem como finalidade, através de um estudo de caso na empresa NOS, compreender o impacto que a crise da COVID-19 originou no ciclo de planeamento estratégico e de controlo de gestão.

A escolha desta organização prende-se pelo seu espírito de inovação inigualável que permitiu uma adaptação, de forma rápida e eficaz, aos desafios e às necessidades do mercado quando colocada à prova durante a instabilidade socioeconómica, causada pela COVID-19. A NOS compreende a estratégia e o controlo de gestão como elementos imprescindíveis para prosperar em ambientes dinâmicos e incertos e tem em si implementadas metodologias e processos oportunos ao presente estudo.

Tendo em consideração o tema proposto e com o objetivo de o aprofundar é importante responder à problemática de investigação: "Qual a relevância para

uma organização do ciclo de planeamento estratégico e de controlo de gestão em período de incerteza?"

A presente investigação, estruturada em cinco capítulos, incide assim sobre uma visão dinâmica dos sistemas de controlo de gestão, de forma a percecionar como se adaptam e evoluem em contexto de forte incerteza da envolvente. Através das interações entre os processos de planeamento estratégico e o sistema de controlo de gestão, pretende-se compreender o impacto que o contexto pandémico originou neste âmbito.

No primeiro capítulo é enquadrado o tema, apresentado o objetivo de estudo, as motivações que o fundamentam e a estrutura do presente estudo.

O capítulo dois destina-se à revisão da literatura, com o objetivo de enquadrar cientificamente a questão de investigação, onde são explorados diversos conceitos, nomeadamente o conceito de estratégia, planeamento estratégico, sistemas de controlo de gestão, bem como a interligação entre estratégia e sistemas de controlo de gestão e também o modelo *Execution Premium*.

O capítulo três diz respeito à metodologia de investigação e dados, onde é apresentada a questão de investigação e a descrição da metodologia para abordar essa mesma questão, nomeadamente o estudo de caso descritivo e explanatório.

No capítulo quatro é apresentado o estudo de caso, que começa com uma breve descrição sobre a empresa, onde também é realizada uma exposição detalhada da informação e dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas ao departamento de controlo de gestão e ao departamento de estratégia através da aplicação do modelo *Execution Premiu*m. Posteriormente é analisado o impacto

que a pandemia provocou no ciclo de planeamento e controlo de gestão e por fim é feita uma análise crítica ao estudo, onde são analisadas as principais constatações decorrentes deste estudo e do modelo aplicado, comparando sempre que possível as conclusões obtidas com a literatura.

No capítulo cinco, são apresentadas as principais conclusões e contribuições retiradas do estudo de caso, bem como também a resposta à questão de investigação, assim como são transmitidas as limitações e sugestões para futuras investigações.

Capítulo 2
Revisão da Literatura

2.1 Estratégia

Chandler (1962) define estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, que implica a adoção de linhas de ação adequadas e a alocação de recursos necessários à satisfação desses objetivos.

De acordo com Argyris (1985), a formulação e implementação da estratégia englobam a identificação de oportunidades e ameaças relativas ao ambiente em que organização está inserida, bem como a avaliação dos pontos fortes e fracos.

No entanto, o papel da estratégia não deve ser observado apenas como uma resposta às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo, mas também como uma adaptação contínua da organização para satisfazer as exigências de um ambiente em mudança. Neste sentido, Mintzberg (1978) define Estratégia como uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão num fluxo de decisão.

Do ponto de vista de Gareth (2010), a estratégia é uma ferramenta indispensável para o sucesso organizacional, uma vez que, possibilita à organização ser mais proactiva do que reativa na construção do seu futuro.

Assim, no mundo empresarial moderno, caracterizado por um ambiente competitivo e imprevisível, e que tem a capacidade de influenciar a eficiência e eficácia da organização, bem como a sua sobrevivência, é fundamental a

existência de uma estratégia que, definida de forma clara, oriente todas as partes interessadas de acordo com a sua missão e visão (John-Eke & Eke, 2020).

O mundo está a mudar a um ritmo acelerado, é cada vez mais imprevisível, impossível de analisar de forma sistemática e, por conseguinte, de fazer planos fiáveis a longo prazo. Este ambiente, exige assim uma abordagem estratégica que permita passar rapidamente pelo processo estratégico em ciclos curtos e que produza resultados rápidos. Isto significa que as ideias devem ser rapidamente testadas e que exista um ciclo curto de implementação e feedback para que os planos sejam ajustados assim que necessário (Kraaijenbrink, 2019).

Na mesma linha de pensamento, Lancefield (2021) refere que as organizações estão a enfrentar um período prolongado de incerteza, de condições económicas desafiadoras e que, neste sentido, a estratégia é mais importante do que nunca, contudo de uma maneira diferente da tradicional. Segundo o mesmo autor, a estratégia deve ser concebida, desenvolvida e executada de maneira mais inclusiva, dinâmica, criativa e experimental, e que, neste contexto, é necessário que as organizações investam na capacidade de previsão, ou seja, na capacidade de detetar, moldar e adaptar-se aos acontecimentos.

A Estratégia é assim indispensável para uma organização assegurar a sua continuidade e facilitar a sua adaptação e, portanto, é fundamental garantir que oriente a organização para a realização das suas metas e objetivos através de um planeamento estratégico apropriado, que inclui a formulação, implementação, avaliação e controlo da estratégia (John-Eke & Eke, 2020).

2.2 Planeamento Estratégico

Hofer e Schendel (1978) descrevem o planeamento estratégico como uma série de etapas lógicas que incluem a definição de missão, objetivos de longo prazo, análises ambientais, formulação de estratégias, implementação e controlo.

Segundo Armstrong (1982), o planeamento estratégico exige um processo explícito para determinar os objetivos de longo prazo da empresa, procedimentos para gerar e avaliar estratégias alternativas, e um sistema de monitorização dos resultados do plano quando implementado.

Mais recentemente, Ketokivi e Castañer (2004) descrevem o planeamento estratégico como um processo periódico que inclui atividades, tais como a avaliação anual dos objetivos de desempenho, a orçamentação e a tradução das prioridades em decisões de alocação de recursos.

Wolf e Floyd (2017) afirmam que o planeamento estratégico desempenha um papel importante no desenvolvimento da estratégia, uma vez que inclui como as organizações formulam os principais problemas, estabelecem objetivos, analisam alternativas e escolhem a estratégia. É também considerado pelos mesmos autores um mecanismo chave para integração e coordenação e como base para centralizar e descentralizar a tomada de decisão organizacional.

No entanto, o planeamento estratégico pode parecer um esforço desnecessário em períodos de incerteza e conduz, por vezes, as organizações a adotarem uma estratégia de "esperar para ver". Neste sentido, evitar tomar decisões críticas coloca as organizações em desvantagem, uma vez que, não aproveitam as oportunidades que níveis mais elevados de incerteza podem proporcionar. Desta

forma, é extremamente importante ter uma compreensão mais completa e sofisticada da incerteza e das suas implicações para a estratégia, o que leva as organizações a precisarem de uma nova maneira de planear a estratégia (Courtney et al., 1997)

Neste sentido, uma organização que deseje continuar a prosperar durante e depois de uma crise, deverá ter uma equipa, de estrategas e gestores de crises, que seja capaz de analisar e identificar fraquezas e ameaças, bem como os pontos fortes e oportunidades, através da formulação e implementação da avaliação e controlo dos fatores internos e externos que à organização, com o objetivo de gerir a crise dentro de um período mais curto, e consequentemente reduzir o seu efeito negativo, retirando partido do impacto positivo (John-Eke & Eke, 2020). Uma gestão de crise adequada conduz assim uma organização a encarar a crise mais como uma oportunidade do que como uma ameaça (Brockner e James 2008)

Nos dias de hoje, um planeamento estratégico eficaz, exige que a organização faça escolhas difíceis entre uma variedade de abordagens plausíveis, escolhas sobre o que se vai ou não fazer para ser bem-sucedida, antecipando, assim, o futuro (Weston, 2020).

Assim, o planeamento estratégico contribui para a estabilidade e também para a mudança, na medida em que as práticas de planeamento estratégico podem levar à continuidade estratégica, mas quando o planeamento resulta numa reinterpretação significativa das circunstâncias estratégicas, a mudança organizacional é um resultado provável. Neste sentido, o planeamento estratégico oferece uma estrutura que permite uma adaptação e uma orientação para o desenvolvimento flexível, bem como para a elaboração de estratégias descentralizadas (Wolf e Floyd, 2017)

2.3 Sistemas de Controlo de Gestão

Segundo Lowe (1971), os sistemas de controlo de gestão (SCG) podem ser definidos como um sistema de pesquisa e recolha de informação, responsabilidade e feedback concebido de forma a garantir que a organização se adapta às mudanças do ambiente em que está inserida e que o comportamento dos colaboradores esteja em conformidade com os objetivos da organização.

Simons (1995) refere que os sistemas de controlo de gestão são as rotinas e procedimentos formais, baseados na informação que os gestores utilizam para manter ou alterar os padrões das atividades organizacionais. Deste modo, traduzem-se num fator de vantagem competitiva e de desenvolvimento organizacional, na medida em que influenciam o comportamento dos colaboradores (Jordan, Neves, & Rodrigues, 2002).

Como Malmi e Brown (2008) destacam, definições e descrições diversas de mecanismos de controlo de gestão podem ser encontradas na literatura (ex. Anthony, 1965, Ouchi, 1979, Simons, 1995, Chenhall, 2003, Merchant and Van der Stede, 2007). De acordo com o contexto deste trabalho, é considerada a definição de Malmi e Brown (2008, pp. 290-291): "[...] os controlos de gestão incluem todos os instrumentos e sistemas que os gestores utilizam de modo a garantir a coerência dos comportamentos e decisões dos colaboradores com os objetivos da organização, mas excluem os sistemas puros de apoio à decisão".

Malmi e Brown (2008) defendem uma conceção analítica dos mecanismos de controlo de gestão como um pacote de controlos formais e informais interligados, compreendendo cinco categorias: planeamento (planeamento de longo alcance e de ação); cibernético (orçamentos, sistemas de medição financeiros, não

financeiros e híbridos); recompensa e compensação; administrativo (estrutura de governação, estrutura da organização e políticas e procedimentos); e cultural (clãs, valores e símbolos).

Contudo, Bedford e Malmi (2015) consideram que os SCG tradicionais não são considerados os mais adequados para enfrentar um ambiente incerto. O autor refere que as organizações devem priorizar os SCG mais modernos, flexíveis e adaptáveis. Neste sentido, com SCG mais alargados, as organizações são capazes de identificar, de forma mais rápida, mudanças ao nível do mercado e antecipar decisões com a finalidade de alcançar novos segmentos de mercado, modelos de negócio mais digitais ou oferecer novos produtos aos seus clientes (Gomez-Conde et al., 2022).

Do ponto de vista de Chenhall (2003), os sistemas de controlo de gestão mais formais tendem a fornecer informação incompleta em condições de incerteza, uma vez que requerem uma reformulação rápida para lidar com a imprevisibilidade dos acontecimentos. A incerteza é assim associada à necessidade de estilos mais aberto e centrados no exterior.

Khandwalla (1977) refere que as organizações que enfrentam uma pressão extrema em contexto de incerteza deverão inicialmente reforçar os seus controlos, uma vez que essa pressão é suscetível de ameaçar a sobrevivência a curto prazo e depois adotar controlos mais orgânicos a longo prazo.

As organizações eficazes combinam assim controlos apertados com sistemas de informação e comunicação mais abertos, informais e flexíveis (Chenhall e Morris, 1995).

2.3 A interligação entre Estratégia e Sistemas de Controlo de Gestão

Kober et al. (2007) afirmam que a estratégia de uma organização não só influência os sistemas de controlo de gestão, mas que existe uma relação bidirecional onde a estratégia também é influenciada pelos sistemas de controlo de gestão. Um estudo desenvolvido por estes autores, revela que que os sistemas de controlo de gestão influenciam e são influenciados pela estratégia, e que, uma vez utilizados de forma interativa, facilitam e adaptam-se às mudanças estratégicas.

Do ponto de vista de Langfield-Smith (1997), os sistemas de controlo de gestão apresentam um foco na estratégia organizacional pretendida. Neste sentido intensificam a formulação estratégica e desempenham um papel essencial no processo de implementação da estratégia.

Simões e Rodrigues (2014) afirmam que o controlo de gestão tem um papel cada vez mais ativo no processo de formulação e mudança estratégica e que, neste ponto de vista, é possível assumir que a estratégia influencia os sistemas de controlo de gestão e que, por sua vez, os sistemas de controlo de gestão influenciam a estratégia.

<table>
<tr><th>Sistemas de controlo de gestão (SCG)</th><th>Sistemas de controlo de gestão (SCG) em contexto de incerteza</th></tr>
<tr><td>Sistemas de pesquisa e recolha de informação, responsabilidade e feedback (Lowe, 1971)
Rotinas e procedimentos formais, que permitem manter ou alterar os padrões das atividades organizacionais (Simons, 1995)
Instrumentos e que os gestores utilizam de modo a garantir a coerência dos comportamentos e decisões dos colaboradores (Malmi e Brown, 2008)</td><td>As organizações devem priorizar SCG mais modernos, flexíveis e adaptáveis (Bedford e Malmi, 2015)
Os SCG requerem uma reformulação rápida para lidar com a incerteza, pelo que devem ser mais abertos e centros no exterior (Chenhall, 2003)
Combinação de controlos apertados com sistemas de informação e comunicação mais abertos, informais e flexíveis (Chenhall e Morris, 1995)</td></tr>
<tr><th colspan="2">Relação entre sistemas de controlo de gestão e estratégia</th></tr>
<tr><td colspan="2">Os sistemas de controlo de gestão apresentam um foco na estratégia organizacional (Langfield-Smith, 1997)
Relação bidirecional, em que a estratégia influência e é influenciada pelos sistemas de controlo de gestão (Kober et al. 2007)
O controlo de gestão tem um papel cada vez mais ativo no processo de formulação e mudança estratégica (Simões e Rodrigues, 2014)</td></tr>
<tr><th colspan="2">Planeamento estratégico</th></tr>
<tr><td colspan="2">Série de etapas que incluem a definição de missão, objetivos de longo prazo, análises ambientais, formulação de estratégias, implementação e controlo (Hofer e Schendel, 1978)
Oferece uma estrutura que permite uma adaptação e uma orientação para o desenvolvimento flexível, bem como para a elaboração de estratégias descentralizadas (Wolf e Floyd, 2017)
Um planeamento estratégico eficaz, exige que a organização faça escolhas difíceis entre uma variedade de abordagens plausíveis, escolhas sobre o que se vai ou não fazer para ser bem-sucedida (Weston, 2020)</td></tr>
</table>

Tabela 1: Síntese da revisão da literatura
Fonte: Elaboração própria

2.4 Sistemas Integrados de Execução da Estratégia

Existem, atualmente, vários sistemas, modelos e ferramentas utilizados pelas organizações no desenvolvimento da sua estratégia. O presente TFM foca-se no modelo *Execution Premium* (cf. figura 1), apresentado por Kaplan & Norton (2008), que foi selecionado por ser considerado um sistema de gestão em *closed-loop*, que garante o alinhamento entre a estratégia e as operações, sendo que, interliga a execução da estratégia, o planeamento estratégico e a excelência operacional (Kaplan & Norton, 2008).

2.4.1 Modelo Execution Premium

Os autores Kaplan e Norton (2008) apresentam um sistema de gestão integrado e abrangente, composto por seis fases distintas e inter-relacionadas: (1) desenvolver a estratégia; (2) traduzir a estratégia; (3) alinhar a organização; (4) planear as operações; (5) monitorizar e aprender; (6) testar e ajustar. Estas fases requerem uma coordenação entre todas as unidades organizacionais e todos os colaboradores, uma vez que, cada uma influência sempre a seguinte. A execução de cada fase é, deste modo, acompanhada pelas diversas ferramentas que estão à disposição da organização.

A primeira fase é constituída pelo processo de desenvolvimento e definição da estratégia. Durante este processo a organização identifica, numa primeira etapa a sua missão, valores e visão, que estabelecem as diretrizes para a formulação e execução da estratégia. Numa segunda etapa é realizada uma análise da envolvente externa e interna e do progresso da estratégia existente. Por último, é aborda a formulação estratégica, que descreve a estratégia e a forma como a empresa se propõe a alcançá-la (Kaplan & Norton, 2008).

Na segunda fase, é necessário traduzir a estratégia em objetivos, medidas, metas, iniciativas e orçamentos que orientem as ações e a alocação de recursos, para que possa ser comunicada de forma clara a toda a organização. Este procedimento pressupõe a elaboração de um mapa estratégico, que permite visualizar a estratégia como uma cadeia de relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. São também implementadas iniciativas estratégicas, que se destinam a ajudar a alcançar os objetivos estratégicos, bem como concedidas responsabilidades na sua execução (Kaplan & Norton, 2008).

A terceira fase do modelo consiste em alinhar a organização com a estratégia, através do processo de alinhamento estratégico, composto por três etapas: (1) alinhamento das unidades de negócio; (2) alinhamento das unidades de suporte; (3) alinhamento dos colaboradores. Neste sentido, a execução bem-sucedida da estratégia requer que as unidades de suporte alinhem as suas estratégias com as estratégias de criação de valor da organização e das suas unidades de negócio e que todos os colaboradores estejam motivados e conscientes da estratégia, de forma a ajudar a organização alcançar os seus objetivos estratégicos (Kaplan & Norton, 2008).

A quarta fase refere-se ao processo de planeamento das operações, que requer um alinhamento das atividades de melhoria do processo com as iniciativas estratégicas. Durante este processo as organizações debruçam-se em primeiro lugar sobre a melhoria dos processos chave, cujo objetivo principal é garantir que alterações derivadas das iniciativas estratégicas são traduzidas em processos operacionais e em segundo sobre o vínculo da estratégia ao plano operacional e ao orçamento, através do desenvolvimento de um plano de recursos (Kaplan & Norton, 2008).

Uma vez determinada, planeada e ligada a um plano operacional, a organização começa a executar a sua estratégia e os seus planos operacionais, a monitorizar o desempenho dos seus resultados e a agir para melhorar as operações e a estratégia com base em novas informações. Assim, na quinta fase do modelo, são realizadas reuniões de revisão operacional para examinar o desempenho departamental e funcional ao nível das operações e reuniões de revisão estratégica para avaliar o progresso e os obstáculos à execução da estratégia (Kaplan & Norton, 2008).

Na última fase do modelo, são realizadas reuniões com o objetivo de questionar a estratégia e, se necessário, adaptá-la. Este processo tem como objetivo principal reafirmar a estratégia existente, no entanto quando se verifica que a estratégia não é válida, o modelo volta à sua fase inicial e inicia-se, desta forma, um novo ciclo (Kaplan & Norton, 2008).

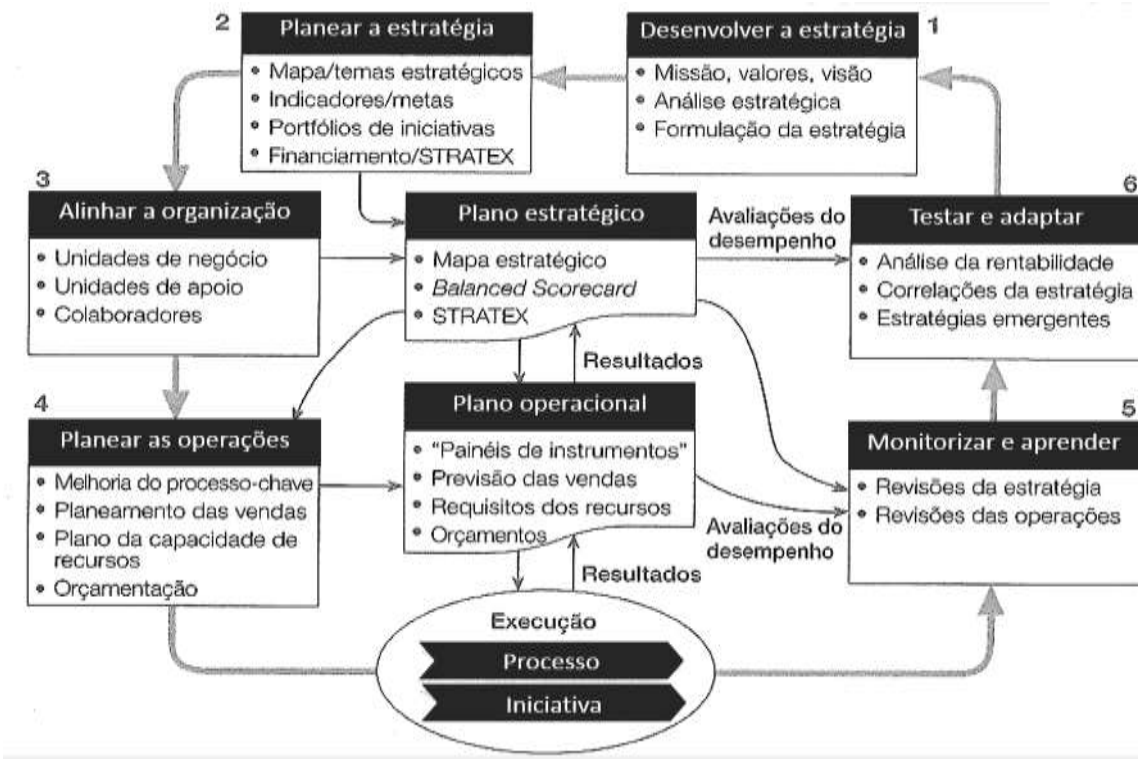

Figura 1: Modelo Execution Premium
Fonte: adaptado (Kaplan & Norton, 2008)

Capítulo 3
Metodologia de Investigação e Dados

3.1 Questão de Investigação

De acordo com Bedford et al. (2016) a interligação entre o Controlo de Gestão e a Estratégia é um dos temas que mais perdura na literatura no que diz respeito à gestão das organizações. Estas duas áreas têm despertado um interesse considerável por parte dos investigadores, mas apesar do facto da literatura ser muito abrangente e extensa, ainda existe um *gap* que se pretende combater, nomeadamente no que se refere à importância do ciclo de planeamento estratégico e dos mecanismos de controlo de gestão em contexto de mudança e incerteza, mais especificamente no contexto pandémico.

O presente TFM pretende proporcionar uma perspetiva, através de um estudo de caso, de como um dos maiores grupos de comunicações e entretenimento em Portugal está a lidar com estas circunstâncias. Para tal, é pertinente demonstrar a relevância que o ciclo integrado de planeamento estratégico e controlo de gestão apresentam num contexto de elevada incerteza. Complementarmente, é importante compreender qual foi o impacto que a crise da COVID-19 teve nas práticas de planeamento e controlo da organização.

Deste modo, tendo em consideração o tema proposto e com o objetivo de o aprofundar, é importante responder à seguinte problemática de investigação:

"Qual a relevância para uma organização do ciclo de planeamento estratégico e de controlo de gestão em período de incerteza?"

3.2 Metodologia

Com a finalidade de responder à questão de investigação, considera-se indispensável adotar a metodologia qualitativa, particularmente o estudo de caso descritivo e explanatório.

Segundo Yin (2009), um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno moderno aprofundadamente e dentro do seu contexto real, designadamente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes.

Esta metodologia é utilizada quando o investigador tem pouco ou nenhum controlo sobre os acontecimentos e o foco está num fenómeno contemporâneo (Yin, 2009), como é o caso da pandemia da COVID-19.

Neste sentido, os estudos descritivos comportam o propósito de retratar, de forma completa, um fenómeno inserido num determinado contexto. Os estudos explanatórios consistem na pesquisa de informações que permitem estabelecer relações de causa-efeito, isto é, que procuram compreender o "como" ou "porquê" do fenómeno estudado e de todas as suas relações causais (Yin, 1994).

No que diz respeito à recolha de dados, o investigador deve recolher e estruturar, de forma sistemática, dados de variadas fontes (Dooley, 2002), uma vez que através da recolha de dados independentes uns dos outros sobre o mesmo fenómeno, é possível comparar os resultados, com o objetivo de aumentar a sua fiabilidade Denzin (1989). 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, nomeadamente a entrevista semiestruturada.

Segundo Fortin (2009), a entrevista é um modo de comunicação verbal, estabelecido entre o investigador e os participantes com o objetivo de recolher dados relacionados com a questão de investigação formulada. A entrevista semiestruturada é, assim, frequentemente utilizada quando se pretende compreender um fenómeno experienciado pelos participantes, permitindo uma maior flexibilidade e direção para o objetivo de estudo (Fortin, 2009).

Neste sentido, o processo de recolha de dados foi elaborado segundo um guião de questões previamente estabelecido, de forma a facilitar a condução da entrevista, tendo sido aplicado a 2 participantes (cf. tabela 2).

Entrevistado	A	B
Função	Diretor de Planeamento e Controlo de Gestão	Diretor de Estratégia e Desenvolvimento de Negócios
Duração da Entrevista	2 horas	1 hora e 15 minutos
Formato da Entrevista	Zoom	Zoom

Tabela 2: Descrição das entrevistas
Fonte: Elaboração própria

Por último, para analisar os dados da investigação, nomeadamente as entrevistas e os relatórios anuais integrados da NOS, foi utilizada o método da análise de conteúdo, que do ponto de vista de Berelson (1952), é uma técnica de investigação que, com base numa descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo relativo às comunicações, tem como propósito a interpretação dessas mesmas comunicações.

Capítulo 4
Estudo de Caso

4.1 A NOS

A NOS nasceu da fusão de duas das maiores empresas de telecomunicações de Portugal, a ZON e a Optimus. Atualmente é um dos maiores grupos de comunicações e entretenimento do país e oferece soluções fixas e móveis de última geração, televisão, internet, voz e dados para todos os segmentos de mercado (particular, residencial, empresarial e *Wholesale*) (Relatório anual integrado, 2021).

A missão da NOS consiste em "ligar pessoas, empresas e instituições, a tudo e a todos...". Como visão desejam "ser o motor da transformação de Portugal numa sociedade melhor, em que tudo e todos estarão ligados a tudo e a todos de formas extraordinárias". Como propósito a NOS existe para "dar mais vida à vida, expandindo todas as ligações possíveis e imaginárias" (Relatório anual integrado, 2021).

O Grupo NOS, controlado pela acionista maioritária ZOPT, SGPS, S.A. (52,15%), conta atualmente com 1829 colaboradores e agrega um portefólio diversificado de empresas, de diferentes áreas de negócio, das quais se destacam as comunicações, os cinemas e a distribuição audiovisual (c.f figura 2). Ao longo do tempo desenvolveu algumas *joint-ventures* com parceiros estratégicos, no sentido de alavancar o negócio (Relatório anual integrado, 2021).

Apesar das adversidades e incertezas impostas pela pandemia, em 2021 apresentou um crescimento operacional significativo, bem como resultados financeiros consistentes. As receitas consolidadas cresceram 4,6% para valores superiores a 1,4 mil milhões de euros e o EBITDA aumentou 2,5% para 618 milhões de euros, demonstrando a resiliência do negócio core de telecomunicações face ao ano de 2020 (Relatório anual integrado, 2021).

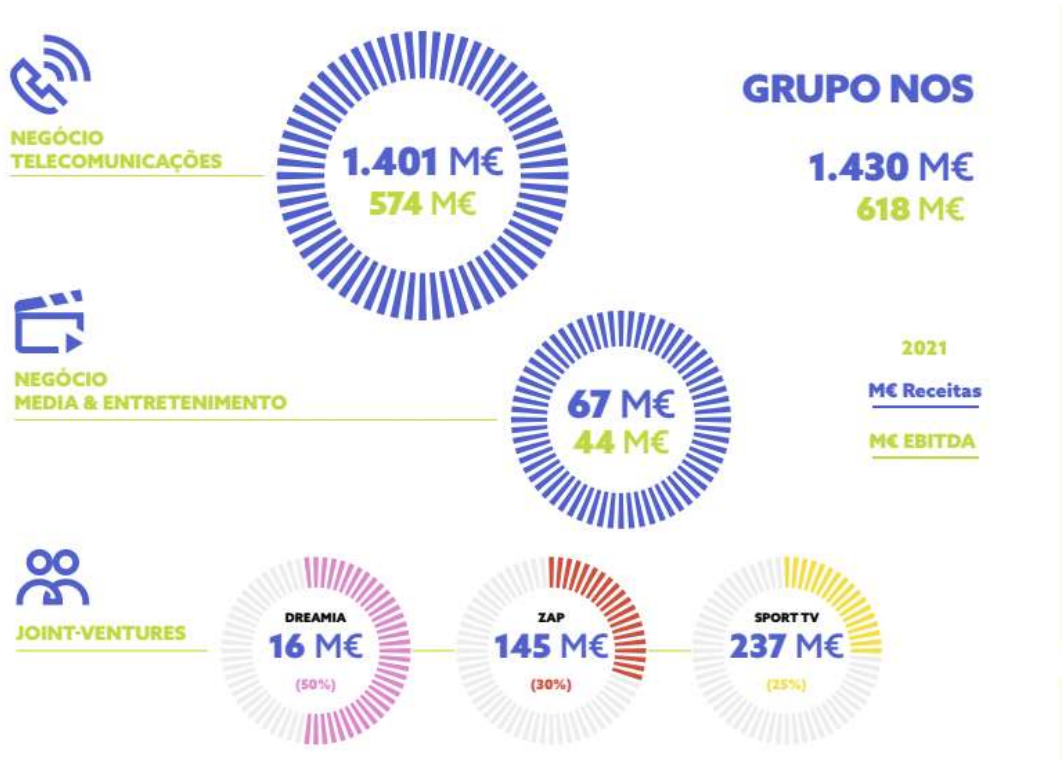

Figura 2: Áreas de negócio do grupo NOS
Fonte: Relatório anual integrado 2021

Em 2021 o Grupo entrou num novo capítulo de excelência e forte ambição, assente no objetivo assumir a liderança inequívoca no 5G e na experiência de cliente centrada no digital. Através do poder transformador das novas tecnologias pretende garantir uma posição cada vez mais competitiva no mercado português (Relatório anual integrado, 2021).

4.2 Enquadramento do planeamento e controlo de gestão e da estratégia na NOS

O conselho de administração da NOS, como órgão social que gere e monitoriza as atividades da sociedade, estabeleceu e conferiu numa comissão executiva a sua administração quotidiana, bem como a responsabilidade de organizar e coordenar a estrutura da organização (Relatório anual integrado, 2021).

Com efeito, a comissão executiva, composta por sete membros, encontra-se organizada por departamentos (áreas) associados a cada membro, das quais, para o presente estudo, importa destacar a área de estratégia, liderada pelo presidente da comissão e executiva, bem como a área de planeamento e controlo de gestão, liderada *Chief Financial Officer* (CFO) (c.f tabela 3).

Função	Áreas
Presidente da Comissão Executiva	• Estratégia e Desenvolvimento de Negócio • Comunicação Corporativa • Transformação • Açores e Madeira
CFO	• Financial and Assurance Services • Corporate Finance • DPO • Investor Relations & Sustentabilidade • Planeamento e Controlo de Gestão • Compras
Restantes 5 membros	• Restantes áreas

Tabela 3: Composição da comissão executiva - aplicado ao estudo de caso
Fonte: Elaboração própria, com base no relatório anual integrado 2021

Neste sentido, é possível verificar a separação da área de planeamento e controlo de gestão e de estratégia e, desta forma, importa evidenciar, para uma melhor compreensão do caso, as suas funções, bem como o modo como se complementam (c.f tabela 4).

Planeamento e Controlo de Gestão	**Estratégia**
• Vocacionado para as tarefas do dia a dia (curto prazo) • Lógica mais operacional	• Direcionada para o longo prazo (planeamento da estratégia) • Encontra-se ligada a projetos transversais à sua área (consultoria interna)
Vantagens da sua separação	
• Especialização de cada área nas suas tarefas, rentabilizando assim o seu desempenho	
Cooperação entre as áreas	
• Cooperam em projetos comuns, partilham ideias e informações constantes a nível estratégico e operacional, realizam reuniões entre áreas, bem como com a comissão executiva e complementam-se em alguns processos de tomada de decisão	

Tabela 4: As áreas de planeamento e controlo de gestão e estratégia
Fonte: Elaboração própria

4.3 Modelo Execution Premium aplicado ao estudo de caso

Tendo por base as entrevistas realizadas aos departamentos de planeamento e controlo de gestão e de estratégia, bem como o relatório de contas 2020 e o relatório anual integrado 2021, na presente secção é aplicado o modelo *Execution Premium*, demonstrando os processos que estavam instituídos antes do impacto da crise pandémica (c.f figura 3)

Etapa 1 – Desenvolver a estratégia

O processo de formulação estratégica segue as diretivas assentes no modelo de negócio da NOS, que se encontra de acordo com a sua visão estratégica e com os seus ativos. Neste sentido, primeiramente é definida a missão, a visão e os valores da organização que afirmam o propósito e a conduta na organização e que estabelecem as orientações para definição e execução da estratégia.

Na elaboração das prioridades de atuação, de forma a garantir que a organização se ajuste à própria evolução do negócio e ao mercado em constante mudança, a NOS desenvolve a estratégia numa lógica de gestão com base em ciclos estratégicos assentes principalmente nos temas éticos, legais, ambientais, sociais, económicos e tecnológicos, que são consideradas fundamentais quer para a organização quer para os seus *stakeholders*.

Com efeito, são realizadas análises de contexto e de tendências para aferir os riscos e oportunidades relevantes para o negócio com o objetivo de transformar os riscos em oportunidades de crescimento e criação de valor.

De igual modo, são realizadas análises estratégicas e identificados os eventos, as forças e as experiências que têm impacto na estratégia tendo por base uma análise da envolvente interna (produtos e serviços, clientes e investimentos) e da envolvente externa (Análise do mercado Telco nacional e europeu e do enquadramento macroeconómico e regulatório).

Em conformidade, é definida a estratégia e são determinadas as prioridades e o guia do caminho atual e futuro da organização. Deste modo, é elaborado um plano estratégico a 5 anos, onde são definidos os 6 eixos estratégicos que a NOS se propõe atingir, bem como as respetivas áreas de atuação, ou seja, os objetivos estratégicos específicos de cada eixo. De igual modo é elaborado um *Business Plan*, que permite acompanhar os objetivos estratégicos presentes no plano estratégico ao nível financeiro e operacional.

O plano estratégico é elaborado pela área de estratégia, juntamente com as áreas de negócio que impactam a estratégia, em permanente discussão com a comissão executiva. Posteriormente o plano estratégico e o *business plan* são apresentados ao conselho de administração, que tem a responsabilidade máxima na sua aprovação. A NOS determinou e aprovou um novo plano estratégico, em junho de 2020 e que se iniciou em 2021 com os seguintes eixos estratégicos:

1. Liderar de forma inequívoca no 5G
2. Liderar na experiência de cliente, centrada no digital
3. Atingir a excelência na experiência de utilização de produtos e serviços
4. Aprofundar relação com clientes, apostando na expansão do negócio
5. Adaptar modelo de funcionamento ao novo paradigma económico
6. Capacitar a organização para os desafios de futuro

Etapa 2 – Traduzir a estratégia

No que respeita à tradução da estratégia, são traduzidas as declarações de direção estratégicas em iniciativas e objetivos específicos com a finalidade de guiar as ações e alinhar a organização para a execução da estratégia.

Neste sentido, é concebido um plano de iniciativas, onde se encontram definidas as iniciativas estratégicas associadas a cada eixo estratégico, bem como um conjunto de indicadores, que permitem acompanhar o seu nível de execução. A área de Estratégia é responsável pela sua elaboração e acompanhamento, assim como também por eleger os responsáveis por liderar a execução das mesmas.

Por um lado, caso as iniciativas estratégicas sejam atribuídas a uma unidade/segmento de negócio em específico, o dono das iniciativas é o diretor de cada área, no entanto se forem partilhas entre segmentos ou 2 áreas de negócio, serão necessários 2 donos para liderar a sua execução.

A nível do acompanhamento existe um *dashboard* composto por 2 conjuntos de indicadores. Por um lado, é realizada a monitorização dos indicadores mais globais, a cada semestre, com principal objetivo percecionar o nível de implementação do plano como um todo. Por outro lado, é realizado o acompanhamento dos indicadores mais operacionais que permitem, de forma mais recorrente e menos macro, compreender a evolução dos eixos estratégicos ao longo do tempo.

Para cada indicador são, assim, definidos objetivos específicos a cinco anos e, realizadas, todos os trimestres, comparações do valor de cada indicador com os objetivos definidos, no sentido de verificar se estão a ser cumpridos ou não.

Posteriormente esta informação é partilhada, pela área da estratégia, com a comissão executiva e também com as respetivas direções, de forma a alcançar os objetivos desejados.

Etapa 3 – Alinhar a organização

Em virtude da aprovação do plano estratégico, a área de estratégia em conjunto com os diretores das áreas impactadas pelo plano estratégico, que fizeram parte desse exercício, compartilham uma versão resumida do plano com os diretores das restantes áreas. Posteriormente, todos os diretores, partilham esta versão com as suas equipas, de forma a conhecerem o rumo estratégico a ser seguido pela organização.

A estratégia é devidamente comunicada a toda a organização, sendo que se encontra descrita na *intranet*, onde todos os colaboradores têm acesso a um conjunto de informações estratégicas. De igual modo, são realizadas sessões trimestrais de comunicação dos resultados, onde são partilhados com a organização os resultados globais da empresa e esclarecidas algumas questões que os colaboradores possam manifestar, de modo a garantir que todos os recursos humanos entendam a estratégia e estejam motivados a executar a mesma com sucesso.

Um mecanismo que também permite alinhar a organização é a política de remuneração que se baseia num modelo em que a iniciativa e a competência são consideradas fundamentais para um bom desempenho e que este deve estar alinhado com a estratégia da organização. Assim, o pacote retributivo encontra-se estabelecido segundo as componentes de retribuição-base e retribuição variável, em função dos objetivos da empresa e dos objetivos individuais.

Por sua vez, esta política está relacionada com a avaliação de desempenho, na medida que possibilita cada colaborador conhecer as ações que devem orientar o seu comportamento de acordo com os objetivos estratégicos. Neste sentido, os objetivos, uma vez definidos em cascata, permitem medir o impacto que os objetivos individuais e de cada área têm na organização.

Etapa 4 – Planear as operações

Uma vez definidos os eixos estratégicos para o período de 5 anos, são transitados às direções os objetivos a alcançar pela empresa no decorrer desse período, que se encontram associados fundamentalmente aos indicadores chave de desempenho.

Segundo o diretor de planeamento e controlo de gestão, a NOS considera extremamente útil a existência de KPIS na execução da estratégia, na medida em que o seu controlo permite perceber se o caminho estratégico está a ser verdadeiramente cumprido. Assim sendo, cada direção possui os seus próprios KPIs operacionais, que estão alinhados com os KPIs macro da organização.

Neste sentido, em cada direção são analisados e controlados os desvios, discutido os objetivos e acompanhados os KPIs operacionais pelos gestores. Por sua vez o departamento de planeamento e controlo de gestão é responsável por fornecer um conjunto de indicadores considerados mais relevantes (macro e operacionais) à área de estratégia, de forma a acompanhar os objetivos estratégicos.

Em virtude do plano estratégico, são também determinados um conjunto de planos de ações e recursos (PARs) que possibilitam assegurar o prosseguimento

da estratégia. Este exercício é realizado anualmente, numa lógica *bottom-up*, em que cada direção elabora a sua proposta de PARs em concordância com os objetivos estratégicos previamente delineados.

Neste sentido, as respetivas direções fornecem os *inputs*, isto é, apresentam a sua proposta à área de planeamento e controlo de gestão, que agrega toda a informação proveniente de cada uma das direções, e posteriormente apresenta numa reunião de discussão com a comissão executiva, onde são aprovados os PARs, que, posteriormente, são comunicados com as lideranças.

Por sua vez, é realizado o orçamento anual que, normalmente, começa a ser idealizado em setembro, mas, sobretudo, concretizado durante o mês de outubro. Este processo é realizado numa lógica *bottom-up*, onde cada direção elabora a sua previsão dos valores operacionais e financeiros e apresenta uma proposta ao planeamento e controlo de gestão. Em seguida, em Novembro, é realizada a sua análise e discussão juntamente com a comissão executiva e, posteriormente é aprovado, pelo conselho de administração, em Dezembro.

De acordo com o ciclo de Planeamento e Controlo, a NOS utiliza a par do orçamento um exercício de *forecast*. Neste sentido, em setembro quando é realizado o orçamento do ano seguinte é sempre elaborado um *forecast* para o final do ano corrente, que possibilita estimar os resultados de maneira mais eficaz face ao orçamento e realizar os respetivos ajustes, com o objetivo de mitigar os desvios que poderão existir. Este exercício projeta os últimos 3 meses do ano com o melhor que a NOS consegue fazer com base nos recursos e informação disponível no momento e serve como auxílio de modo a cumprir os indicadores e as metas definidas no orçamento.

Etapa 5 – Monitorizar e aprender

A NOS contempla uma estrutura e composição dos órgãos de governo da sociedade com elevada experiência que orienta e supervisiona o cumprimento das suas responsabilidades e das linhas de atuação incorporam o plano estratégico, com base nos parâmetros de desempenho estipulados e garantindo os níveis de evolução a que se propõe atingir (Relatório anual integrado, 2021).

Segundo o diretor da área de estratégia, uma vez que a estratégia é definida num horizonte temporal a longo prazo, é imperativo que seja monitorizada de forma constante, com a finalidade de atingir os objetivos estratégicos. Assim sendo, são realizadas reuniões de controlo de atividade que têm como objetivo monitorizar e gerir o desempenho operacional e financeiro de curto.

Com efeito, todos os meses é realizado um reporte de contas de exploração (P&L e KPIs operacionais agregados) pelo planeamento e controlo de gestão, que é partilhado com os diretores e controllers de cada área, onde ficam visíveis os desvios face ao orçamento e a evolução da respetiva atividade.

Neste sentido, é realizada uma reunião mensal de análise de atividade entre o planeamento e controlo de gestão e a comissão executiva e as respetivas direções, onde são discutidos e analisados os principais pontos positivos e negativos em comparação com o próprio orçamento e com o orçamento do ano anterior.

A par destas reuniões são também realizadas reuniões de revisão estratégica, que permitem monitorizar e gerir a implementação da estratégia, nomeadamente discutir o progresso das iniciativas estratégicas. A área da estratégia reúne-se, trimestralmente, com a comissão executiva, a par da comunicação dos resultados

relativos a cada trimestre, onde são partilhadas informações sobre a implementação da estratégia.

Etapa 6 – Testar e Adaptar

Segundo o diretor da área de estratégia, apesar do setor das telecomunicações se encontrar num estado de maturidade elevado, considera fundamental realizar uma adaptação todos os anos da estratégia, antecipando-se a possíveis abalos que possam surgir, nomeadamente no que diz respeito às ameaças dos novos concorrentes. Como tal, são realizadas reuniões anuais, em Setembro, com o objetivo de atualizar o plano estratégico, o que implica também uma revisão do *business plan*.

Neste sentido são monitorizadas as variáveis críticas de desempenho a nível financeiro e operacional, destacando o *EBITDA*, a Quota de Mercado e o *Free Cash Flow*, bem como também são consideradas as informações que colocam em causa os pressupostos da estratégia e reconhecidas as mudanças no ambiente empresarial com o intuito de desenvolver os ajustamentos necessários de acordo com as necessidades da organização.

Assim de acordo com o diretor da área de estratégia a NOS investe na capacidade de previsão, bem como na capacidade de adaptação constante aos eventos que surgem dentro e fora da organização, de forma alcançar uma vantagem competitiva, com a finalidade de enfrentar com sucesso o futuro.

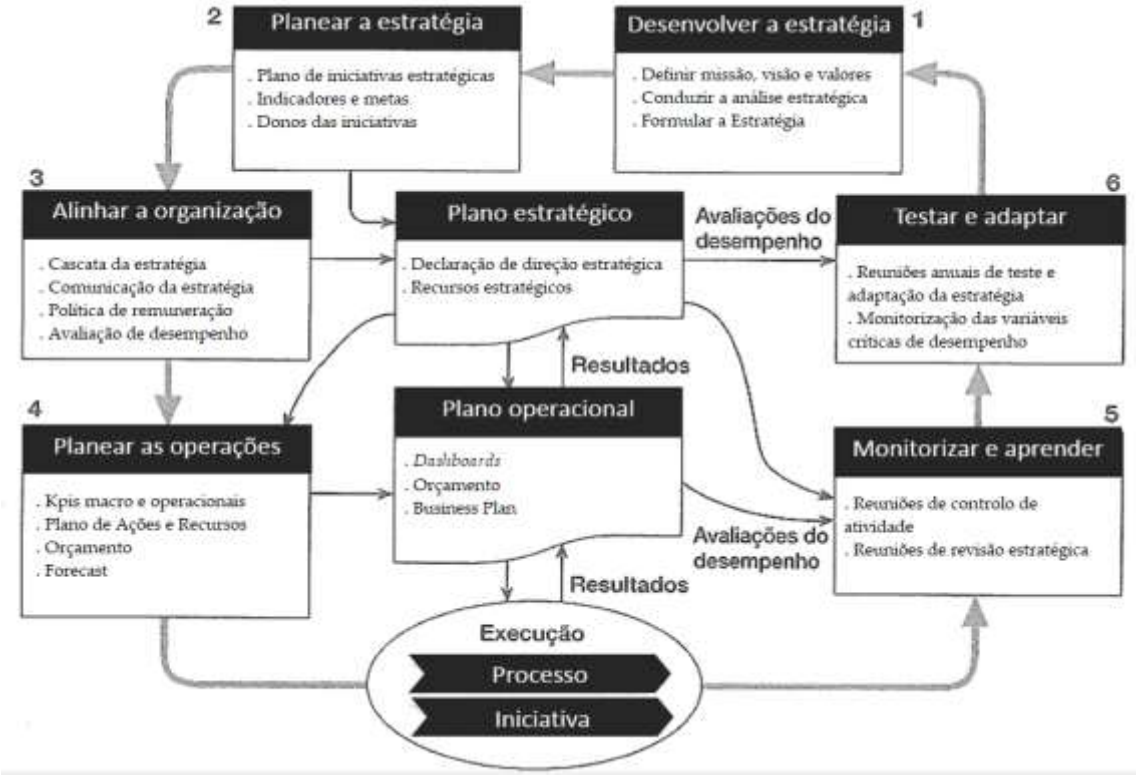

Figura 3: Modelo Execution Premium aplicado ao estudo de caso
Fonte: Elaboração própria adaptado de (Kaplan & Norton, 2008)

Pela análise efetuada, a NOS possui um conjunto alargado e bem estabelecido/formalizado de práticas e processos de gestão que se encontram bem assimilados por toda a organização.

De um modo geral o ciclo de planeamento estratégico encontra-se bem definido, na medida em que é evidente a existência de um ciclo completo de desenvolvimento, implementação, revisão e adaptação da estratégia.

Importa salientar que existe uma boa comunicação da estratégia com toda a organização e destacar que a implementação da estratégia está alinhada com a gestão das operações.

4.4 Impacto da Pandemia

O ano de 2020 ficou marcado pela pandemia da COVID-19 e pela alteração dos hábitos de consumo dos clientes, nos conteúdos consumidos e nos padrões de utilização. Neste sentido, as telecomunicações desemprenharam um papel ainda mais importante na vida das pessoas e desencadearam na NOS uma rápida resposta organizacional em articulação com os seus principais *stakeholders* (Relatório anual integrado, 2020). Deste modo, a missão da NOS fez-se cumprir: ligar pessoas, empresas, instituições e coisas, a tudo e a todos.

Com a propagação da COVID-19, foram tomadas diversas medidas de contenção do vírus e a sociedade foi obrigada a adaptar-se a uma nova realidade. Toda esta incerteza gerou uma pressão enorme sobre a visão da NOS, contudo o programa de transformação digital, que começou a ser implementado em 2018, permitiu reorganizar as suas operações e em menos de uma semana colocar mais de 90% dos colaboradores em teletrabalho, bem como ajudar os seus clientes a ajustarem-se à nova realidade (Relatório e Contas, 2020).

No que diz respeito à análise estratégica, um dos temas que mais impactou a estratégia foi, sem dúvida, o contexto macroeconómico como consequência das medidas de contenção, bem como de uma atitude mais conservador por parte dos agentes económicos, que estiveram, assim, na origem de uma quebra da atividade económica.

Segundo o diretor da área de estratégia efetivamente, algumas áreas de negócio foram afetadas, nomeadamente as que se relacionam com as receitas de roaming, cinema e canais de desporto *premium*. Todavia, se não fosse considerado o impacto que as limitações de viagens e o distanciamento social

causaram nestas áreas, a NOS teria continuado a aumentar o seu negócio a nível global. Deste modo, o seu desempenho e, em particular, do negócio das telecomunicações, foi consideravelmente mais robusto do que a globalidade das empresas portuguesas.

Relativamente ao plano estratégico que estava a decorrer no ano de 2020, teve que ser alterado e, mais do que uma revisão, foi elaborado um novo plano. Este plano, realizado em junho de 2020, abordou alguns temas do plano estratégico anterior, no entanto a NOS aproveitou o facto de existir uma maior preocupação dos *stakeholders* em identificar e compreender as necessidades atuais e futuras, no sentido de conhecerem a orientação da organização, para se focar mais no crescimento digital e suportar as suas operações no digital.

Este ano foi, assim, de reflexão estratégica que impulsionou um processo de transformação organizacional holístico, que vai além da definição da estratégia envolvendo também um propósito aspiracional, uma forte cultura organizacional e uma capacidade de executar e inovar com agilidade.

Neste sentido, segundo o diretor da área de estratégia, a NOS aproveitou a oportunidade para apostar na experiência de cliente centrada no digital e assegurar a sua competitividade, através de um modelo, ajustado ao novo paradigma, mais eficiente e de uma forte aposta na digitalização. Com efeito, foi realizado um evento online de comunicação da estratégia, onde foi partilhada com todos os colaboradores a estratégia que estava definida para os próximos 5 anos. Este formato mais dinâmico permitiu uma interação maior entre todas as equipas através da promoção de debates e visualização de vídeos.

Este contexto exigiu assim um enfoque decisivo na gestão da crise e anteriormente à comunicação do estado de emergência, no decorrer do mês de fevereiro, foi ativado um gabinete de crise para precaver e responder aos impactos que se previam. Este gabinete de crise operou com equipas pluridisciplinares, coordenadas por um *project manager officer* e monitorizadas pela Administração (Relatório e Contas, 2020).

Simultaneamente, foi elaborado e comunicado, diariamente, um *dashboard* executivo com os indicadores mais importantes de atividade, de modo a garantir que os principais *stakeholders* tivessem conhecimento e pudessem acompanhar a empresa. Este modelo operacional teve como objetivo máximo garantir as condições e os meios essenciais para gerir os riscos decorrentes da pandemia, como por exemplo através da monitorização e análise da evolução das várias fases da pandemia e da construção de planos de contingência e resposta às diferentes fases da pandemia (Relatório e Contas, 2020).

Naturalmente, o contexto do ano 2020 reforçou a importância das pessoas na organização, o que se traduziu numa abordagem *just in time*, baseada no pragmatismo e agilidade, com o objetivo de reforçar a ligação entre colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores, e garantir a motivação das equipas e o bem-estar dos colaboradores (Relatório e Contas, 2020)

Neste sentido, foram aplicadas diversas ferramentas de forma a diagnosticar e avaliar, durante o confinamento, o estado de espírito, o nível de satisfação e compromisso, como também medir o *engagement* dos colaboradores e o alinhamento da cultura atual com a estratégia da organização (Relatório e Contas, 2020).

Com base nos resultados obtidos foi construído um plano de iniciativas, envolvimento e comunicação, que procurou estar mais próximo das pessoas, de acordo com as suas expectativas. Assim, através do plano de comunicação, o CEO passou a comunicar semanalmente com toda a organização e com as respetivas lideranças, de forma a garantir o sucesso das principais medidas.

Foram também promovidas sessões abertas a todos os colaboradores, onde foram debatidos os temas mais relevantes, bem como também sessões específicas com as lideranças com a finalidade de as tornar mais capazes de gerir, de forma mais eficaz, as suas equipas, neste contexto especialmente exigente. Além destas sessões, a NOS procurou ouvir as pessoas, para assim desenvolver um plano de ações adequado ao contexto (Relatório e Contas, 2020).

No que diz respeito ao planear as operações, de acordo com o diretor do planeamento e controlo de gestão, em março de 2020, devido à alteração do paradigma, o orçamento outrora realizado em setembro de 2019 já não se encontrava válido. Com efeito, foi elaborado um *forecast* de alto nível, realizado em 3 semanas, um processo centralizado na área de planeamento e controlo de gestão e, posteriormente partilhado com a comissão executiva, onde ficou definido o caminho a seguir até ao final do ano.

Contudo, o entrevistado A refere que devido à evolução da pandemia, em maio de 2022 ocorreu a necessidade de elaborar um novo *forecast* no sentido de perceber as medidas que deveriam ser tomadas para mitigar parte dos desvios que iam acontecer. Posteriormente, em Setembro foi realizado novamente outro exercício, no momento da elaboração do orçamento para o ano de 2021.

A NOS procurou sempre assegurar que as mudanças exigidas pela estratégia fossem traduzidas em mudanças operacionais. Neste sentido, foi desenvolvido um plano operacional com base em 3 cenários de impacto da pandemia, projetados a 3,5 e 9 meses, em função do maior ou menor impacto e durante mais ou menos tempo.

Numa primeira reunião entre o planeamento e controlo de gestão em conjunto com comissão executiva, foram analisadas, para cada um dos cenários, as respetivas variáveis e discutidos os principais pressupostos, bem como realizadas simulações de acordo com o cenário mais provável de ser realizado. Este processo permitiu eleger um único cenário (monitorizado ao longo do ano, de acordo com a evolução da pandemia), onde ficaram definidos os principais objetivos a nível financeiro e operacional a serem cumpridos até ao final do ano.

Relativamente à monitorização e aprendizagem, sempre existiu uma evidente preocupação da gestão de topo em garantir que a composição e o desempenho dos órgãos de governo da sociedade, contribuem para a execução dos objetivos estratégicos da organização. Neste sentido, a NOS procedeu, a uma autoavaliação do funcionamento deste órgão e das respetivas comissões internas, com o objetivo de garantir um desempenho mais eficiente e informado (Relatório e Contas, 2020).

Para além do mais, realizaram-se, de igual forma, as reuniões mensais de revisão operacional, bem como também se realizou uma reunião de teste e adaptação da estratégia, em Setembro, com o objetivo de avaliar se os resultados esperados, nas relações causa-efeito, se estavam a verificar.

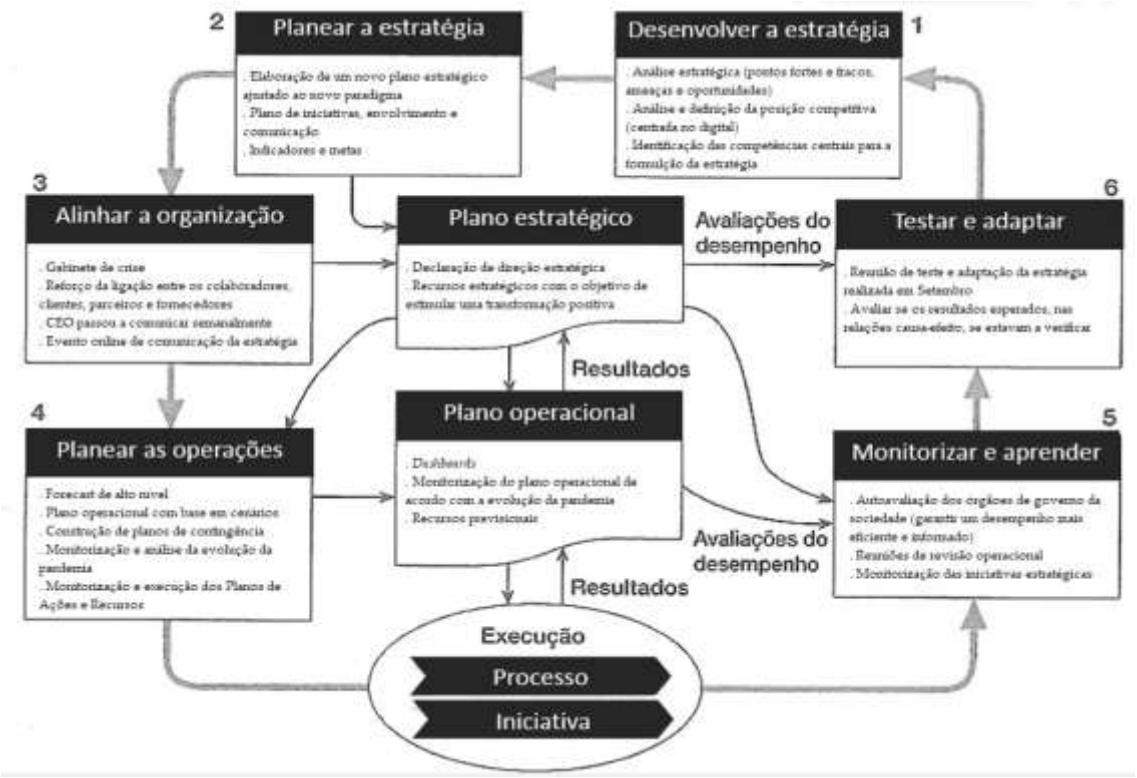

Figura 4: Modelo Execution Premium aplicado ao estudo de caso – Impacto da pandemia
Fonte: adaptado (Kaplan & Norton, 2008)

Pela análise efetuada ao impacto da pandemia no ciclo de planeamento e controlo de gestão, é possível constatar que as práticas/processos estabelecidos no momento pré-pandemia foram adaptados à rápida mudança da envolvente.

Com base numa adaptação do ciclo de planeamento a NOS conseguiu, num curto espaço de tempo desenvolver a estratégia de forma rápida e eficaz e alinhar a organização, bem como efetuar o devido planeamento e controlo operacional.

4.5 Análise Crítica do Estudo

A NOS é uma organização que define a sua missão e visão de forma clara e que, ativada pelos valores organizacionais, encontra-se devidamente bem posicionada para o sucesso a longo prazo, num clima empresarial em rápida mudança. Através do seu propósito reforça a cultura organizacional, demonstra a razão da sua existência, energiza todas as pessoas e serve de linha orientadora para todas as suas ações e decisões. Assim, segundo o diretor da área de estratégia, esta crise acentuou o sentido de missão, o sentimento de orgulho em vestir a camisola, bem como foi dada mais intensidade ao propósito.

A NOS perceciona a estratégia como uma resposta às oportunidades e ameaças da envolvente que tem impacto na organização e nesta lógica, devido ao período de incerteza, compreende que a estratégia é particularmente importante. Neste sentido, assente na sua capacidade de desenvolver uma estratégia mais dinâmica, foi capaz de se adaptar às mudanças, tanto internas como externas à organização.

Courtney et al. (2005) afirmam que mesmo os ambientes mais incertos, contêm informação estrategicamente relevante, permitindo identificar resultados potenciais e tendências futuras. Esta visão possibilita determinar qual a melhor estratégia, e qual o melhor processo utilizado para a desenvolver, de modo a ultrapassar os obstáculos criados pela pandemia. Assim sendo, através da exploração de novos caminhos e do conhecimento das características do mercado, foi possível ser mais proactiva na formação do seu futuro, apostando na inovação e digitalização com o objetivo de criar uma proposta de valor mais diversificada.

Conscientes dos elevados desafios ocasionados pela pandemia e da impossibilidade de realizar planos fidedignos com um horizonte temporal alargado, a NOS acelerou o processo de planeamento estratégico que estava previsto para Setembro, através de um ciclo curto de implementação, permitindo que o plano fosse ajustado logo nos primeiros tempos de pandemia.

Goldman & Casey (2010) referem que o planeamento estratégico é uma aprendizagem lógica enraizada nas oportunidades não exploradas, o que poderia resultar na deteção de novas estratégias. Deste modo, de acordo com o diretor de estratégia, a pandemia foi, sem dúvida, um estímulo para atualizar a estratégia, o que exigiu uma abordagem mais rápida e eficaz, capaz de acompanhar o ritmo da indústria.

Em conformidade, com a visão de Bockner e James (2008), a NOS através de planeamento estratégico bem delineado conduziu a organização a uma excelente gestão de crise, pelo que encarou a crise mais como uma oportunidade do que como uma ameaça.

Ao nível do alinhamento da organização, os colaboradores não podem auxiliar na implementação da estratégia se não conhecerem / compreenderem os objetivos estratégicos. Assim, a NOS através de uma comunicação próxima e clara procurou sempre ligar a estratégia às restantes unidades de negócio, bem como a todos os colaboradores. A proximidade foi um foco em todas as frentes de atuação, o que possibilitou envolver as pessoas, no sentido de caminharem na mesma direção. De igual modo, é importante salientar que todos os colaboradores foram sensibilizados sobre os efeitos positivos e negativos de forma a adaptarem-se às mudanças que ocorreram durante a crise.

Com a pandemia o programa de comunicação foi reforçado e foram alinhados os objetivos individuais com os objetivos estratégicos, além disso, através dos programas de formação e promoção do bem-estar foi possível ajudar os colaboradores a adquirir as competências necessárias para a execução bem-sucedida da estratégia (Relatório e Contas, 2020)

No que diz respeito ao planeamento das operações, o diretor de planeamento e controlo de gestão afirma que a NOS procurou assegurar que as mudanças exigidas pela estratégia fossem traduzidas em mudanças operacionais e também que a capacidade dos recursos, planos operacionais e orçamentos refletiam as direções e necessidades da estratégia.

Capítulo 5
Conclusão

5.1 Conclusão

O presente TFM teve como objetivo final compreender a relevância do ciclo de planeamento estratégico e de controlo de gestão para uma organização num contexto de incerteza.

Deste modo, tendo em consideração a análise crítica apresentada, o estudo de caso e a revisão da literatura podemos constatar que, segundo a visão de Mintzberg (1978), Gareth (2010) e John-Eke & Eke (2020), a estratégia, sendo considerada uma ferramenta fundamental para uma organização, na medida em que assegura a sua continuidade e fomenta a sua adaptação, possibilitou à NOS adaptar-se às necessidades de um ambiente em constante mudança. Com efeito, através de uma estratégia executada de forma mais dinâmica e previsional, conseguiu, segundo a visão de Lancefield (2021) moldar-se aos acontecimentos impostos pela pandemia.

Adicionalmente, considera-se importante salientar que o planeamento estratégico contribui para uma gestão de crise mais eficaz, uma vez que possibilitou, através de uma compreensão mais completa da envolvente e do seu impacto para a estratégia lidar com as fraquezas e ameaças e determinar os objetivos de longo prazo da empresa. Assim, em conformidade com Wolf e Floyd (2017) o planeamento estratégico proporcionou a mudança organizacional necessária, bem como a estabilidade desejada, no sentido em que as práticas e processos desenvolvidos de forma flexível pela organização, referentes ao ciclo

de planeamento e controlo de gestão, resultaram numa reavaliação estratégica que foi bem assimilada por toda a organização.

Neste sentido, podemos verificar que a NOS apresenta um planeamento estratégico adequado, encontrando-se assim mais preparadas para prosperar num ambiente incerto.

Efetivamente o planeamento estratégico desempenha um papel significativo neste contexto de incerteza, contudo uma organização, de acordo com John-Eke & Eke (2020), deve também incorporar uma equipa de crise. De facto, esta visão possibilitou à NOS conceber um gabinete de crise para prevenir e dar resposta aos impactos que ocorrem, com o objetivo de reduzir o efeito negativo e aproveitar o impacto positivo da incerteza.

Segundo Goldman & Casey (2010) o planeamento estratégico pode ser observado como uma aprendizagem com base em oportunidades não aproveitadas, e neste sentido, apesar do período prolongado de incerteza e de condições económicas desafiadoras, a pandemia da COVID-19 atuou como um catalisador para a NOS renovar a forma como a estratégia é pensada e executada.

Desta forma, através do estudo de caso, podemos confirmar que a estratégia orienta a organização para a realização dos seus objetivos, através de um planeamento estratégico bem implementado que inclui a formulação, implementação, avaliação e controlo da estratégia.

Adicionalmente, é fundamental concluir que a NOS concebeu maior importância a um sistema de controlo de gestão mais flexível e adaptável que permitiu, segundo a visão de Gomez-Conde et al. (2022), identificar de forma

mais rápida mudanças ao nível de mercado, como foi o exemplo do roaming, do cinema e dos canais de desporto *premium* e oferecer novos produtos e serviços aos seus clientes , bem como modelos de negócio mais digitais através do 5G.

Desta forma, rapidamente percebeu que devido as condições de incerteza precisavam de reformular mais rápido e assim adotar processos mais predispostos à mudança, adotando, segundo Chenhall e Morris (1995) controlos apertados com sistemas de informação e comunicação mais abertos, informais e flexíveis.

Neste sentido, podemos verificar que a NOS foi capaz de lidar com as incertezas inerentes à pandemia da COVID-19, comprovando que as ferramentas de análise estratégica e de controlo da sua execução foram consideradas como determinantes para assegurar a continuidade do negócio e fomentar a sua adaptação. Assim, as práticas de planeamento e controlo estabelecidas na organização foram fundamentais na perceção do alcance e impacto potencial da envolvente externa no negócio, permitindo à empresa gerir de forma proativa as ameaças daí decorrentes, mesmo num contexto de elevada incerteza.

Concluindo, em resposta à questão de investigação é possível afirmar que o ciclo de planeamento estratégico e de controlo de gestão é imprescindível para uma organização ser bem-sucedida num contexto de incerteza, uma vez que permite à organização ser mais pró-ativa do que reativa e adaptar-se assim às circunstâncias de um ambiente cada vez mais VUCA.

5.2 Oportunidades de Investigação Futura e Limitações ao Estudo

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

Em primeiro lugar a comunicação com a empresa foi limitada, devido ao facto das entrevistas serem realizadas por videoconferência, o que reduziu a compreensão dos processos e mecanismos adotados. Efetivamente, o contacto presencial com a NOS seria uma mais-valia, uma vez que teriamos acesso a mais informação que possibilitaria enriquecer o conteúdo aqui presente, bem como percecionar de uma melhor maneira o impacto que o planeamento e o controlo de gestão têm na empresa. Com efeito, sugeria a realização de um estágio no departamento do planeamento e controlo de gestão e/ou no departamento de estratégia, com o objetivo de testemunhar as próprias funções de cada departamento, assim como entender os mecanismos instituídos na organização.

Adicionalmente importa referir que as conclusões apresentadas apenas têm em consideração o estudo de caso na empresa NOS, 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, como sugestão para investigação futura sugere-se estudar 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 percecionar qual o mecanismo de controlo de gestão mais apropriado para uma organização operar em condições de incerteza.

Bibliografia

Argyris, C. (1985) *Strategy, Change and Defensive Routines*. Pitman

Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research empirical research. *Strategic Management Journal*, *3*(3), 197–211.

Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, *27*, 2–26. https://doi.org/10.1016/J.MAR.2015.04.002

Bedford, D. S., Malmi, T., & Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society*, *51*, 12–28. https://doi.org/10.1016/J.AOS.2016.04.002

Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research.* Free Press.

Brockner, J., & James, E. H. (2008). Towards an understanding of when executives see crisis as opportunity. The Journal of Applied Behavioral Science, 44(1), 94-115

Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise*. MIT Press

Chenhall, R. H., & Morris, D. (1995). Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega*, *23*(5), 485–497. https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00033-K

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. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7

Courtney, H., Viguerie, P., & Kirkland, J. (1997). Strategy Under Uncertainty : Scenario Planning. *Harvard Business Review*, *December*, 1–14.

Denzin, N. K. (1989). *Interpretive biography.* Sage Publications, Inc.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas no processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Gareth, R. J. (2010). *Organization theory: Design and Change.* Pearson International.

Gomez-Conde, J., Malagueño, R., Lopez-Valeiras, E., Rosa, F., & Lunkes, R. (2022). The Effect of Management Control Systems in Managing the Unknown: Does the Market Appreciate the Breadth of Vision? *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/SSRN.3675688

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Co.

John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: a review of related literature. *Journal of Strategic Management*, *5*(1), 36–46. https://doi.org/10.47672/JSM.501

Kaplan, R., & Norton, D. (2008b). *The Execution Premium - Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.

Ketokivi, M., & Castañer, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, *49*(3), 337–365. https://doi.org/10.2307/4131439

Khandwalla, P.N. (1977) *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich, New York.

Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*, *18*, 425–452. https://doi.org/10.1016/j.mar.2007.01.002

Kraaijenbrink, J. (2018). What Does VUCA Really Mean? *Forbes*, 2018–2021. https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2018/12/19/what-does-vuca-really-mean/#56eef86e17d6

Kraaijenbrink, J. (2019). *Strategy In An Uncertain World*. Forbes. https://www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/01/18/strategy-in-an-uncertain-world/?sh=4c3a378f6ecf

Lancefield, D. (2021). Practicing strategy in an uncertain world. Strategy + Business, Issue 103. Disponível em https://www.strategy-business.com/article/Practicing-strategy-in-an-uncertain-world

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, *22*(2), 207–232. https://doi.org/10.1016/S0361-3682(95)00040-2

Lowe, E. A. (1971). On the idea of a management control system: integrating accounting and management control. *Journal of Management Studies*, *8*(1), 1–12. https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.1971.TB00833.X

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, *19*(4), 287–300. https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003

Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2007). A review of the literature on control and accountability. In C.S. Chapman, A.G. Hopwood, and M. D. Shields (Ed.). Handbook of management accounting research: 785-802. Oxford: Elservier.

Mintzberg, H. (1978), Patterns in strategy formation, Management science, 24 (9): 934-948.

Mintzberg, H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. The Free Press

NOS. (2020). Relatório e Contas 2020. Disponível em: https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/RC%20NOS%202020%20PT.pdf

NOS. (2021). Relatório anual integrado 2021. Disponível em: https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20220229_NOS_RelatorioIntegrado_2021_PT.pdf

Simões, A. M. D., & Rodrigues, J. A. (2014). Relação entre Controlo de Gestão e Estratégia. Perspetiva histórica. *Rigc*, *XII*, 1–24.

Sinha, D., & Sinha, S. (2020). Managing in a VUCA World: Possibilities and Pitfalls. *Journal of Technology Management for Growing Economies*, *11*(1), 17–21. https://doi.org/10.15415/jtmge.2020.111003

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers use Innovative Control sytems to Drive Strategic Renawal.* Harvard Business School Press, Boston.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2020). *Strategic responses to crisis*. https://doi.org/10.1002/smj.3161

Weston, M. J. (2020). Strategic Planning in an Age of Uncertainty:: Creating Clarity in Uncertain Times. Nurse Leader, 18(1), 54–58. https://doi.org/10.1016/J.MNL.2019.11.009

Wolf, C., & Floyd, S. W. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, *43*(6), 1754–1788. https://doi.org/10.1177/0149206313478185

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.