



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Relação entre o Planeamento Estratégico e o Sistema de Controlo de Gestão

Estudo de caso – NORS

Andreia Sofia Pinto Botelho – 355420051

Católica Porto Business School

Abril de 2022



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Relação entre o Planeamento Estratégico e o Sistema de Controlo de Gestão

Estudo de caso – NORS

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão
com a especialização em Controlo de Gestão

Andreia Sofia Pinto Botelho – 355420051

sob orientação e coorientação de
Prof. Luís Marques

Católica Porto Business School

Abril de 2022

Agradecimentos

Na vida existem momentos de grande vitória e conquista, após períodos de árduo trabalho. Um trabalho final de mestrado é um desses momentos, onde existem desafios, incertezas, tristezas, alegrias e muitas horas de dedicação. Aqui estão reunidas muitas horas de investigação e o contributo de várias pessoas indispensáveis à realização desta tarefa.

Quero agradecer aos meus orientadores de estágio, Professor Dr. Luís Marques e Professor Dr. Miguel Soares, a quem dedico este trabalho. Estiveram sempre presentes nos momentos em que precisei, não descuidando o rigor e a determinação necessária à realização de todas as tarefas.

Ao Dr. Rui Miranda, pelo tempo dispensado para entrevistas e por toda a informação relativa ao Grupo NORS. Por ter disponibilizado elementos da sua equipa de trabalho para me ajudarem na investigação da minha tese, o meu profundo e eterno agradecimento. O vosso contributo foi essencial para o sucesso do meu trabalho.

Por último, quero agradecer à minha família e amigos, em especial aos meus pais, por serem modelos de coragem e de trabalho. Não posso esquecer o apoio da Professora -doutora Célia Ribeiro e da Professora Guida Costa. Obrigada a todos pela vossa paciência, amizade e ajuda na superação dos obstáculos que iam surgindo ao longo desta caminhada.

“Tenho em mim todos os sonhos do Mundo” - Fernando Pessoa

Resumo

Planeamento Estratégico e Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) são, nos dias de hoje, duas temáticas que são imprescindíveis para as empresas competitivas. Com o mundo exterior em constante mudança, as empresas precisam de um sistema que as oriente no sentido de se conseguirem adaptar. Com a ajuda do planeamento estratégico as empresas conseguem planear os seus objetivos, monitorizar o processo e adaptarem-se. Para conseguirmos controlar todo este processo as empresas precisam da ajuda dos SCG que têm como função o controlo da empresa e do Planeamento que é feito para conseguirmos atingir os objetivos.

As organizações têm à sua disposição uma variedade de SCG, contudo, o sistema abordado neste trabalho final de mestrado será o Modelo *Execution Premium*. Com este sistema interligamos a execução estratégica com o planeamento estratégico e a excelência operacional.

O presente trabalho final de mestrado teve como objetivo final entender a relação existente entre estas duas temáticas: Planeamento Estratégico e SCG. Para isso recorreremos ao Modelo *Execution Premium* e analisámo-lo na prática no Grupo NORS. Para podermos dar resposta à questão de investigação decidimos utilizar um método de pesquisa qualitativo, uma vez que a recolha de informação foi efetuada através de entrevistas na empresa. Para suportar as informações recolhidas nas entrevistas foi também realizada uma revisão da literatura sobre o envolvimento dos temas e ainda foram recolhidos alguns documentos que nos possibilitaram uma melhor resposta à questão de investigação.

Por fim, após uma análise das temáticas e dos elementos recolhidos podemos concluir que o Planeamento Estratégico e os SCG se relacionam de forma crucial sendo que não podemos implementar um sem o outro, e que ambos são fundamentais numa empresa, sem eles as organizações não são competitivas ficando estagnadas.

Palavras chave: Planeamento Estratégico; Sistemas de controlo de Gestão; Relação entre Planeamento Estratégico e Sistemas de Controlo de Gestão.

Abstract

Strategic Planning and Management Control Systems are two essential topics for competitive companies. With the world in constant change, companies need a system which guides them so that they can adapt. Strategic Planning allows companies to plan their objectives, to monitor the process and to adapt if conveniently. To control the whole process, companies need the help of Management Control Systems (MCS), that have the role of controlling both the company and the planning done to achieve the goals.

Organizations have at their disposal a variety of MCS, however, the system we will approach in this master's final work is the Execution Premium. This system connects the strategic execution with the Strategic Planning and operational excellence.

This master's final work has the final goal of understanding the existent relation between these two topics: Strategic Planning and Management Control Systems. With the aim of understand the relation, we resort to the Execution Premium Model and analyzed it in practice, at the NORIS Group. To answer the research question we decided to employ a qualitative research methodology, since gathering of information was carried out through interviews at the company. To support the information collected in the interviews, a literature review was also carried out on the topics above, we also collected some documents that allowed us to better answer the research question.

Finally, after an analysis of the topics and elements collected, we can conclude that Strategic Planning and Management Control Systems are crucially related, since we cannot implement one without the other, and that both are fundamental in a company, without them organizations are not competitive becoming therefore stationary.

Keywords: Strategic Planning; Management control systems; Relationship between Strategic Planning and Management Control Systems;

Número de palavras: 9848

Índice

<i>Agradecimentos</i>	5
<i>Resumo</i>	7
<i>Abstract</i>	9
<i>Índice</i>	11
<i>Índice de Figuras</i>	13
<i>Índice de Tabelas</i>	13
Capítulo I	15
Introdução	15
Capítulo II	17
Enquadramento teórico – Revisão da Literatura	17
1. Planeamento Estratégico	17
2. Sistemas de Controlo de Gestão.....	19
3. Relação entre Planeamento Estratégico e Sistemas de Controlo de Gestão .	23
Capítulo III	26
Caso de Estudo: Empresa NORS	26
1. A NORS.....	26
2. Questão de investigação.....	28
3. Metodologias e dados.....	29
4. Modelo Execution Premium Aplicado ao Estudo de caso	31
5. Análise Crítica ao Estudo de Caso.....	43
Capítulo IV	45
Conclusão	45
Capítulo V	48

Oportunidades de investigação futura e Limitações na investigação.....	48
<i>Bibliografia</i>	50

Índice de Figuras

Figura 1: The Management System of Strategy Execution Links Strategic Planning and Operational Excellence	22
Figura 2: Níveis do planeamento estratégico	31
Figura 3: Percurso em Cascata do Processo de Planeamento Estratégico.....	34
Figura 4: Modelo Execution Premium analisado no Grupo NORS	38
Figura 5: Modelo <i>Execution Premium</i> analisado ao Negócio – Empresa Galius	42

Índice de Tabelas

Tabela 1: Tabela Síntese – Revisão da literatura	25
Tabela 2: Áreas de negócio do Grupo NORS	27
Tabela 3: Divisão do planeamento estratégico.....	44

Capítulo I

Introdução

Ao longo dos últimos anos, os mercados têm-se tornado cada vez mais competitivos. Para que uma organização possa prosperar e competir com os seus concorrentes necessita não só de prestar um serviço de qualidade, mas também que a sua gestão seja robusta, ágil e controlada. Cada vez mais as organizações apercebem-se que a gestão e controlo dos seus recursos tem um papel preponderante na sua performance.

Para um crescimento sustentável é imprescindível que as organizações elaborem o seu planeamento estratégico. Este pode ser entendido como um instrumento de racionalidade que as organizações utilizam de modo a melhorar e aumentar o seu desempenho num ambiente em permanente transformação e concorrência.

O Planeamento Estratégico é um processo onde as empresas definem os seus objetivos concretos a médio e longo prazo, e objetivos atuais a curto prazo. É também aqui que definem a forma como, quando e onde vão alcançar esses objetivos. É com o Planeamento Estratégico que as empresas conseguem superar os obstáculos e ultrapassar as ameaças que surgem ao longo do caminho que percorrem para atingir os objetivos pretendidos. (Santos,1983).

Para que a organização consiga pôr em prática o seu planeamento e consequentemente atinja os seus objetivos é necessário que esta possua mecanismos que a permitam não só controlar o desempenho dos seus colaboradores, mas também controlar todas ações realizadas durante o processo.

A estes mecanismos designamos de Sistemas de Controlo de Gestão (SCG). Os SCG são instrumentos escolhidos pelos gestores de modo a conseguirem direcionar o comportamento dos seus colaboradores alinhando-o com os objetivos propostos no Planeamento Estratégico. (Merchant & Van der Stede, 2007).

Existem inúmeras ferramentas que permitem o controlo por parte dos gestores, contudo para Kaplan e Norton (2008), houve a necessidade de reconhecer um Sistema

de Controlo de Gestão que incluísse diferentes ferramentas que ligassem a visão estratégica da empresa à rotina de modo a obter uma vantagem competitiva. Surge assim, o Sistema *Execution Premium*, modelo integrado de Gestão que tem como objetivo, clarificar a estratégia, guiar o desempenho e otimizar dados e recursos de informação (Kaplan e Norton, 2008).

A importância do Planeamento Estratégico e dos SCG nas organizações é notória. É também evidente que não existem soluções únicas uma vez que existem diferentes culturas organizacionais, e que não existe uma ferramenta que consiga resolver todos os problemas que a organização tenha que enfrentar.

Com vista a entender qual a relação entre estas duas temáticas, e de modo a podermos transpor os conhecimentos teóricos de controlo de gestão adquiridos durante o mestrado para a prática, elaborámos este trabalho final de mestrado onde iremos analisar como se relacionam o Planeamento Estratégico e os SCG no seio de uma empresa.

A organização escolhida para estudar esta relação foi o Grupo NORS. O Grupo iniciou a sua história em Portugal no ano de 1933 quando iniciou as operações da Volvo Portugal. Esta empresa está inserida no ramo do comércio de veículos automóveis e desenvolve a sua atividade em quatro grandes áreas de negócio: NORS Mobility, NORS Off-road; NORS Aftermarket e NORS ventures.

Foi então definido com auxílio do orientador a questão de investigação para este trabalho final de mestrado: “Qual o tipo de relação entre o planeamento estratégico e os sistemas de controlo de gestão?”.

O presente trabalho final de mestrado é composto por cinco capítulos: Introdução, Enquadramento teórico – Revisão da Literatura, o Caso de Estudo: Empresa NORS e por último as Conclusões do trabalho.

No capítulo II é feito o enquadramento teórico de ambos os temas envolvidos nesta investigação. Assim, de início abordaremos o tema do Planeamento Estratégico e posteriormente, o tema dos Sistemas de Controlo de Gestão. Neste capítulo abordaremos ainda o modelo *Execution Premium* e as questões impostas pelo mesmo.

Para concluir este capítulo iremos analisar a temática principal desta tese: a relação entre o Planeamento Estratégico e os Sistemas de Controlo de Gestão.

No capítulo III, será apresentado o estudo do caso, onde começaremos com uma contextualização do Grupo NORS. Esta organização tem sido alvo de inúmeros estudos, nomeadamente com a temática do *Beyond Budget* que foi implementado em 2012. Tendo sido também alvo de estudo a nível de metas relativas, volatilidade, *rolling forecast*, o papel do *controller*, o papel do CFO, entre outros.

Com o objetivo de acrescentar valor à comunidade científica e ao Grupo NORS este trabalho final de mestrado vai incidir sobre a temática da Relação entre o Planeamento Estratégico e o SCG, tema nunca antes abordado.

Numa fase final deste trabalho, capítulo IV, iremos apresentar as principais conclusões à questão de investigação, dando uma resposta sobre a relação dos temas acima referidos. Para concluir, no capítulo V, discutiremos as implicações e limitações encontradas no estudo e deixaremos sugestões para futuras investigações.

Capítulo II

Enquadramento teórico – Revisão da Literatura

1. Planeamento Estratégico

Planeamento estratégico surgiu no final dos anos 50 e foi Mintzberg quem começou a desenvolver estudos mais aprofundados sobre esta temática. (Machado & Taylor, 2010)

Consiste na junção de duas palavras que têm extrema importância na vida de uma empresa. Planear significa definir e antecipar um conjunto de ações que queremos executar. A palavra estratégia é enquadrada em termos de decidir para onde vamos e que metas queremos alcançar. Agrupando estas duas palavras temos o Planeamento Estratégico, ou seja, definir e planear um caminho para alcançar os nossos objetivos e as nossas metas.

Segundo Machado & Taylor, o planeamento estratégico começou a ter cada vez mais relevância, pois começou a ser utilizado no mercado por empresas que são altamente competitivas. São estas empresas, inseridas num mercado competitivo que usam o planeamento estratégico como uma ferramenta de obtenção de uma vantagem competitiva, com o intuito de serem únicas no mercado e conseguirem chegar a um patamar mais alto e mais rápido do que os seus concorrentes.

Segundo Santos (1983), planeamento estratégico é um processo onde se tenta definir objetivos concretos longínquos, a medio e longo prazo, e objetivos concretos atuais, a curto e médio prazo. Neste processo é onde se define igualmente quando e como alcançar esses objetivos. Santos também afirma que à medida que vamos alcançando os nossos objetivos vamos ultrapassando eventuais ameaças e obstáculos que possam surgir.

Machado e Taylor (2010) afirmam que o planeamento estratégico visa criar vantagens competitivas para as empresas este é um conjunto de regras que visa melhorar a performance das empresas a todos os níveis (Kotler & Armstrong, 1993).

Em 1960, o Planeamento Estratégico é definido como "*Long-range planning*", só mais tarde assume a designação atualmente utilizada. O autor Steiner (1979, p.4) define Planeamento em si, ao afirmar que se trata do futuro e das decisões que irão definir esse futuro. Já o Planeamento Estratégico tem em consideração a todas as consequências ao longo do processo para se que consiga tomar as decisões mais reais/pretendidas.

Steiner (1979) ainda nos apresenta um conceito mais formal de Planeamento Estratégico ao referir afirma que serve para gerir alternativas a caminhos que foram traçados para atingir um objetivo. Isto apenas acontece para evitar que uma organização tenha falhas graves como um cenário de crise levando-a, por vezes, à falência.

O Planeamento Estratégico é algo que nem sempre as empresas implementam. Todavia aquelas que o aplicam conseguem atingir benefícios tais como: clarificação da missão, capacidade de gerir a mudança e a inovação, capacidade de servir de suporte

à tomada de decisão, auxílio na alocação de recursos, garantia de melhoria da qualidade e da capacidade da organização, entre outros. Apesar de, as empresas de hoje em dia serem cada vez mais competitivas, ainda existem empresas que não recorrem ao Planejamento Estratégico, o que as coloca em desvantagem perante as outras. Algumas destas empresas ainda não têm confiança para fazer este tipo de Planejamento; outras assumem como uma perda de tempo planejar uma organização tão detalhadamente, sabendo que mesmo sem isso conseguem ter sucesso (Bryson, 1988).

Segundo Teixeira (2013), o Planejamento Estratégico pode ser dividido em dois níveis. O primeiro, considerado o nível máximo ou global, é onde a estratégia é elaborada tendo em conta a empresa como um todo, consistindo “na definição do carácter e propósito global da organização, dos negócios em que se deve entrar ou sair e de como os recursos devem ser distribuídos entre esses vários negócios”. Já o segundo nível seria o planeamento estratégico de uma unidade estratégica de negócios onde o processo de determinar como uma dada atividade estratégica de negócios pode concorrer numa linha específica de negócios. (Teixeira, 2013, p. 66).

Este autor afirma ainda que este tipo de planeamento é preventivo, ou seja, tenta evitar problemas que poderão surgir a longo prazo, ou, então conseguir prever aquilo que a organização será num futuro dependendo de nós.

2. Sistemas de Controlo de Gestão

Controlo de Gestão são sistemas, instrumentos e processos usados pelos gestores para conseguir influenciar o comportamento cooperativo dos colaboradores da instituição de modo a que estes cumpram os objetivos definidos inicialmente.

Os Sistemas de Controlo de Gestão têm como base a contabilidade de gestão e a contabilidade financeira. Estes conceitos estão ligados historicamente, pois o princípio da informação da empresa é a informação contabilística e financeira, logo quando pensamos em Controlo de Gestão, automaticamente recorreremos à informação presente

nos relatórios contábilísticos e financeiros como o balanço, demonstração de resultados, entre outros.

Segundo Anthony e Govindarajan (2007) estes controles servem para controlar e planejar o desempenho da empresa. Isto no sentido em que deve haver um planeamento e só depois um processo de controlo/ de monitorização e acompanhamento do desempenho. A ideia do controlo de gestão é planejar e acompanhar esses planos sobre o desempenho de uma empresa.

Contudo, ao longo da nossa pesquisa concluímos que existem diferentes visões sobre o conceito de Sistemas de Controlo de Gestão. Merchant e Van der Stede (2007) definem o controlo de gestão como sendo a forma de lidar com o comportamento dos colaboradores. *“São as pessoas da organização que fazem as coisas acontecerem. Os controles de gestão são necessários para evitar a possibilidade de que as pessoas façam algo que a organização não deseja que façam ou deixem de fazer algo que deveriam fazer.... Se todos os funcionários sempre pudessem fazer o que é melhor para a organização, não haveria necessidade de MCS”* (Malmi & Brown, 2008), (p.8).

Autores como Merchant e Van der Stede, Jordan, Neves e Rodrigues referem os sistemas como fator de desenvolvimento pois, afetam, orientam e envolvem todos os membros da organização. Estes vão orientar o comportamento das pessoas usando ferramentas de controlo de gestão, pois afetam o comportamento das mesmas.

Por outro lado, Ferreira e Otley, (2009) apresentam a estrutura de sistemas de controlo de gestão de desempenho como uma ferramenta de pesquisa para descrever a estrutura e operação de sistemas de gestão de desempenho (PMSs) de uma maneira mais holística. Eles elaboraram as 5 questões de Otley's e a estrutura de gestão de desempenho em 12 questões e integraram aspetos das alavancas de Simons da estrutura de controlo.

O conceito Controlo de Gestão tem por base 4 conceitos para que o mecanismo do mesmo funcione. Em primeiro temos os Objetivos – servem para orientar caminho quanto ao colaborador de uma empresa; estes objetivos são dados pelo *Balanced Scorecard*, plano de atividade. De seguida, temos os indicadores também conhecidos

por *Key Performance Indicator* (KPI's) – medem os objetivos que foram definidos anteriormente. Este tipo de medição é complicado para o Controlo de Gestão pois, pode gerar comportamentos menos positivos por parte dos colaboradores. As Metas – constituem uma quantificação futura do objetivo a atingir (o nº colocado à frente do indicador, ou seja, vai ser mensurado por um indicador). Tanto os indicadores como as metas são os únicos que são representadas pelo orçamento. Por último temos as Ações – conjunto de processos que os colaboradores tomam para conseguirem atingir o objetivo por iniciativa dos mesmos ou então seguindo um plano de ação traçado inicialmente.

Mesmo levando o plano à risca, é natural que ocorram desvios. Estes podem ter consequências para a empresa e, para as evitar, os colaboradores têm de ser ágeis a ajustar os indicadores, e as metas, redefinir um plano de ação com ações corretivas e fazer um ajustamento estratégico. Estes desvios são referenciados como os semáforos verde e vermelho numa organização.

Os Sistemas de Controlo de Gestão têm um problema fundamental, a orientação e a motivação dos colaboradores da empresa. Muitas das empresas sofrem com problemas de orientação devido ao facto de não conseguirem definir claramente os seus objetivos e, conseqüentemente leva os colaboradores à desmotivação.

Existem vários modelos de Controlos de Gestão como Modelo Kaplan and Norton (2008) que constitui o *ABC system*, e o *Balance Scorecard*. No entanto, neste trabalho iremos aprofundar outro modelo: Modelo *Execution Premium*. Este modelo aparece como uma contribuição para o problema da Execução Estratégica, ou seja, vem para ajudar a terminar o *gap* existente entre a execução e a estratégia.

O Modelo *Execution Premium* é um processo composto por 6 fases, num microciclo que procura alinhar a Estratégia com os Controlos de Gestão. Estas 6 fases são agrupadas em 3 Grupos:

Grupo 1: Clarificar a estratégia

Fase 1: Desenvolver a Estratégia

Fase 2: Traduzir a Estratégia

Grupo 2: Guiar o Desempenho

Fase 3: Alinhar a organização

Fase 4: Planear a Operação

Grupo 3: Otimizar Dados e Recursos de Informação

Fase 5: Monitorizar e Aprender

Fase 6: Testar e Adaptar

Como podemos observar no esquema a baixo:

Grupo 2:
Grupo 2:

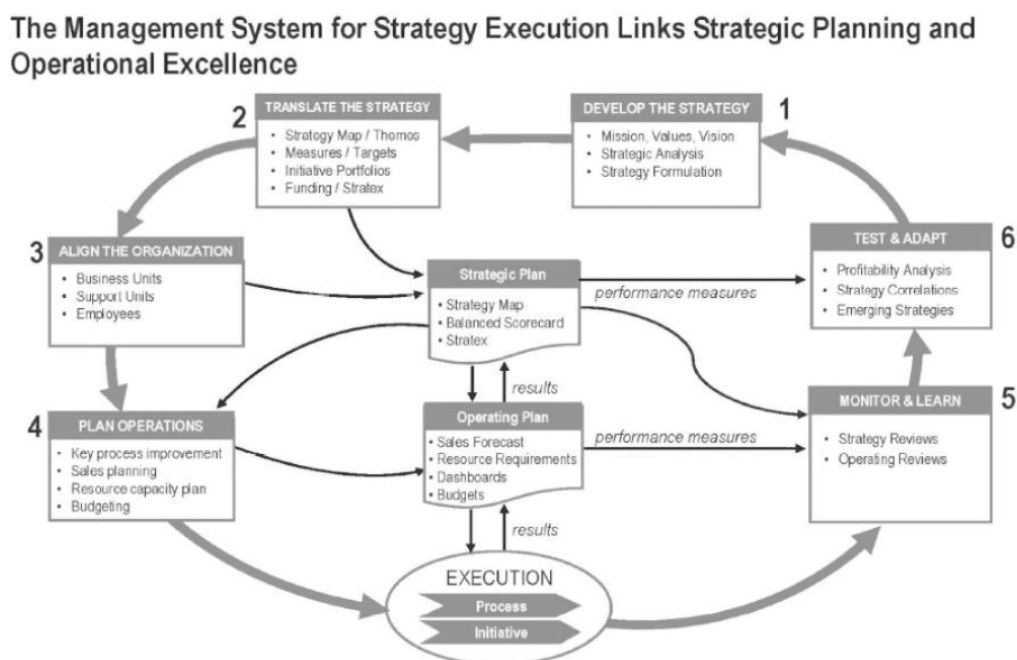


Figura 1: The Management System of Strategy Execution Links Strategic Planning and Operational Excellence

Fonte: Livro Kaplan e Norton (2008)

Neste trabalho vamos focar-nos apenas nas Fases 1 e 2 que integram o Grupo 1 - Clarificação da Estratégia, na Fase 3 que integra o grupo 3 - Desempenho e, por fim, na Fase 6 que integra o Grupo 3 - Otimização de dados e Recursos.

Estas são as fases cruciais de um Modelo *Execution Premium* pois, é aqui que vamos desenvolver a estratégia, traduzi-la, alinha-la com a organização e por fim depois de esta ter sido posta em prática vamos testa-la e adapta-la criando assim uma avaliação. No final comprovam-se se a estratégia será valida para à fase 1 ou se necessita de sofrer alguns ajustes. Este modelo é também muito específico e detalhado em cada uma das

suas fases, de modo a conseguir auxiliar ao máximo os colaboradores da organização a definirem sem falhas a estratégia para a empresa. Assim, quando estamos na Fase 1 – Desenvolvimento da Estratégia, Controlo de Gestão não se planeia, apenas se executa aquilo que já foi planeado anteriormente. Desta forma, a Fase 1 não é uma fase de planificação, mas sim uma fase que procura clarificar aquilo que são os elementos fundamentais da Execução da Estratégia.

Com isto, temos o ponto de partida que é a missão e visão da empresa para depois chegarmos a uma análise estratégica onde também clarificamos essa estratégia como missão e visão da empresa. Esta missão e visão devem ser bem definidas e perceptíveis para que o colaborador que a executar não sofra do problema referido: problema de orientação. Já na Fase 2 – Traduzir a Estratégia, procura-se clarificar aquilo que são os objetivos estratégicos de uma forma simples, atribuindo medidas, que são consideradas de indicadores de desempenho (KPI's) ou metas. Por fim, na Fase 6 – Testar e Ajustar, como já referido, é a altura em que se analisa a lucratividade/ROI, a existência de algum tipo de correlação entre as estratégias para continuar o processo e um possível aparecimento de novas estratégias que surjam com a aprendizagem do ciclo.

3. Relação entre Planeamento Estratégico e Sistemas de Controlo de Gestão

Após uma análise em separado de ambos os temas abordados nesta tese, partimos agora para o principal ponto de estudo e o estudo da relação entre Planeamento Estratégico e Controlo de Gestão.

Cada um destes temas foi abordado separadamente por vários autores (Tiffany & Peterson, Santos, Mintzberg) bem como a relação entre ambos, onde conseguimos perceber que o controlo de Gestão tem um peso preponderante no processo estratégico de uma empresa (Simons, 1995).

Na atualidade, os Sistemas de Controlo de Gestão são utilizados como uma ferramenta para implementar a estratégia escolhida por uma empresa. Kober (2007) refere que os Sistemas de Controlos de Gestão têm sido vistos como um resultado da estratégia organizacional.

Num ponto de vista mais tradicional, Simons (1995) sugere que os Sistemas de Controlo de Gestão possam não ser apenas usados para servir de apoio à estratégia da empresa, mas também para alavancar frequentemente a renovação estratégica. Este ponto de vista mais tradicional realça a relação entre os Sistemas de Controlo de Gestão e a Estratégia como sendo uma relação simples e unidirecional, onde os Sistemas de Controlo de Gestão são adaptados continuamente à estratégia que a empresa adota.

Kober (2007), considera que há necessidade de efetuar mais pesquisas sobre a relação entre os Sistemas de controlo de Gestão e o Planeamento Estratégico. Este autor afirma que embora haja estudos anteriores que tenham destacado a importância de alcançar um ajuste entre os Sistemas de Controlo de Gestão de uma organização e a sua estratégia, a ligação entre ambos não é clara e, por isso, deve continuar a ser alvo de estudo regularmente.

Este mesmo autor comenta que a relação entre os Sistemas de Controlo de Gestão e a Estratégia pode ser muito mais complexa, indo assim contra aquilo que Simons (1995) apontava como sendo uma relação direta. Kober (2007) afirma que nesta relação bidirecional, os Sistemas de Controlo de Gestão influenciam e deixam-se influenciar pela estratégia da empresa e vice-versa.

Henri (2006) apesar de confirmar, acrescenta um novo conceito à discussão e argumenta que se seguimos uma visão baseada em recursos, a ligação entre a Estratégia e os Sistemas de controlo de Gestão podem ocorrer ao nível das capacidades. Reitera ainda que a relação deve ser examinada entre a capacidade e o nível dos Sistemas de controlo de Gestão.

Numa outra perspetiva observamos que nos capítulos do livro de Christopher S. Chapman são detalhadas várias formas pelas quais os Sistemas de Controlo de Gestão podem contribuir e sustentar ativamente papéis de Planeamento Estratégico valiosos.

Segundo Chapman (1997), além dos ambientes altamente controlados e contabilísticos, torna-se comum pensar em Sistemas de controlo de Gestão, na melhor das hipóteses, como irrelevantes e mais frequentemente como prejudiciais. Contudo, existem visões de outros investigadores, de que o Sistema de Controlo de Gestão pode permitir respostas e estratégias inovadoras em ambientes contemporâneos e instáveis, (Simons 1995; Ahrens & Chapman 2002, 2004).

Segundo o estudo (2016) Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems sabemos que os autores analisam as combinações do Controlo de Gestão como eficazes em diferentes tipos de Planeamento Estratégico. Este estudo é feito por meio de duas abordagens relacionadas com o Controlo de Gestão como um pacote e o Controlo de Gestão como um sistema. Tabela

Sistemas de Controlo de Gestão (SCG)	Planeamento Estratégico (PE)
<ul style="list-style-type: none"> o Kober (2007) – SCG são vistos como um resultado da estratégia organizacional o Simons (1995) – SCG numa visão mais tradicional não só servem de apoio à estratégia, mas também a uma renovação estratégica <p>Em suma: SCG são implementados nas organizações para que estas consigam monitorizar o desempenho da mesma</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Santos (1983) – PE é um processo onde se tenta definir objetivos concretos longínquos a médio e longo prazo, e objetivos concretos atuais a curto prazo o Steiner (1979) – Serve para gerir alternadamente caminhos que foram traçados para atingir um objetivo <p>Em suma: PE tem de ser visto como algo que implementado na empresa, vai gerar vantagem competitiva</p>
RELAÇÃO ENTRE AMBOS:	
<ul style="list-style-type: none"> • Têm uma relação simples e unidirecional onde os SCG se adaptam continuamente à estratégia que a empresa adota (Simons, 1995) • Ambos são influenciados um pelo outro nesta relação (Kober, 2007) • Em suma: Ambas as temáticas são estritamente necessárias nas empresas, pois só assim temos um bom funcionamento do planeamento estratégico com a ajuda dos sistemas de controlo de gestão para a 	

Tabela 1: Tabela Síntese – Revisão da literatura

Fonte: Elaboração própria

Capítulo III

Caso de Estudo: Empresa NORS

1. A NORS

A NORS é um conjunto de empresas que começou a escrever a sua história em Portugal em 1933 quando Luis Óscar Jervell iniciou a representação da marca Volvo.

Em 1949, a empresa foi fundada com o nome de Auto-Sueco por Luíz Jervell e Yngvar Jensen com a visão futurista em alcançar a independência da empresa. O grupo NORS está atualmente presente em alguns dos maiores mercados mundiais como a Europa, África, Brasil e Estados Unidos da América. Na Europa, especificamente, em Portugal, a empresa teve a sua expansão por todo o território e assume desde 2013 o nome atual: NORS.

Com a alteração do nome, a empresa sofreu uma reestruturação a nível da organização e a nível de redefinição de valores e culturas.

Desde então que a empresa tem vindo a evoluir ano após ano, chegando inclusive a estabelecer parcerias com empresas chinesas, mesmo que sedeadas em Angola.

O ramo de negócio onde a empresa se insere é o comércio de veículos automóveis dividindo a sua atividade em quatro áreas de negócio distintas.

Na tabela seguinte estão expostas as áreas de negócio representadas pela NORS

Área de negócio	Descrição	Marcas	Atuação
NORS Mobility	Aqui estão inseridos os veículos pesados, como camiões, autocarros e automóveis	Auto-Sueco, Auto-Sueco Automóveis, Galius, Kinlai	Com esta área de negócio a NORS permite dar um conjunto de soluções aos seus clientes para colmatar as necessidades que tenham na mobilidade e transporte
NORS Off-road	Esta área de negócio foi desenvolvida para conseguirem fornecer aos seus clientes equipamentos eficientes e de confiança para que estes construam os seus negócios com estabilidade e robustez	Ascendum, Auto Máquinas, Strongco, Agro New	Engloba a distribuição e o fornecimento de equipamento industrial, construção de infraestruturas agrícolas
NORS Aftermarket	Com esta atuação, conseguem garantir que os seus clientes continuam as suas viagens em segurança e sem qualquer tipo de preocupação	AS Parts, Civiparts, OneDrive	Foca-se na distribuição e retalho de peças multimarca para automóveis, camiões e autocarros
NORS Ventures	Como o próprio nome indica, a NORS anda sempre à procura de novos desafios e aventuras. Neste ramo de negócios quiseram sair da sua área de conforto	Sotkon, Amplitude Seguros, Vitrum	Exploram novos empreendimentos desde a mediação de seguros até às soluções ambientais, passando pela comercialização de vidros para a construção

Tabela 2: Áreas de negócio do Grupo NORS

Fonte: Elaboração própria com consulta ao site da empresa Grupo NORS.

A NORS tem alicerces muito específicos que definem a empresa e quem lá trabalha. Para além de uma Assembleia Geral, o modelo de governo da NORS assenta no Conselho de Administração, na Comissão Executiva e na figura do Fiscal Único.

Em 2020 o seu foco prendia-se com os seus colaboradores e as suas famílias, mas também com os seus clientes e parceiros. Encontraram na resiliência e agilidade os instrumentos necessários para uma abordagem atenta, célere e holística, que procuraram materializar em todas as frentes. Afirmam que aos primeiros sinais de crise, procuraram capitalizar todos os esforços e desenvolveram planos de contingência bastante rigorosos, tentando assim defender a segurança de todos os envolvidos nas suas operações.

O ano de 2020 foi o mais marcante e é incontornável falar do impacto que teve, e das repercussões e desafios que, nos dias de hoje, se verificam na empresa. Contudo, destacam-se alguns desafios que a pandemia de Covid-19 obrigou a implementar na empresa e que se têm mantido devido ao bom funcionamento.

Na atualidade a empresa esta presente em Portugal, Espanha, Brasil, Botswana, Namíbia, Moçambique e Angola

O volume de negócios do Grupo em 2020 situou-se nos 781 milhões de euros, havendo uma redução face ao ano anterior onde atingiu os 783 milhões. Em 2020 o volume de negócios já regista a nova entrada da empresa Strongco.

A nível estratégico o grupo NORs tem como lema “*Driving trust through long-lasting relationships*”, tendo em conta a confiança e a proximidade para com os seus clientes.

A sua proposta de valor é “*we drive your relationships further*”, demonstrando a preocupação com o futuro e a ambição de chegar cada vez mais longe.

2. Questão de investigação

A questão de investigação, escolhida para a elaboração do trabalho final de mestrado centra-se na relação entre os processos de Planeamento Estratégico (desenvolvimento e planeamento da estratégia, conforme etapas 1 e 2 do modelo *Execution Premium*) e os Sistemas de Controlo de Gestão (processos e ferramentas que procuram garantir a execução da estratégia definida – etapa 3 a 5 do modelo *Execution Premium*). Procura-se também compreender de que forma é que a execução da estratégia retroage com o próprio processo de planeamento (etapas 5 e 6 do modelo *Execution Premium*).

Para a análise e discussão desta temática de investigação, serão estudadas empiricamente as práticas do Grupo NORs.

Este Grupo tem vindo a ser estudado intensivamente ao longo de vários anos nas diferentes práticas de Controlo de Gestão. Tendo em conta o Modelo *Execution Premium*, observamos que as temáticas já abordadas nesta organização focaram-se maioritariamente nas fases 4 e 5 do Modelo relativamente à aplicação da metodologia e dos princípios do *Beyond Budgeting*. Como exemplo de dissertações de mestrado realizadas sobre a empresa destacamos “*Beyond budgeting at NORs*” e sobre a temática

de *Rolling forecasts* o trabalho final de mestrado “*Rolling Forecasts*, substitutos ou complementos do Budget”.

Chegamos assim à conclusão que existe falta de investigações relacionados com as componentes do Planeamento Estratégico e a sua representação/ comunicação numa empresa, bem como o papel que os Sistemas de Controlo de Gestão desempenham em cooperação com o Planeamento Estratégico.

Ambas as temáticas são cada vez mais tidas em conta por parte da gestão corporativa das organizações. Como evidência dessa preocupação salientamos a reestruturação estratégica que o Grupo NORS está a aplicar com a criação do departamento de Planeamento Estratégico. Com a criação deste departamento surge também a criação de uma nova função de CSO – *Chief strategy Office*. Sinal evidente da relevância crescente que os processos de Planeamento Estratégico têm vindo a assumir no modelo de gestão da empresa.

3. Metodologias e dados

Para a execução do trabalho final de mestrado foi elaborado um estudo de caso. Segundo Robert K. Yin, o estudo de caso é uma forma de investigação de um tema empírico segundo um conjunto de procedimentos pré-estipulados. Para uma melhor análise do estudo de caso existem duas metodologias possíveis: Metodologia de pesquisa qualitativa e metodologia de pesquisa quantitativa. Neste trabalho optamos por uma metodologia de pesquisa qualitativa. Segundo Creswell (2007), os métodos qualitativos são uma análise dos dados de uma forma diferenciada. Este método utiliza amostras intencionais, coleta de dados com perguntas abertas, análises de texto ou imagem e representação da informação em gráficos e tabelas.

Neste sentido, para este trabalho final de mestrado foram realizadas entrevistas junto dos colaboradores/responsáveis de departamentos do Grupo NORS e de uma das unidades de negócio do Grupo, empresa Galius.

Foram realizados dois guiões de entrevistas e listados os documentos necessários para uma obtenção fidedigna e completa de informação que nos permita tirar as conclusões necessárias sobre a empresa. É ainda importante salientar a interação dos colaboradores da empresa na realização deste trabalho.

Em resposta à temática acima apresentada tiveram de ser recolhidas e analisadas diversas informações e evidências relativamente a ambos os temas a abordar.

Uma das desvantagens na aplicação deste método é a quantidade de tempo que se despende na sua elaboração, podendo o entrevistador perder a motivação, colocando perguntas diretas e muito genéricas possibilitando o desvio do tema principal.

Relativamente às vantagens, as entrevistas permitem um conhecimento presencial e a interação com a empresa e com os próprios colaboradores. Outra vantagem é que este tipo de método não restringe, pois o entrevistador pode sempre colocar perguntas ou intervir à medida que a conversa prossegue.

Em contacto com o Grupo NORIS, na pessoa do CFO, Dr. Rui Moreira, estabelecemos as orientações e quais as pessoas certas para a elaboração das entrevistas.

Chegamos à conclusão que se poderia dividir esta minha análise em dois pontos, pois este planeamento estratégico é elaborado a dois níveis onde se mantém o contacto com as pessoas da organização que nos facultaram informação como esta funcionava.

- Primeiro é elaborada ao nível do Grupo NORIS, um planeamento estratégico mais “corporativo” onde são definidos os objetivos, as *guidelines* mas apenas a nível do grupo.

- Em segundo lugar é elaborado um planeamento estratégico mais detalhado para cada uma das empresas que integram o grupo. Neste caso analisamos a empresa Galius e o seu planeamento estratégico de “negócio”.

Para uma melhor compreensão desta análise é apresentado abaixo uma figura demonstrativa de como é realizado este Planeamento Estratégico.

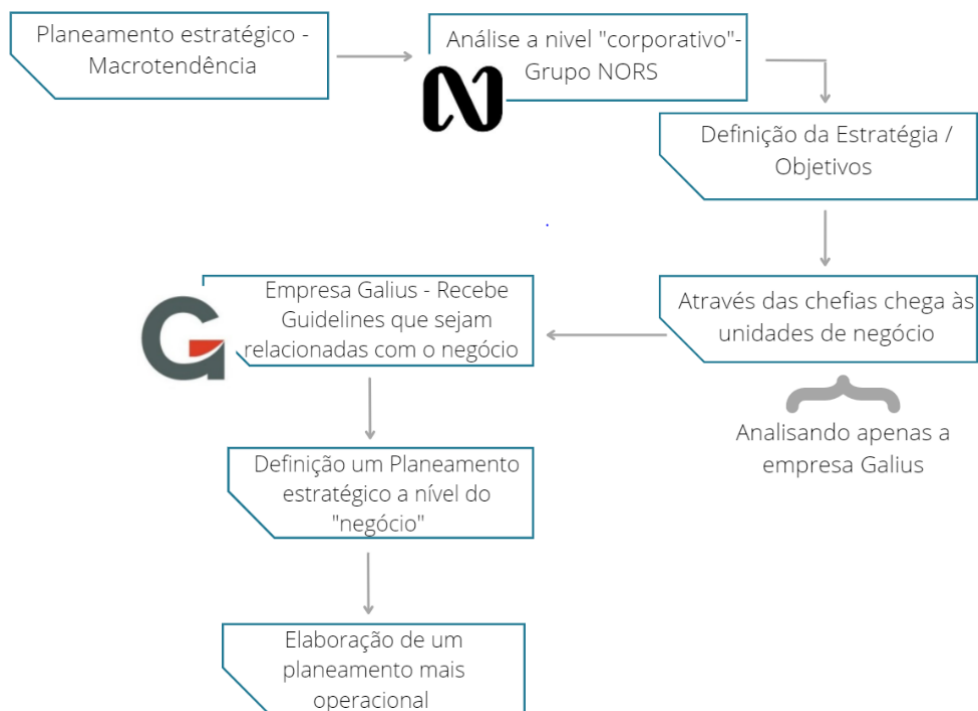


Figura 2: Níveis do planeamento estratégico
 Fonte: Elaboração própria

Dando cumprimento ao estabelecido previamente, dei início às reuniões, com o CSO (Chief Strategy officer) do Grupo.

Devido a uma reorganização do Grupo, o cargo de CSO tinha sido recentemente alterado, pelo que decidimos entrevistar o CSO cessante e o atual, de modo a conseguir reunir o máximo de informação, quer sobre o passado, quer sobre o futuro.

Posteriormente dialoguei com o CEO da empresa Galius e com o responsável do planeamento e gestão de performance do grupo no sentido de fazer uma junção das duas partes

4. Modelo Execution Premium Aplicado ao Estudo de caso

a. Aplicado ao Grupo NORS

Analisando a estratégia segundo o modelo *Execution Premium* vamos iniciar na Fase 1 – Desenvolvimento da Estratégia.

Este processo engloba a definição da missão, visão e valores do grupo, com o intuito de definir as diretrizes sobre o desenvolvimento da estratégia.

Em 2014, a NORs nomeou pela primeira vez um administrador Executivo como CSO e deu início à corporização dos Sistemas Estratégicos. Apesar desta nomeação, não existia um Departamento de Estratégia e Planejamento, pelo que esta pessoa acumulava o cargo com outras funções no Grupo.

Tal como descrito no documento estratégico da NORs, a sua visão é “Ser um dos líderes mundiais em soluções e transportes e equipamentos de construção” e a sua missão é “Gerar prosperidade para clientes e fornecedores de forma a desenvolver os nossos colaboradores e criar valor para os acionistas, através de relações de confiança, construída por uma atitude de exigência e entrega das melhores soluções”. Esta visão e missão do grupo é mantida ao longo dos anos e difundida massivamente.

Após a definição da missão e visão, é importante abordar a análise interna para determinar os recursos disponíveis de modo a conseguirem alcançar as metas propostas. O Grupo NORs trabalha com o sistema *Beyond Budgeting*, usando assim, uma ferramenta que consegue verificar com eficiência a situação do Grupo.

A estratégia do Grupo NORs, tal como em muitas outras organizações é definida pela gestão de topo e seguida por toda a organização.

A estratégia do grupo no que diz respeito ao planeamento estratégico assenta em períodos de cinco anos. Contudo, foram catalogados como ciclos muito longos, pelo que o Grupo divide este ciclo de cinco anos, em dois ciclos mais curtos, mas sempre mantendo uma estratégia de médio-longo prazo.

Vejamos o exemplo do ciclo de 2015-2020 que foi subdividido em dois ciclos mais curtos (2015 a 2018 e de 2018 a 2020).

Foram assim elaboradas reuniões iniciais, onde o contributo de cada administrador era o de identificar e hierarquizar os temas que mais os preocupavam, tendo em conta que estas preocupações deveriam ser bem específicas e concretas.

Com base nos temas apresentados, a administração elege e hierarquiza apenas 10 temas, que serão alvo de trabalho para a definição da estratégia do Grupo NORs. Todo

este processo de formulação da estratégia pode-se revelar longo, tendo o último durado cerca de 6 meses. Durante este período os administradores reservavam as sextas-feiras para sessões de “mergulho”, onde debatiam os temas em detalhe.

Por fim, após estas reuniões, podemos afirmar que atingimos o fim da primeira fase onde é apresentada o desenvolvimento da estratégia.

Após a definição da estratégia a seguir pelo Grupo e posteriormente pelas suas empresas/ áreas de negócio entramos na Fase 2 – Tradução da Estratégia.

Esta segunda fase do modelo aqui apresentado, centra-se em planear a estratégia desenvolvendo os objetivos a atingir, medidas, metas, indicadores, mapas estratégicos e o orçamento que vai orientar a ação estratégica e a sua alocação de recursos. (Kaplan e Norton, 2008).

O Grupo NORS, desde 2012, adotou uma solução menos dispendiosa e mais eficaz para o controlo dos seus gastos, pondo em prática o *Beyond Budgeting* em substituição do tradicional orçamento, uma vez que este é muito mais dinâmico.

Foi a partir de 2012, que a empresa passou por um alinhamento estratégico, fruto da necessidade de ter uma estratégia bem definida e delineada.

Já com a formulação da estratégia concretizada, esta terá de ser comunicada e interiorizada por todos, segundo as seguintes metodologias:

1º Após a reflexão estratégica, a mesma terá de ser escrita e comunicada a todos!

É assim identificada a posição onde querem estar no final do ciclo de 5 anos (definição da *wanted position*), quer a nível qualitativo, identificando alguns *Statements* essenciais, como também a nível qualitativo, com a identificação de KPI's.

2º com base na *wanted position* são estabelecidos os pilares estratégico para atingir as metas que se propõem. Nesta fase são identificadas as áreas e os investimentos que serão necessários.

3º Nas reuniões da comissão executiva são discutidos e analisados detalhadamente. Para cada um são estabelecidas as linhas orientadoras (*guidelines*) para se conseguir “construir” os referidos pilares.

4º Para cada *guideline* estratégico são definidos os planos de ação. Estes planos devem ser claros, objetivos e com responsabilidades bem definidas. A execução destes planos de ação é essencial para que cada um dos pontos anteriormente falados possam ser concluídos com sucesso.

Nestas fases, percebemos que partimos de orientações macro, até chegarmos a planos de ação concretos. Mas só com a interiorização das ações e contributos de cada trabalhador para o plano de ação, poderemos atingir o objetivo estratégico da empresa e do Grupo.

Na tabela abaixo conseguimos perceber melhor esta dinâmica estratégica do grupo NORS.

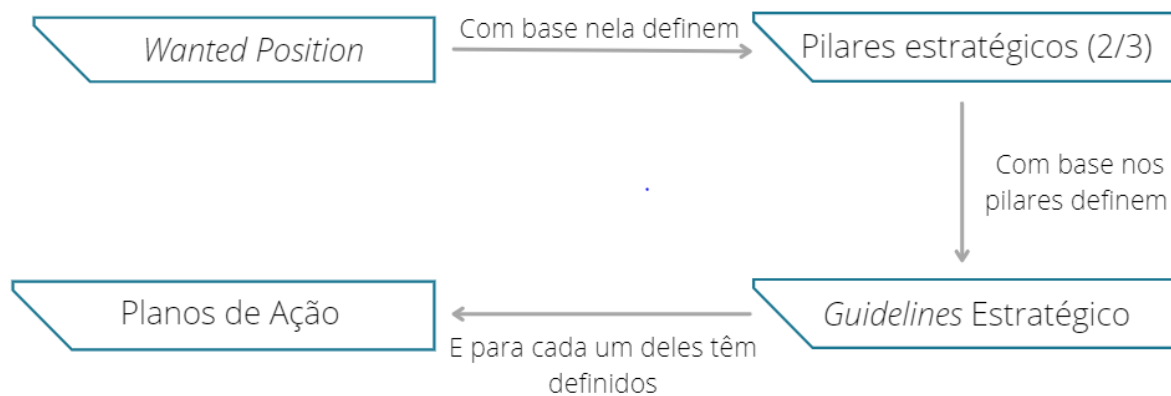


Figura 3: Percurso em Cascata do Processo de Planeamento Estratégico

Fonte: Elaboração própria

Após concluída a Fase 2 iniciamos a Fase 3 – Alinhamento da Organização com a estratégia. Só com a globalidade da organização envolvida e perfeitamente alinhada é possível concretizar a estratégia traçada. Nesta fase é necessário que as áreas de negócio, bem como os colaboradores estejam alinhados com a estratégia do Grupo NORS. Segundo Kaplan e Norton, 2008 nesta fase são elaboradas três questões:

- 1- Como garantir que todas as unidades organizacionais estão alinhadas? (no que toca ao alinhamento das unidades de negócio)
- 2- Como alinhar as unidades de suporte com as unidades de negócio?
- 3- Como motivar os funcionários para nos ajudarem a executar a estratégia? (no que toca a um alinhamento dos colaboradores).

Em resposta à primeira questão, iremos analisar no tópico seguinte a empresa Galius pertencente ao Grupo NORIS. Nesta abordagem especificaremos, com a ajuda do Moledo *Execution Premium*, como a empresa está alinhada com o Grupo e qual o seu plano estratégico interno.

No sentido de dar uma resposta à questão três, um aspeto fundamental na perceção da estratégia por parte de toda a organização é a comunicação. O grupo partilha toda a informação, desde o CEO até aos aprendizes e estagiários. Desde Portugal, ao Brasil, passando por Moçambique, Angola, Botsuana e Namíbia todos os colaboradores recebem um documento físico com a *Wanted Position*, os pilares estratégicos, os *guidelines* estratégicos e com as principais ações a desempenhar.

A importância da comunicação resume-se a transmitir o máximo de informação aos colaboradores, pois quanto mais informados os colaboradores estiverem, maior e melhor será o seu contributo, no sentido de cumprir com os objetivos da organização.

Obviamente, a informação partilhada não vai ser assimilada da mesma maneira por todos os colaboradores. No entanto convencidos de que a partilha de informação é importante para alimentar o conhecimento e evoluir as capacidades individuais.

De fato a comunicação é imprescindível para o bom desenvolvimento da estratégia e da sua aplicação. Desta forma, o Grupo para a estratégia de 2020-2025 adotou um novo conceito de comunicação. A presença do Diretor de Recursos Humanos (RH) em todas as reuniões da comissão executiva, surgiu com o intuito de ajudar na estratégia em causa. A envolvimento dos RH simplifica e facilita a comunicação da estratégia a toda a empresa, bem como a preparação da eventualidade de contratação ou redução de funcionários mediante o que a estratégia adotada exigir.

Já numa fase final do Modelo temos a Fase 5 – Monitorizar e Aprender. Uma vez que já foi determinada, planificada e alinhada com a organização, a estratégia está agora numa fase de atuação. Esta Fase 5 surge para o Grupo conseguir monitorizar os resultados.

Como já indicado anteriormente, a comissão reunia-se de forma imersiva, onde cada administrador apresentava as suas preocupações para os cinco anos seguintes.

Com base no resumo das preocupações de cada administrador é construído e definido o processo estratégico do Grupo.

Esta é considerada a reunião inicial. Posteriormente são efetuadas reuniões de acompanhamento da estratégia periodicamente (com intervalos de 2 ou 3 meses). Nestas reuniões, o CSO apresenta os planos de ação e o estado atual de cada um deles, criando dinâmicas que lhes permitem validar se estão no caminho certo, ou se serão necessárias ações adicionais junto dos intervenientes para que cumpram o que lhes foi solicitado no plano de ação.

Existem ainda reuniões anuais para estabelecer a necessidade de pequenos ajustes (*Fine Tunning's*) à estratégia, de acordo com os dados recolhidos do Grupo, bem como dos mercados onde este se insere. Caso se justifique também poderão ser implementadas revisões à própria estratégia.

No que diz respeito ao ciclo de 2015 – 2020, este não sofreu qualquer revisão à estratégia definida inicialmente. Apenas foram efetuados *Fine Tunnings* tendo em conta que não foram encontrados desvios significativos entre o planeado e o executado.

No entanto, a estratégia terá de ser dinâmica, uma vez que as alterações do meio envolvente à empresa, as ameaças e também as oportunidades poderão obrigar a alterações de estratégia, sendo que o grupo terá de estar preparado para as implementar.

Segundo Norton e Kaplan, 2008, os autores afirmam que nesta fase deve-se atuar para conseguir melhorar as operações e a estratégia com base em novas informações e aprendizagens. O Grupo NORS elabora um documento, anteriormente referido, onde apresenta a estratégia, as metas, a *wanted position* e os pilares. No final, o Grupo apresenta este documento onde os colaboradores conseguem analisar a taxa correspondente aos objetivos atingidos, os objetivos melhorados, mas não atingidos e por fim os objetivos que não foram atingidos.

Ao lançar este documento existe uma grande exposição da comissão executiva a toda a organização, uma vez que são divulgados os objetivos da mesma e o grau de

concretização dos mesmos. Existe também uma pressão para que todos trabalhem o máximo para atingirem os objetivos definidos.

Por fim, a última fase deste modelo aqui apresentado é Fase 6 – Testar e Adaptar.

Esta Fase concentra-se na validação da estratégia. É este o momento em que a gestão se reúne e debate sobre se a estratégia em curso continua válida ou se é necessário alterar e adaptar algum ponto.

O processo tem vindo a evoluir desde a sua implementação no Grupo NORS, e estão abertos a novas evoluções / alterações, com base na experiência do passado de modo a melhorar um processo que se pretende evolutivo e não estático. Deste modo, o sistema implementado permite ao Grupo enfrentar desafios com maior confiança, permitindo alcançar o sucesso com um menor grau de risco.

A implementação da estratégia de 2015 – 2020 foi considerada pela NORS um sucesso, nomeadamente quanto aos resultados, pois a maioria dos objetivos propostos foram alcançados antes do final de 2020.

Contudo, por exemplo, dada a situação do ano de 2015, onde o Grupo enfrentou um ano muito difícil, nomeadamente com os mercados (Brasil e Angola) a registarem uma profunda crise, o sistema implementado permitiu que o Grupo reagisse de forma rápida às contrariedades enfrentadas e ajustasse a sua estratégia.

Segundo a própria organização, o sistema implementado tem dado os seus frutos, tanto que o ano de 2021 foi o melhor ano de sempre do Grupo. O sucesso registado é fruto de uma estratégia bem definida, sólida e bem monitorizada.

A organização diz que o Planeamento Estratégico só faz sentido se for objetivo, mensurado, completamente monitorizado de modo a que a organização esteja perfeitamente alinhada com a estratégia.

Desde o início que toda a organização conhece quais os objetivos a alcançar e todos sabem o que fazer para atingirem esses objetivos. Caso fosse necessário, seriam efetuados ajustes (*Fine Tunning*) ou alterações na estratégia se o enquadramento assim o definisse.

Por fim, questionados sobre o impacto da pandemia do Covid-19, no grupo e mais concretamente no planeamento estratégico, foi-nos assegurado que este não teve um grande impacto nesta área, uma vez que a estratégia se manteve a os objetivos também. O impacto sentido foi apenas no atraso, ou seja, no ritmo de execução da estratégia.

Mesmo decisões estratégicas de aquisição de empresas, como foi o caso da aquisição de uma empresa no Canadá, não foi afetada. O Grupo procedeu à aquisição da empresa como estava inicialmente planeado, alinhado com a estratégia definida.

As alterações sofridas foram mais no aspeto prático da integração da empresa no grupo, que devido às restrições de circulação impostas pela pandemia atrasou este processo em mais de um ano.

A nível organizacional, houve algumas alterações nas práticas de trabalho, mas nada que influenciasse a estratégia da empresa.

Para uma melhor compreensão do descrito, apresentamos o esquema abaixo onde estão indicadas as Fases abordadas e com os principais tópicos daquilo que a empresa realiza em cada uma delas.

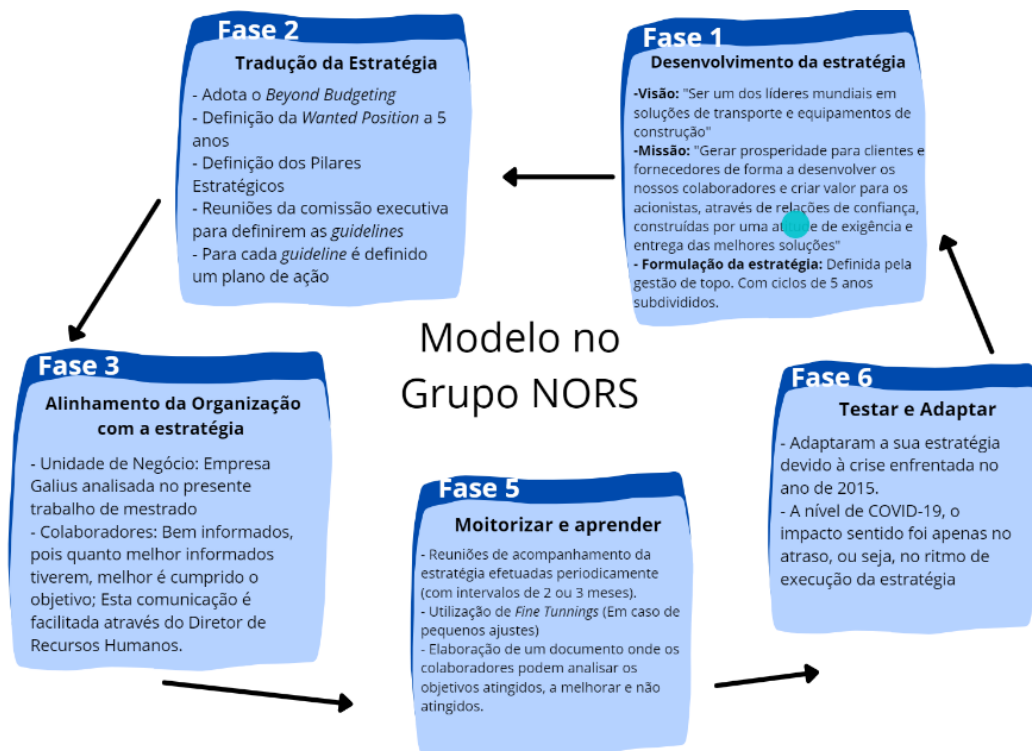


Figura 4: Modelo Execution Premium analisado no Grupo NORS

Fonte: Elaboração própria

b. Aplicado à empresa Galius (Ao Negócio)

Aplicamos agora o Modelo *Execution Premium* à empresa Galius. As fases em análise serão as mesmas que acima representadas.

Como para o Grupo, cada empresa tem de percorrer todos os passos do modelo. Iremos fazer uma abordagem idêntica à elaborada acima, contudo tendo sempre em atenção que agora analisamos uma empresa do Grupo NORS.

Fase 1 – Desenvolvimento da estratégia: A nível do planeamento estratégico de negócios, foi analisada a empresa Galius do Grupo NORS. Galius é uma empresa que comercializa os camiões da marca Renault Trucks e que garante um serviço de venda e após-venda reconhecido pela excelência, profissionalismo e acompanhamento.

No sentido de perceber melhor o funcionamento a nível estratégico falámos com o Dr. Afonso Martins, atual CEO da empresa Galius.

Numa primeira fase, definiram-se as metas, os objetivos e as medidas a que se propõem com um alinhamento natural relativamente às principais *guidelines* estratégicas do Grupo.

O planeamento estratégico da empresa é chamado de reflexão estratégica e este contém informação quantitativa e qualitativa. Este tipo de informação vai estar ligada à realidade da empresa e ao setor onde ela se insere, bem como à estratégia do Grupo NORS e ao seu posicionamento relativamente à área dos camiões.

Este processo é elaborado no último trimestre de cada ano, para vigorar durante o ano seguinte.

Esta reflexão da estratégia tem como base o ano anterior de modo a ter uma sustentação suficientemente credível, com base nos indicadores do fecho do ano anterior.

Por fim, com base em toda a informação que o CEO possui da empresa, é contruída uma análise SWOT detalhada em cada empresa de modo a compreender as oportunidades e as ameaças, mas também saber quais serão as suas forças e fraquezas.

Fase 2 – Planificar a estratégia: A organização vai planear a estratégia usando ferramentas para uma melhor orientação por parte dos colaboradores.

Os indicadores aqui utilizados por vezes estão diretamente relacionados com os dados financeiros recolhidos, contabilisticamente no final de cada ano fiscal. Contudo, na verdade deveriam ser vistos mais no sentido de *Rolling Forecast* e não ser circunscritos a um momento temporal de 12 meses.

Antes de qualquer processo de reflexão estratégica definem-se as *guidelines*. Muitas vezes são pretensões de posicionamento relativamente ao mercado – Market Share (a presença da empresa e a sua representatividade no mercado).

No passado, os objetivos eram mais relacionados com a rentabilidade e não tanto com as vendas e os mercados.

A partir dessas *guidelines* o CEO envolve todas as equipas no processo de reflexão estratégica, de modo a obter o máximo contributo possível das suas equipas.

Nesta fase, utilizam-se ferramentas fornecidas pelo Planeamento Estratégico do grupo, ou seja, a partilha da visão macroeconómica nomeadamente através da utilização de indicadores de expectativas da economia (FMIs). Estes indicadores fornecem ferramentas macroeconómicas, perspetivas do setor, comportamento da concorrência, posicionamento de fabricantes a nível mundial, indicadores económicos com impacto na realidade do setor, úteis à reflexão estratégica e que muitas vezes ajudam a perceber as *guidelines* traçadas pelo grupo.

Uma vez finalizada a reflexão estratégica o CEO terá de a defender junto da Administração do Grupo. O envolvimento de toda a empresa é essencial para garantir ao CEO o atingir dos objetivos propostos.

Analisando agora a Fase 3 – Alinhar a organização com a estratégia: Uma vez mais identificamos a importância que a comunicação e os colaboradores têm nesta fase do modelo. O CEO da empresa pretende conseguir o envolvimento e contributo de todos os colaboradores para a fixação das metas.

As metas são transversais a todas as áreas de negócio, desde a comercial à venda de veículos novos e usados, pós-venda, de peças, prestação de serviços e todas as áreas

de retalho. Assim, a reflexão é elaborada individualmente por áreas para depois ser consolidada dependendo da autonomia e da responsabilidade de todas elas.

Este processo não é condicionado pelo CEO da empresa, pois este deixa as equipas trabalharem com bastante autonomia. São eles que definem as ferramentas e os recursos necessários para conseguirem atingir os objetivos da empresa. Estas análises são efetuadas com diferentes cenários e numa constante partilha de informação entre os departamentos e a Administração da empresa.

Assim, com o contributo de todos os colaboradores envolvidos é definida a estratégia para a empresa e aprovada posteriormente pelo CEO. Este terá de defender as suas ideias junto do Grupo comprometendo-se assim em atingir as metas propostas. Nesta fase é essencial o envolvimento de todos no processo, de modo a existir um compromisso global para atingirem os objetivos traçados.

Relativamente às duas últimas fases finais.

Fase 5 – Controlar e aprender: esta reflexão estratégica é acompanhada mensalmente para que seja possível atuar atempadamente em caso de eventuais imprevistos ou problemas, que sejam identificados durante o processo. Contudo, após a aprovação da estratégia esta fica definida para o próximo ano.

Com o decorrer do ano serão efetuadas comparações entre o real e o previsto através da elaboração de *Rolling Forecast*. A cada período de fecho de contas mensal, é feita a comparação entre o real e o previsional, bem como os seus desvios.

Ainda no mesmo documento de trabalho é elaborada a comparação com o ano anterior e os seus desvios. Assim, à medida que os meses vão passando, a reflexão estratégica que está "congelada" vai sendo revista através *Rolling Forecast* que não é mais do que uma atualização real das previsões de fecho na conclusão de cada mês.

Por fim a última fase correspondente à Fase 6 – Testar e adaptar: Tal como é elaborado no Grupo, cada empresa no final analisa, testa e adapta, se necessário, a estratégia para o ano seguinte. Neste caso a empresa Galius abordou connosco a temática do COVID-19. À semelhança do Grupo NORS também aqui a empresa Galius não necessitou de reformular qualquer tipo de adaptação quanto aos seus sistemas. O

CEO afirma que os sistemas em vigor na altura foram muito úteis mesmo em período de pandemia. Quando a pandemia surgiu em Portugal, a estratégia da empresa encontrava-se fechada e pronta para começar a ser posta em prática. Com as restrições trazidas, as quebras nas vendas e o fecho das fronteiras, a incerteza era enorme quanto ao futuro. Todavia, conseguiram cumprir os objetivos, quer a nível de Recursos Humanos (lay-off, apoios à retoma), quer a nível dos financiamentos (negociações de moratórias) no sentido de redução de custos.

Fazendo o acompanhamento mensal da situação foi possível monitorizar e controlar os desvios que se fizeram sentir, de modo que no final os objetivos de rentabilidade conseguiram ficar alinhados com a reflexão estratégica. Desta forma, o resultado da empresa foi atingido, mas recorrendo a planos de ação diferente dos traçados inicialmente.

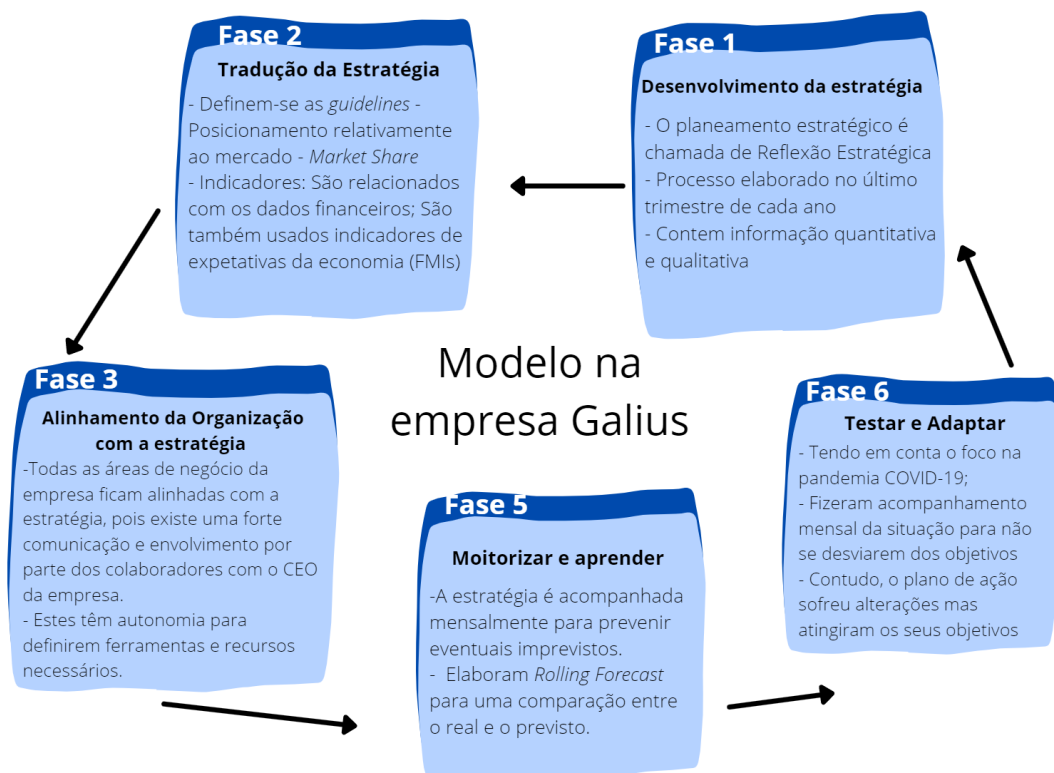


Figura 5: Modelo *Execution Premium* analisado ao Negócio – Empresa Galius
 Fonte: Elaboração própria

5. Análise Crítica ao Estudo de Caso

a. Discussão geral do Estudo de Caso

Após a análise do estudo de caso realizado no Grupo NORS, com recurso ao Modelo *Execution Premium* é necessário proceder a uma análise crítica do mesmo. Este estudo de caso não se trata de uma implementação deste modelo, mas sim, de uma descrição / reflexão de como o mesmo pode ser aplicado à realidade das empresas portuguesas.

Deste modo, a análise crítica apresentará críticas e soluções para a aplicação deste mesmo modelo no futuro.

O Grupo NORS no âmbito da nomeação do CSO do grupo, eleito em 2014, conseguiu dar um passo no sentido de corporizar tudo aquilo que são os sistemas estratégicos.

Com o passar dos anos, a NORS viu-se obrigada a criar um departamento dedicado ao planeamento estratégico. Assim, conseguimos perceber que existem duas fases distintas no grupo no que toca à elaboração do planeamento estratégico.

Como já analisado anteriormente, o Planeamento estratégico tem vindo a ganhar relevância no mundo empresarial, principalmente em empresas altamente competitivas que o usam como uma ferramenta fundamental para conseguirem alcançar uma vantagem competitiva em relação ao mercado onde se inserem.

O Grupo NORS, sendo um destes grupos, começou desde cedo a planear a sua estratégia. No entanto, apenas recentemente criou o departamento de Planeamento Estratégico na empresa, dotado de recursos para conseguir definir, executar, comunicar e controlar o planeamento estratégico e toda a estratégia do grupo.

Esta dificuldade foi sentida devido à evolução de fatores externos à empresa e que cada vez mais são essenciais analisar e ter em conta para a elaboração da estratégia.

Tal como já analisado em outros pontos a NORS divide o seu planeamento estratégico em dois níveis anunciadas na tabela seguinte.

Níveis de planeamento	Análise estudo de caso	Referência
Planeamento estratégico a nível global - <i>Corporate</i>	Grupo NORS - analisado como um todo	Teixeira (2013) - “na definição do carácter e propósito global da organização,”
Planeamento estratégico a nível de unidade de negócio - <i>Business</i>	Empresa Galius - analisada como unidade de negócio do grupo	Teixeira (2013) - “...dada atividade estratégica de negócio pode concorrer numa linha específica de negócio.”

Tabela 3: Divisão do planeamento estratégico

Fonte: Elaboração Própria

Depois da análise da tabela podemos concluir que a empresa ao adotar esta divisão consegue compreender com maior clareza a sua missão, visão e valores, bem como a capacidade de gerir mudanças no mercado e inovações tecnológicas.

Deste modo a elaboração da estratégia passou a ser efetuada de forma mais detalhada para conseguir uma melhor vantagem competitiva e alcançar melhores resultados sem nunca perder o seu foco. Neste sentido, conseguem contrariar a opinião abordada por Bryson, (1988), que descreve que algumas empresas não possuem planeamento estratégico pois encaram-no como uma perda de tempo pois não terão mais vantagens com a sua utilização.

Para a NORS foi essencial o foco colocado no Planeamento Estratégico, que culminou com a criação de um departamento próprio, aumentando a visibilidade e a importância que este assunto representa para todo o grupo.

Em resposta à questão de investigação, concluímos que, o Planeamento Estratégico e o Controlo de Gestão têm uma relação direta entre eles que é perceptível no próprio Modelo *Execution Premium*.

Este modelo junta ambos os temas pois, por um lado, ajuda a tornar a estratégia mais perceptível conseguindo que esta seja desenvolvida e por outro lado, observamos que para a tradução desta estratégia são utilizados sistemas de controlo de gestão.

Concluimos assim, que o planeamento estratégico, quer a nível da empresa quer a nível do grupo, anda sempre de “mão dada” com o controlo de gestão. Esta relação acontece, pois não existem barreiras corporativas dentro de organização, deixando assim a informação fluir por todos os departamentos. Sabemos ainda que esta relação, a nível do grupo NORs, apenas começou a ser implementada com a nova entrada do CSO e com uma mudança a nível do modelo organizacional.

Tanto a nível de negócio como a nível do grupo, a NORs aborda os conceitos base do controlo de gestão identificados no ponto 2 do enquadramento teórico. Contudo esta identifica o planeamento e a comunicação como sendo as atividades principais do seu controlo de gestão.

Capítulo IV

Conclusão

Quer o planeamento estratégico quer os SCG são ferramentas cruciais e indispensáveis para as organizações serem competitivas e poderem prosperar em mercados cada vez mais competitivos, voláteis e exigentes.

Ao analisarmos a literatura existente podemos concluir que vários autores apontam o Planeamento Estratégico como uma ferramenta ideal para as organizações poderem orientar todos os seus colaboradores a seguir o mesmo caminho trabalhando todos em prol de um objetivo comum.

Quanto aos SCG, as empresas possuem um leque vasto de opções ao seu dispor. Cabe então aos seus gestores optar por aquele que melhor se adequa às necessidades da organização com vista a monitorizar o desempenho da mesma.

Ao longo do mestrado fomos analisando diferentes tipologias de SCG, escolhemos a aplicação do Modelo *Executium Premium* uma vez que este é o único que representa em simultâneo a execução da estratégia, o planeamento estratégico e a excelência operacional. Tal como os criadores (Kaplan e Norton, 2008) deste modelo afirmam, o *Executium Premium* tem as ferramentas estratégicas e operacionais que garantem o alinhamento entre a estratégia e as operações dentro de uma organização.

Este trabalho final de mestrado foi conduzido com o objetivo de entender como o Planeamento Estratégico e os SCG se relacionam numa organização. Para tal escolhemos observar como eles se relacionavam primeiramente no seio de uma empresa, Grupo NORS e em segundo lugar estudamos a relação dos mesmos numa unidade de negócio, empresa Galius.

Através das entrevistas realizadas percebemos que o atual crescimento que o Grupo tem obtido, tornou imperativo a alocação do Planeamento Estratégico a uma pessoa. Dando origem à criação do departamento de Planeamento Estratégico e à posição do CSO, que consegue ter uma visão omnisciente e omnipresente, definindo, implementando e acompanhando todo o processo de planeamento estratégico desde sua criação até à sua avaliação final.

Um dos pontos que podemos concluir é a necessidade que o Grupo sentiu para a criação deste departamento advém do que é a dinâmica dos mercados e as incertezas da tecnologia, a qual designamos agora de Mundo VUCA. Um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo, que obriga a um olhar atento e perspicaz à nossa volta. As empresas precisam de desenvolver táticas flexíveis e ter atenção às variações que os ambientes internos e externos podem sofrer.

Percebemos, também, que esta estratégia do Grupo acontece principalmente num âmbito macrotendência, definindo *guidelines* estratégicas que são comunicadas pela gestão de topo e que, segundo um processo top-down, chegam às diferentes unidades de negócio. É a partir destas *guidelines* que as diferentes unidades de negócio elaboram o seu plano estratégico mais operacional e direcionado às necessidades de cada uma.

Ao avaliarmos a implementação do Modelo de *Execution Premium* percebemos que os temas acima referidos estão intimamente relacionados. Na fase 2 do modelo, onde planificamos a estratégia, observamos que as unidades de negócio usam como base o planeamento estratégico do Grupo. É deste modo que a empresa Galius se mantém alinhada com os objetivos da organização e por sua vez mantém os seus colaboradores focados e direcionados para o objetivo comum.

É nesta fase que o Grupo NORS adota o *Beyond Budget*, onde envolve a comissão executiva na formulação da estratégia definindo a *Wanted Position*, os pilares estratégicos, as *guidelines*, bem como o plano de ação. A nível da unidade de negócio observamos que a empresa Galius permite aos seus colaboradores elegere as ferramentas de gestão de modo a que estes se sintam mais motivados em torno dos objetivos, como é o caso do *Rolling Forecast*.

Na fase 5 em que controlam a rentabilidade, o desenvolvimento, a inovação e a liderança para que possam elaborar uma reflexão estratégica e avaliar se estão no caminho indicado para atingir o objetivo. Este controlo é feito através SCG, mais uma prova que evidencia que o Planeamento Estratégico e os SCG estão interligados e que não podemos implementar um sem implementar o outro.

Na fase 6 testam e adaptam o Plano Estratégico implementado. É através dos indicadores de performance (KPI's), obtidos através dos SCG, que a organização elabora o documento anual que situa os colaboradores da sua posição atual em relação à posição pretendida, avaliando os objetivos atingidos, aqueles que foram parcialmente atingidos e os que necessitam de uma adaptação a nível estratégico para que possam ser atingidos.

Em resposta à questão de investigação colocada no início podemos afirmar que o Planeamento Estratégico e os Sistemas de Controlo de Gestão têm uma relação simbiótica e que um é indispensável ao outro. A prova desta relação é o estudo de caso abordado em que as duas temáticas andam sempre de “mão dada”, pois não existem barreiras corporativas que impeçam esta relação.

Em suma, observamos que o modelo *Execution Premium*, vive muito da reflexão interna, pois baseia-se em factos reais e atuais dos mercados em que a empresa esta inserida bem como na recolha de informação interna e externa que lhe permitem uma ágil e constante evolução e adaptação. É por estas características que este modelo se interliga e auxilia o planeamento estratégico, pois avalia-o, testa-o e adapta-o de acordo com as necessidades do momento para que a empresa possa prosperar e adquirir uma vantagem competitiva.

Capítulo V

Oportunidades de investigação futura e Limitações na investigação

Ao longo de todo o trabalho foi claro que existiram algumas limitações, verificando-se assim a possibilidade para criar algumas oportunidades de investigações futuras que importa salientar.

A principal limitação que se sentiu advém do facto do departamento de Planeamento estratégico estar no inicio na empresa e como tal a pessoa que estava a integrar as suas funções assumir o seu trabalho apenas em janeiro deste ano.

No sentido de limitar a perda de informação mais antiga, foi-me proposto ter uma reunião com o antigo CSO do grupo.

Contudo seria interessante para estudos futuros haver uma nova investigação neste sentido visto que o novo CSO tem o intuito de mudar o que era feito até agora nesta área de planeamento estratégico.

Desta forma, surge assim um interesse em deixar o tema em aberto para uma proposta de elaboração de um trabalho de pesquisa futura.

Para além desta limitação, considero que o facto de a presente tese ter sido elaborada em período de pandemia, poderá ter prejudicado a minha abordagem no

sentido em que as entrevistas foram todas efetuadas à distância, ou seja através de plataformas de reuniões virtuais.

Não permitindo a interação com os intervenientes e a visita à empresa poderia ter um efeito enriquecedor para o trabalho.

Bibliografia

Anthony, R. & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). New York: McGraw-Hill.

Azeitão, J., & Roberto, J. (2010). O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME. *Gestão*. https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1269613558_57_68gestao.pdf

Azeredo, B. R. (2016). *O Planeamento Estratégico com instrumento de melhoria*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto. https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/7780/1/Dissertacao%20Mestrado_final.pdf

Bedford, D., Malmi, T., and Sandelin, M. (2016). Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems. *Accounting, Organizations and Society* 51 12-28. [Management control effectiveness and strategy: An empirical analysis of packages and systems - ScienceDirect](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368216300011)

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa*. Porto Alegre: Artmed.

Chapman, C. (2005). *Controlling Strategy*. New York: Oxford University Press.

Cardoso, J. (2021). *Beyond Budgeting em contexto Covid-19-Estudo de Caso NORS*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto, Faculdade de economia. Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/138183/2/518791.pdf>

Duque, D. F. (2019). *Sistemas de Controlo de Gestão*. porto : Católica Porto Business School, Universidade Católica Portuguesa. https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/28792/1/TFM_David%20Duque.pdf

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://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500509000432>

Fonseca, F. P. (2006). *O planeamento estratégico em busca de potenciar o território*. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Departamento de Engenharia Civil. Braga.
https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6922/1/TESE_2006.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Boston: Harvard business press.

Merchant, K. A., Van der Stede, W. A. (2007). *Management Control System – Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd Ed., Essex: Prentice Hall

Mintzberg, H. (1993). The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*; 36, 1 https://www.systemswisdom.com/sites/default/files/Mintzberg-Pitfalls-of-Strategic-Planning_0.pdf

Machado, M. d., & Taylor, J. S. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: the case of Portugal. *Higher Education Journal*, 6, 1- 20. <https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/2280/1/1-%20The%20struggle%20for%20strategic%20planning%20in%20European%20higher%20education.pdf>

Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19 (4) 287–300. https://www.researchgate.net/publication/229321708_Management_control_systems_as_a_package--Opportunities_challenges_and_research_directions

Miranda, C. (2015). Aplicação do modelo Execution Premium na DAT. (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão. Porto. <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/19436/1/Aplicação%20do%20modelo%20Execution%20Premium%20na%20DAT.pdf>

Nors. (2022). História. www.nors.com

Nors. (2022). Áreas de Negócio. www.nors.com/pt-pt/areas-de-negocio/

Nors. (2022). Relatório e contas consolidadas a 31 dezembro de 2020. www.nors.com/wp-content/uploads/2021/06/relatorio-e-contas-consolidadas-nors-2020.pdf

Nors. (2020). Relatório e contas consolidadas a 15 de abril de 2020. www.nors.com/wp-content/uploads/2020/06/rc-nors-2019.pdf

Steiner, G. A. (1979). Strategic Planning - What every manager must know - A step-by-step guide. 1-101. New York. https://books.google.pt/books?hl=pt-%20PT&lr=&id=EXoPC22vb4oC&oi=fnd&pg=PR7&dq=strategic+planning+%2B+co%20mmunication&ots=5_0SFOOoFG&sig=RXmn3kzhnJdRoWqQUAoWKg9FIaM&re%20dir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20planning%20%2B%20communication&f=false

Santos, L. (1983). Incursões no Domínio da Estratégia. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

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

Simão, I. D. (2015). *Planeamento Estratégico numa Microempresa*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Instituto de Educação. Lisboa. https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/23074/1/ulfpie047646_tm.pdf

Silva, A. P. (2015). *Nors Case study: Traditional Budgeting process transformation*. Porto https://www.occ.pt/dtrab/trabalhos/xviicica/finais_site/158.pdf

Teixeira, S. (2013). *Gestão das organizações*. Lisboa: Escolar Editora

Terixeira. S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar Editora.

Tessier, S., & Otley, D. (2012). A conceptual development of Simons' Levers of Control framework. *Management Accounting Research*, 23 (3) 171–185. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500512000182>

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)* (4^o ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.