



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto da incerteza no processo ágil de gestão do orçamento

Estudo de caso Natixis, sucursal em Portugal

Jorge Rafael Alves Rodrigues Silva

Católica Porto Business School,

2023



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Impacto da incerteza no processo ágil de gestão do orçamento

Estudo de caso Natixis, sucursal em Portugal

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

por

Jorge Rafael Alves Rodrigues Silva

sob coorientação de
Professor Doutor Luís Marques
Professora Marta Luiz

Católica Porto Business School

Março de 2023

Agradecimentos

A todos os que de alguma forma me apoiaram neste percurso, deixo aqui uma palavra de apreço e agradecimento, motivaram-me a atingir os meus objetivos.

Aos meus orientadores, Professor Doutor Luís Marques e Professora Marta Luiz, pelo rigor, disponibilidade, acompanhamento e conselhos. Tornaram este percurso desafiante e enriquecedor com os seus ensinamentos e experiência.

Aos amigos, que fizeram parte do meu percurso académico, pelo companheirismo, humor e conforto nos momentos de maior dificuldade.

À Natixis, e a todos os entrevistados pela disponibilidade e cooperação na partilha de informação relevante, permitindo a realização deste trabalho

À Raquel, por estar sempre do meu lado nesta caminhada, pela paciência, atenção, e por me incentivar a ser melhor e a continuar a investir no futuro, confiando nas minhas capacidades quando eu desconfio.

Por último, dirijo um agradecimento à minha família, em especial aos meus pais, Cristina e Jorge, pela educação que me deram e por me ensinarem a ser uma pessoa melhor todos os dias, são para mim um exemplo de superação. Se hoje sou quem sou, é graças a eles.

A todos dedico este trabalho!

Resumo

A elevada competitividade e instabilidade nos mercados aumentou a necessidade das empresas encontrarem soluções para incorporar a incerteza nos seus processos. Com isto, surgiram metodologias que permitiram agilizar as rotinas operacionais e responder de forma dinâmica às necessidades do mercado, aumentando também o valor criado para os clientes.

A presente investigação trata de analisar o impacto da incerteza no processo ágil de gestão do orçamento numa empresa de grande dimensão prestadora de serviços financeiros, a Natixis em Portugal. Esta empresa, apesar de apresentar atualmente processos de orçamentação tradicionais, está ciente da necessidade de implementar processos ágeis que, no futuro, a tornem mais competitiva e dinâmica no mercado.

O estudo recorre a uma análise qualitativa, sustentada em entrevistas semiestruturadas, realizadas a colaboradores com impacto direto no processo de orçamentação e na implementação da metodologia ágil na organização. O objetivo passa por analisar o impacto que a incerteza tem atualmente no orçamento tradicional e compará-la com as previsões de incorporação no futuro, com a agilização dos processos.

Esta pesquisa permitiu constatar que a metodologia responde à necessidade de incorporar a incerteza dos mercados e aumenta a capacidade competitiva da empresa dado que se sustenta na utilização de reuniões e ajustes frequentes nos processos, colaboração constante com os clientes e foco nas pessoas.

Palavras-chave: Ágil, Impacto, Incerteza, Orçamento, Sistemas de Controlo de Gestão.

Número de palavras: 9995

Abstract

The high competitiveness and instability in the markets increased the need for companies to find solutions to incorporate uncertainty into their processes. With this, methodologies emerged that made it possible to streamline operational routines and dynamically respond to market needs, also increasing the value created for customers.

This investigation analyzes the impact of uncertainty on the agile process of budget management in a large company providing financial services, Natixis in Portugal. This company, despite currently presenting traditional budgeting processes, is aware of the need to implement agile processes that, in the future, will make it more competitive and dynamic in the market.

The study resorts to a qualitative analysis, supported by semi-structured interviews, carried out with employees with a direct impact on the budgeting process and on the implementation of the agile methodology in the organization. The objective is to analyze the impact that uncertainty currently has on the traditional budget and compare it with forecasts for incorporation in the future, with the streamlining of processes.

This research showed that the methodology responds to the need to incorporate market uncertainty and increases the company's competitive capacity given that it is based on the use of meetings and frequent adjustments in processes, constant collaboration with customers and focus on people.

Keywords: Agile, Impact, Uncertainty, Budgeting, Management Control Systems.

Word count: 9995

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>iv</i>
<i>Resumo</i>	<i>vi</i>
<i>Abstract</i>	<i>vii</i>
<i>Índice</i>	<i>viii</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>ix</i>
<i>Índice de Tabelas</i>	<i>x</i>
<i>Índice de Apêndices</i>	<i>xi</i>
<i>Lista de Abreviaturas</i>	<i>xii</i>
<i>Introdução</i>	<i>13</i>
Capítulo 1 - Fundamentação teórica e estado da arte	15
1. Controlo de Gestão	15
1.1 Contexto e evolução histórica	15
2. Orçamento	19
2.1 Ferramenta de Controlo de Gestão	19
2.2 Impacto da incerteza e ferramentas para a incorporar	21
3. Metodologia Ágil	25
4. Síntese	29
Capítulo 2 - Metodologia	33
1. Questão de Investigação	33
2. Metodologia	35
2.1. Método de Investigação.....	35
2.2. Método de Recolha de Dados	35
2.3. Caracterização da Amostra	37
Capítulo 3 - Estudo de caso: Natixis, Sucursal em Portugal	39
1. História da empresa	39
2. Estrutura Organizacional	40
3. O Controlo de Gestão na Natixis	42
3.1. Rotinas de controlo de gestão	42
3.2. Incerteza no processo de gestão do orçamento	44
3.3. Orçamento Ágil.....	48
Capítulo 4 - Discussão de Resultados	52
Conclusão	58
Bibliografia	60
Apêndices	64

Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura geral da dissertação.....	14
Figura 2 - Mapa da evolução dos SCG.....	17
Figura 3 - Organograma da Natixis em Portugal.....	40
Figura 4 - Processo de orçamentação da Natixis em Portugal	45

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Abordagem Tradicional versus Ágil.....	27
Tabela 2 - Controlo de Gestão	29
Tabela 3 - Orçamento enquanto ferramenta de Controlo de Gestão.....	30
Tabela 4 - Incerteza no orçamento	31
Tabela 5 - Metodologia Ágil	32
Tabela 6 - Amostra final das entrevistas realizadas.....	38

Índice de Apêndices

Apêndice 1 - Guião das entrevistas	64
Apêndice 2 - Transcrição das entrevistas	65

Lista de Abreviaturas

ABB - Activity Based Budgeting

ABC - Activity Based Costing

BB - Beyond Budget

BPCE - Banque Populaire & Caisse d'Épargne

BSC - Balanced Scorecard

CEO - Chief Executive Officer

CFO - Chief Financial Officer

ERM - Enterprise Risk Management

EXCOM - Executive Committee

FTE - Full-Time Equivalent

SCG - Sistema Controlo Gestão

TI - Tecnologias de Informação

Introdução

A forma como as empresas se movem nos mercados tem vindo a alterar-se substancialmente, resultado da globalização, das crises políticas, guerras e pandemias. Em organizações ágeis, estas alterações de comportamento têm como objetivo aproveitar vantagens competitivas que levem ao crescimento da organização, enquanto nas restantes apenas se reagem às mudanças. Neste sentido, a instabilidade dos mercados aumentou, estes acontecimentos começaram a ser cada vez mais frequentes, levaram à perda de competitividade e fizeram com que a forma como se analisava o desempenho, se preparava o orçamento e se reagia às mudanças fosse alterada. Com isto, o controlo de gestão ganhou relevância no seio das organizações, passou a ter como objetivo analisar a *performance* e implementar processos e metodologias que levam as empresas a atingir os seus objetivos de forma mais eficaz e eficiente possível, minimizando os impactos da incerteza e a imprecisão das previsões (Johnson & Kaplan, 1991; Otley, 1994; Carenys, 2012; Strauss & Zecher, 2013).

Para fazer face a estas mudanças, a necessidade de estudos empíricos em diferentes países e setores comerciais tornou-se crucial para analisar e minimizar os impactos nos processos de gestão dos orçamentos, e também explicar de que forma as metodologias e ferramentas que vão surgindo os mitigam e incorporam. Assim, este Trabalho Final de Mestrado propõe analisar o impacto da incerteza no processo de gestão do orçamento burocrático, numa organização de serviços financeiros que está a desenvolver métodos de trabalho mais ágeis. Será analisado o impacto que a incerteza tem no orçamento e também a forma como o uso da metodologia a irá incorporar e tornar o processo mais eficiente e eficaz. Esta análise é particularmente relevante especialmente após a pandemia de Covid-19 e a invasão russa à Ucrânia, com os mercados destabilizados e as taxas

de juro a atingirem valores positivos, algo que não se verificava há mais de uma década, destacando-se assim a importância do estudo para a empresa que perspetiva que a metodologia ágil minimize os impactos da incerteza do futuro e a dinamize os seus processos como forma de criar mais valor para os clientes.

Relativamente à sua estrutura, este estudo encontra-se dividido em seis secções, listadas na figura 1:

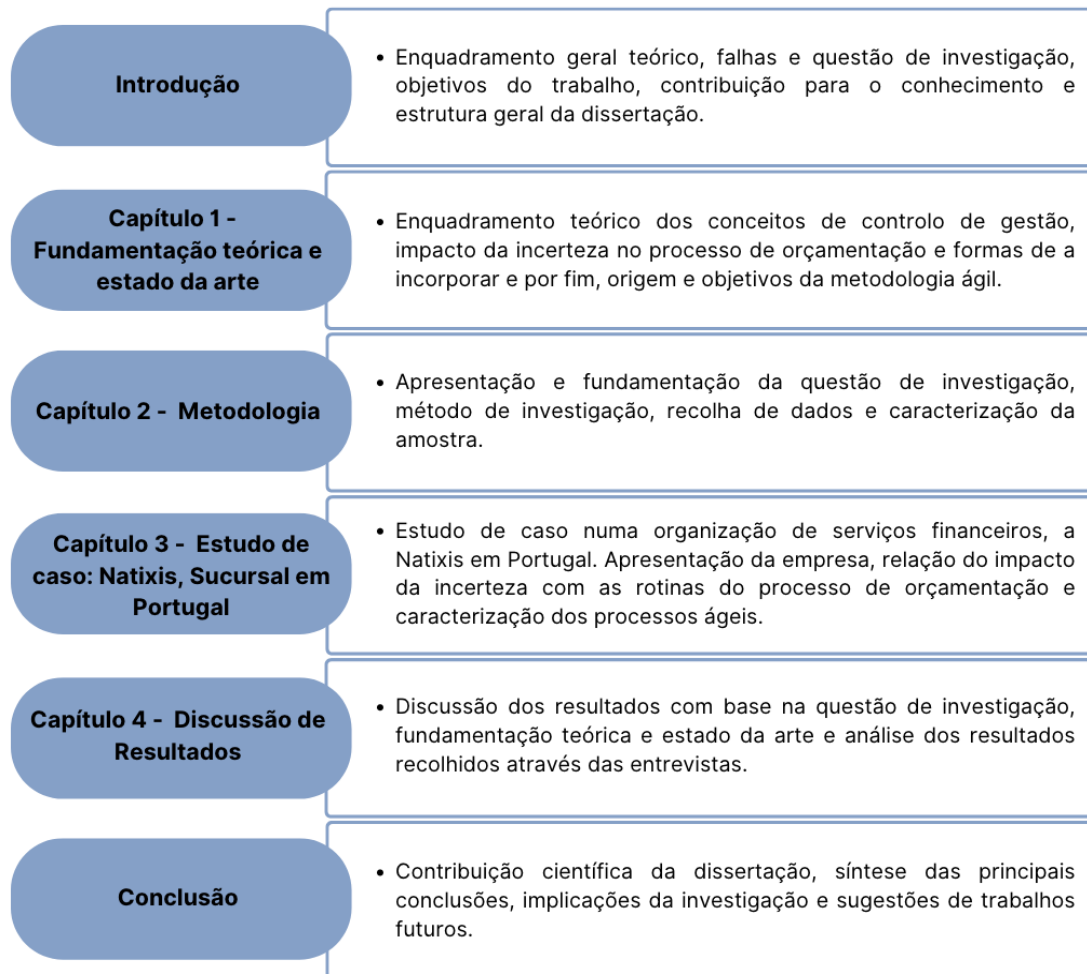


Figura 1 - Estrutura geral da dissertação

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 1 - Fundamentação teórica e estado da arte

1. Controlo de Gestão

1.1 Contexto e evolução histórica

O controlo de gestão tem sido alvo de estudos há quase cem anos, tendo a sua definição evoluído, passando a integrar cada vez mais elementos importantes que afetam o desempenho das organizações. No entanto, apesar de não existir um consenso universal para a sua definição há a certeza de ser um fator essencial no desenvolvimento de uma empresa. É responsável pela implementação da estratégia e integra todo o sistema, processos e ferramentas que influenciam comportamentos para a executar.

Tradicionalmente, as organizações tinham apenas como objetivo criar processos para utilizar os recursos de forma eficiente e eficaz, permitindo assim atingir objetivos. No entanto, dadas as alterações nos ambientes organizacionais, este objetivo tornou-se limitado, pois o foco estava em controlos contabilísticos desligados da estratégia e das pessoas em organizações altamente hierarquizadas. Cada vez mais havia a necessidade de produzir informação que permitisse analisar desempenhos e também assegurar a implementação e execução da estratégia (Otley, 1994).

De acordo com Johnson & Kaplan (1991), esta limitação a controlos cibernéticos, com foco na dimensão financeira do orçamento, foi a causa da perda de competitividade de muitas empresas americanas dos anos cinquenta até aos anos setenta. A globalização e o crescente aumento da complexidade dos

processos e estruturas organizacionais levaram a que houvesse uma necessidade de evoluir os sistemas de informação contabilística para sistemas de controlo de gestão (SCG) (Chetty, Johanson & Martin, 2014).

Segundo Merchant & Van der Stede (2003), os SCG são uma combinação de métodos e ferramentas que permitem aos gestores implementar processos que irão influenciar os comportamentos dos trabalhadores de forma a obter vantagem competitiva, criar valor e atingir objetivos.

Otley (1999), afirma ainda, com base na ferramenta desenvolvida por Anthony (1965), que os SCG devem providenciar informação que seja útil para o desempenho de funções dos gestores de forma a manterem padrões de comportamentos que vão de encontro com a estratégia e assim atingir as metas propostas. No entanto, esta ferramenta definia o controlo de gestão como sendo a sinergia entre o planeamento estratégico e o controlo operacional, não resultando num sistema integrado.

Desta forma, SCG integrados eram cada vez mais importantes nas organizações, mas tinham de sofrer alterações para conter neles controlos que fossem além dos financeiros e com foco exclusivo no orçamento. Assim, a formulação e execução da estratégia a curto e longo prazo, a partilha de informação sobre recompensas e valores culturais organizacionais e o ambiente em que atuava passavam a ter uma grande relevância nas empresas e no estudo do controlo de gestão por investigadores que surgiram no início do séc. XXI. Carenys (2012, p. 13) destaca que “o objetivo dos SCG é orientar a tomada de decisão e influenciar comportamentos”, realçando que a teoria de controlo de gestão tem evoluído gradualmente pois há cada vez mais variáveis internas e externas que têm impacto no desempenho das organizações. Destacando principalmente as mudanças nos padrões comportamentais dos consumidores e a globalização que levou ao aumento de competição em muitos setores.

A figura 2, apresentada por Strauss & Zecher (2013) na sua revisão de literatura sobre SCG, mostra-nos vários modelos que foram desenvolvidos e na qual, de forma geral, podemos observar que houve uma evolução gradual ao longo dos anos, com tendência a seguir uma orientação de controlo que segue objetivos organizacionais e com perceção holística ao invés de focada no uso da informação para a tomada de decisão e que se foca em controlos cibernéticos.

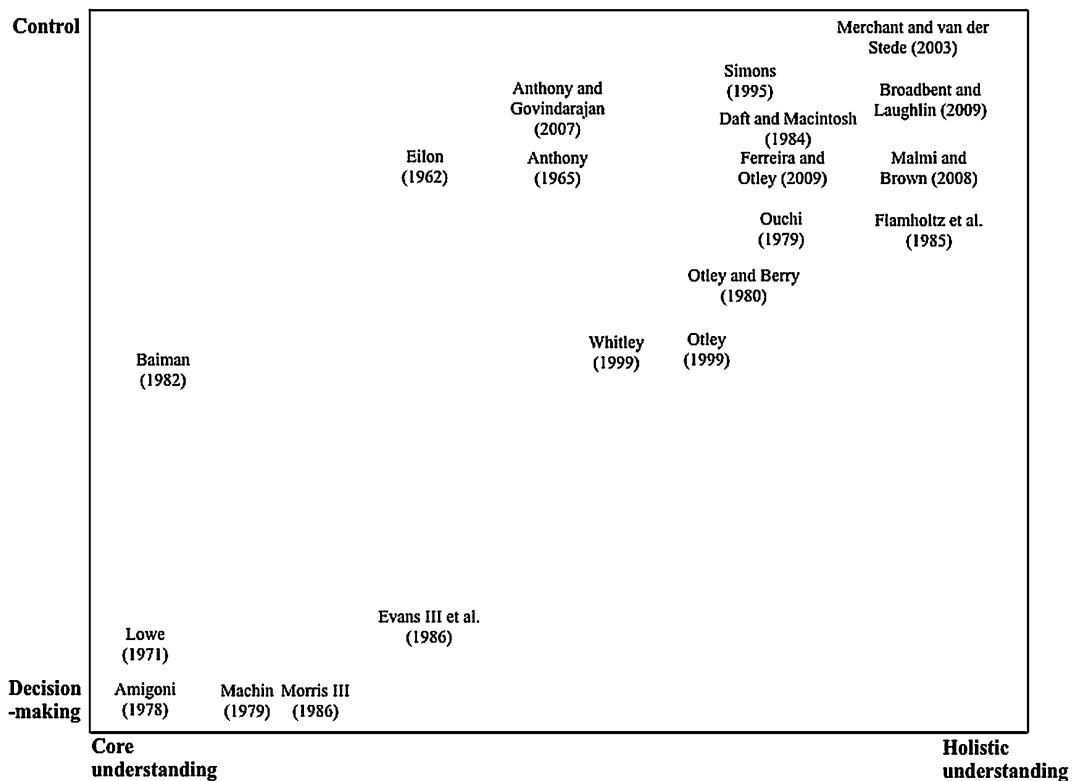


Figura 2 - Mapa da evolução dos SCG
 Fonte: Strauss & Zecher, 2013

Conforme representado na figura 2, uma das tipologias de sistema desenvolvida mais recentemente e que reunia mais de trinta anos de estudos, afirmava que “qualquer sistema, como o orçamento ou o *Balanced Scorecard* (BSC), poderia ser categorizado como SCG” (Malmi & Brown, 2008, p. 291) dado que o controlo de gestão incluía todas as ferramentas e sistemas que os gestores usavam para influenciar comportamentos. Tendo isto em consideração, em organizações mais recentes deixava de fazer sentido olhar para os SCG como um

sistema único, pois se houvesse coordenação intencional e de forma holística em prol dos mesmos objetivos deveriam ser considerados como um pacote de controle, divididos em categorias. Este estudo tornava claro que os SCG não operavam isoladamente e havia correlação entre os controles e a influência do ambiente interno e externo à organização.

2. Orçamento

2.1 Ferramenta de Controlo de Gestão

O orçamento surgiu no início do séc. XX com o objetivo de ajudar no controlo de custos, tratando-se assim de uma ferramenta de informação contabilística. Atualmente, esse objetivo evoluiu, passando a ser uma ferramenta de apoio à tomada de decisão que influencia comportamentos e traduz os planos de ação das organizações.

Simons (1988, p.267) afirmava que “O orçamento é uma declaração formal (...) determinada mediante negociação e aprovada pela gestão (...) que delinea as expectativas entre um superior e um subordinado”. Isto mostra-nos que, tradicionalmente, o orçamento era bastante rígido e com uma abordagem de decisão centralizada, na qual a participação dos colaboradores servia apenas como meio para definir metas, mas sem qualquer plano de ação sobre como as atingir. Anos mais tarde, Neely et al. (2001) apresentava uma lista de fraquezas dos orçamentos, algumas provenientes da definição tradicional, como o facto de raramente estar assente numa estratégia organizacional, terem o foco na redução de custos ao invés da criação de valor e encorajarem a manipulação de resultados.

Por outro lado, Messer (2017) apresenta uma visão mais contemporânea assente no pressuposto do orçamento incentivar a mudança de comportamentos pois contém informações importantes como onde é gasto o dinheiro e que, apesar de conter “mentiras”, dado que não é possível saber com certeza os gastos futuros, continua a ser a melhor ferramenta para prever resultados com base no presente, gerindo a incerteza do ambiente que cada vez tem mais impacto nas organizações. Assim, o orçamento dá a perspetiva do futuro e é uma proposta financeira com um plano de ação incorporado e alinhado com a estratégia,

funcionando enquanto ferramenta de controlo de gestão no auxílio da tomada de decisão e avaliação de desempenhos financeiros.

Com os avanços tecnológicos, a gestão orçamental também evoluiu e começaram a aparecer novas abordagens ao orçamento tradicional.

O orçamento de base zero foi implementado na década de sessenta e tal como o nome indica, a sua formulação começava do zero, invertendo a lógica da orçamentação tradicional que olhava para o passado para planear o futuro (Caiado, 1997).

O orçamento ABB (*Activity Based Budgeting*) é baseado nas atividades da empresa e fomenta a negociação entre os vários níveis hierárquicos. Há uma distribuição dos custos e recursos mediante cada atividade realizada pela empresa, dando desta forma uma visão micro à alta gestão. Este modelo evoluiu do método ABC (*Activity Based Costing*) desenvolvido por Kaplan & Cooper (1997).

O orçamento contínuo, assente na utilização do *Rolling Forecast*, surge como alternativa dadas as suas características flexíveis. Este orçamento faz sempre uma projeção atualizada incorporando nova informação, ao invés de se focar num ano civil, desta forma ajusta-se rapidamente e contribui para a redução da incerteza integrando as oscilações que cada vez mais ocorrem no ambiente externos das empresas (Pidgeon, 2010).

O *Beyond Budget (BB)* manifesta-se com o objetivo de tornar as organizações mais flexíveis ao dinamismo do contexto económico atual (Hope & Fraser, 2000). Este modelo distribui recursos *just-in-time* contrariamente ao que é praticado no orçamento tradicional, que os atribui *just-in-case*, fomentando dessa forma o seu uso mesmo quando não é necessário. Segundo Hope & Fraser (2003), o *BB* viabiliza uma cultura de descentralização da decisão, elemento-chave para a redução de custos e aumento da competitividade da empresa, no entanto pode também ser visto como uma fraqueza em organizações tradicionais que tenham

o orçamento como ferramenta essencial. Yildirim (2019) afirma que os *Rolling Forecasts* são essenciais neste modelo, auxiliando os gestores na análise de planos de ação com estimativas adaptadas, permitindo uma alocação de recursos mais eficaz.

2.2 Impacto da incerteza e ferramentas para a incorporar

Com o virar do século, começou a ser cada vez mais difícil para as empresas prever os comportamentos dos mercados, dos consumidores e dos concorrentes. A globalização, crises financeiras, guerras e pandemia de Covid-19 foram alguns dos acontecimentos que, apesar de afetarem de forma diferente os tipos de orçamentos referenciados anteriormente, tornaram os tradicionais muito pouco eficazes. Segundo Libby & Lindsay (2010), o orçamento tradicional torna as empresas pouco flexíveis e sem capacidade de prever eventos futuros, situação que levou a gestão das organizações que não queriam abandonar o orçamento, a começar a ter em conta o impacto da incerteza do ambiente que as rodeia na sua formulação e processo de gestão para o tornar mais ágil, flexível e amenizar a imprevisibilidade das suas variações. Rickards (2008), acrescenta que esta necessidade de flexibilidade impulsionava o planeamento contínuo focado em intervalos de tempo mais curtos do que um ano, abrindo portas a um processo de orçamentação melhorado e mais eficiente. Ezzamel (1990) reitera ainda que em ambientes de grande incerteza, a necessidade de explicação das variações no orçamento aumenta e por isso a interação entre superiores e subordinados é maior, aumentando a sua participação no processo.

Desta forma, os diferentes níveis de incerteza que envolvem as organizações passam a ter um papel importante na forma como é implementada a estratégia, e como é formulado e gerido o orçamento, começando a surgir soluções para a

incorporar. Chenhall & Morris (1986) afirmavam que as empresas que atuam em ambientes de grande incerteza tendem a deixar de se focar em indicadores de desempenho financeiros passando a utilizar indicadores não financeiros, como a quota de mercado e a produtividade. Assim, conseguiam prever algumas alterações nos mercados de atuação e tornavam-se mais eficazes nas decisões que tomavam. Hoque (2004) acrescenta ainda que num mercado de atuação incerto, a necessidade de comunicação interna é maior, essa necessidade é colmatada com o uso dos indicadores não financeiros, já que ajudam a gestão a aumentar a percepção não só do mercado, mas também sobre os clientes, fornecedores e funcionários. Como forma de complementar o uso destes indicadores não financeiros aparece também o *benchmarking*. Esta ferramenta surgiu com o objetivo de comparar práticas entre organizações do mesmo setor para melhorar o desempenho interno. Conforme referenciado por Groot (2007), a integração do *benchmarking*, especialmente em mercados comerciais e financeiros, durante o processo de orçamentação leva a que a definição dos objetivos seja mais eficaz, pois passa a ter em conta métricas e indicadores chave com variações determinadas pelo ambiente externo.

Apesar da crescente preocupação das empresas incorporarem o risco da incerteza na sua gestão, a crise financeira de 2008 abalou os mercados e deu ainda mais destaque a esta necessidade, tendo algumas começado a incorporar os riscos ao invés de os tentar prever e reagir. Nesse sentido, Tahir & Razali (2011) afirmavam que a complexidade que envolvia as organizações trazia ainda mais riscos para serem geridos, entre os quais os operacionais, estratégicos, políticos, legais e financeiros, e mostrava que a gestão tradicional do risco já não era eficaz pois geria-os de forma separada e eles atingiam-na em múltiplas perspetivas. A solução passava por um sistema integrado de risco, *Enterprise Risk Management* (ERM). Este sistema, embora estudado há vários anos, tornava-se cada vez mais importante, uma vez que “tinha uma visão holística na gestão dos riscos de toda

a empresa e agregava informação centralmente sobre as várias exposições” Alvinus & Jankensgård (2009, p. 178). Desta forma, o objetivo passava por estruturar o Universo de riscos em termos de importância e de probabilidade de impacto e anexar as ações para os mitigar.

Paralelamente aos estudos realizados e que observavam o impacto deste sistema nas organizações como um todo, outros investigadores focaram o seu estudo na forma como uma implementação alinhada do ERM com o processo de gestão do orçamento impactava e o modificava na prática. As suas conclusões dizem-nos que, em empresas com orçamento participativo, a base de negociação entre o *controller* e as unidades de negócio é diferente pois este tem informação privilegiada sobre o mapa de riscos criado para incluir no orçamento. Com base nesta informação foi possível perceber que alguns riscos que poderiam ter um impacto significativo eram regularmente “negligenciados” pelas unidades de negócio. Quando isto acontecia e era detetado que poderia ter um impacto na avaliação de desempenho de toda a organização, era criada uma “almofada de segurança” não visível para a unidade de negócio, mas que mitigaria o risco de toda a organização ser penalizada pelo erro (Arena et al., 2010 p.670).

Segundo Galbraith (1973), a incerteza é definida como a lacuna entre a informação existente e a necessária para tomar decisões. Desta forma, Ekholm & Wallin (2011), afirmam que as oportunidades de crescimento para as empresas surgem quando se observam altos níveis de incerteza no ambiente. No entanto, para aproveitar estas oportunidades é necessária flexibilidade e agilidade e tal não acontece em instituições exclusivamente com orçamentos estáticos implementados, fazendo com que sejam conservadoras nas decisões que tomam. Este facto dá ainda mais força à vantagem de utilização dos já referidos anteriormente, *Rolling Forecasts*. Esta ferramenta é mais uma solução que ajuda a incorporar a incerteza e faz com que os gestores tomem melhores decisões pois

fornece-lhes mais informações sobre como reage o ambiente à incerteza permitindo que se adaptem mais rapidamente.

Com um foco mais particular, Verbeeten (2006) afirma que existe maior utilização de uso de práticas sofisticadas de orçamentação, como a teoria dos jogos, quando o impacto da incerteza financeira aumenta. Esta prática foi desenvolvida por von Neumann & Morgenstern (1944) e define-se como sendo uma abordagem matemática de interação estratégica que envolve pelo menos dois jogadores/entidades. O estudo mostrou que racionalmente, na ausência de opção de cooperação, cada empresa tentará tirar o maior proveito, mas as decisões de uma parte influenciam o comportamento da outra e por esse motivo o resultado obtido poderá não ser o mais vantajoso para ambas, mas incorporará o risco de perda total.

3. Metodologia Ágil

Ao longo dos capítulos anteriores verificou-se que há cada vez mais necessidade de ter flexibilidade e agilidade nos processos das organizações para responder ao impacto da incerteza do ambiente. Apesar de muitas vezes confundidas, estas características têm significados diferentes.

Agilidade traduz-se na capacidade de ser flexível e rápido na criação de processos que respondam às mudanças no ambiente (Highsmith & Cockburn, 2001). Assim, é possível afirmar que a definição de agilidade é mais complexa do que a flexibilidade. Esta premissa é comprovada por Conboy (2009) a partir da sua extensa revisão de literatura, e explica que a flexibilidade acontece em momentos específicos no tempo quando se reage e se adaptam os processos à necessidade que foi detetada. Por outro lado, a agilidade é um método no qual as organizações já incluem a incerteza do ambiente nos seus processos, convivem naturalmente com ela e estão continuamente preparados para a mudança.

Em 2001, surgiu o “Manifesto para o desenvolvimento ágil de *software*” que inicialmente tinha apenas como objetivo descobrir formas de melhorar o processo de desenvolvimento de *software*, no entanto, mais tarde, expandiu-se para outras áreas de mercado. Segue doze princípios, e foca-se em valorizar os clientes, interagindo e colaborando com eles como forma de resposta à mudança. Os doze princípios desenvolvidos por Beck et al. (2001) são:

1. A nossa maior prioridade é, desde as primeiras etapas do projeto, satisfazer o cliente através da entrega rápida e contínua de software com valor.
2. Aceitar alterações de requisitos, mesmo numa fase tardia do ciclo de desenvolvimento. Os processos ágeis potenciam a mudança em benefício da vantagem competitiva do cliente.

3. Fornecer frequentemente software funcional. Os períodos de entrega devem ser de poucas semanas a poucos meses, dando preferência a períodos mais curtos.
4. O cliente e a equipa de desenvolvimento devem trabalhar juntos, diariamente, durante o decorrer do projeto.
5. Desenvolver projetos com base em indivíduos motivados, dando-lhes o ambiente e o apoio de que necessitam, confiando que irão cumprir os objetivos.
6. O método mais eficiente e eficaz de passar informação para e dentro de uma equipa de desenvolvimento é através de conversa pessoal e direta.
7. A principal medida de progresso é a entrega de software funcional.
8. Os processos ágeis promovem o desenvolvimento sustentável. Os promotores, a equipa e os utilizadores deverão ser capazes de manter, indefinidamente, um ritmo constante.
9. A atenção permanente à excelência técnica e um bom desenho da solução aumentam a agilidade.
10. Simplicidade – a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não é feito – é essencial.
11. As melhores arquiteturas, requisitos e desenhos surgem de equipas auto-organizadas.
12. A equipa reflete regularmente sobre o modo de se tornar mais eficaz, fazendo os ajustes e adaptações necessárias.

A partir destes princípios podemos desde já aferir que existe uma clara discrepância entre a abordagem ágil e a tradicional, conforme constatado por Nerur et al. (2005) e representado na tabela abaixo. Observam-se diferenças ao longo de diversos tópicos de análise, nomeadamente no estilo de gestão, no tipo de comunicação e no seu fundamento, pois a ágil caracteriza-se por dividir projetos em pequenas partes que devem ser completadas em curtos períodos,

geralmente chamados de *sprints*. Esta abordagem tem como objetivo responder de forma dinâmica, flexível e com *feedback* rápido, contrariamente à abordagem tradicional que se caracteriza por sistemas específicos, previsíveis e meticulosamente planeados. Desta forma, com a combinação certa entre autonomia e cooperação entre as equipas obtém-se vantagens organizacionais, nomeadamente flexibilidade e capacidade de resposta. Por outro lado, Port & Bui (2009) afirmam que o *mix* entre as abordagens potencia a eficácia da estratégia já que a volatilidade é imprevisível e raramente está num dos extremos, por este motivo o comprometimento a apenas uma delas é arriscado.

	Tradicional	Ágil
Características	Sistemas específicos, previsíveis e que podem ser construídos a partir de um planeamento extensivo e meticuloso.	<i>Software</i> adaptável de alta qualidade, desenvolvido em equipas pequenas usando os princípios de desenvolvimento contínuo e testados com base num <i>feedback</i> rápido e alterações ambientais.
Controlo	Centrado nos processos	Centrado nas pessoas
Estilo Gestão	Comando e controlo	Liderança e colaboração
Conhecimento da gestão	Explícita	Tácita
Função	Individual em função da especialização	Organizada em equipas
Comunicação	Formal	Informal
Papel Cliente	Importante	Crítico
Ciclo projeto	Guiado por tarefas ou atividades	Guiado por especificações do produto
Modelo de desenvolvimento	Modelo do ciclo vida (<i>Waterfall</i>)	Modelo de entrega evolutiva
Estrutura Organizacional	Mecânico e burocrático	Orgânico e flexível
Tecnologia	Sem restrições	Favorece a tecnologia orientada para objetos

Tabela 1 - Abordagem Tradicional versus Ágil

Fonte: Adaptado de Nerur et al., 2005

Após a abordagem teórica falta então perceber quais as evidências empíricas do desenvolvimento e implementação desta metodologia. Dybå & Dingsøyr (2008) reúnem-nas na sua revisão de literatura e afirmam que a dificuldade de implementação estará sobretudo relacionada com a complexidade da organização, já que esta precisa de simplificar a comunicação interna e introduzir a prática de testes contínuos (Svensson & Host, 2005). Adicionalmente, Bahli & Zeid (2005, p.82) complementam com evidências que os processos *waterfall* são estruturados e as “mudanças frequentes inibem a adaptação”, já na abordagem ágil estas alterações são fáceis de implementar em virtude de haver contacto constante entre os membros da equipa.

4. Síntese

Controlo de Gestão	Johnson & Kaplan (1991)	O foco exclusivo em controlos e indicadores financeiros levou à perda de competitividade das empresas.
	Otley (1994)	A alteração nos ambientes organizacionais obrigou aos desenvolvimentos dos SCG para que estes tivessem em conta mais controlos.
	Merchant & Van der Stede (2003)	Os SCG podem ser definidos como os mecanismos utilizados pelos gestores para influenciar os comportamentos dos colaboradores e assim atingir objetivos.
	Malmi & Brown (2008)	Desenvolve-se um SCG onde são incluídos controlos culturais, planeamento, cibernéticos, recompensas e administrativos.
	Carenys (2012)	O desenvolvimento dos SCG tem como objetivo impactar de forma positiva o desempenho das organizações adaptando-as às alterações no ambiente.
	Zauss & Zecher (2013)	Os SCG evoluíram e passaram a ter uma visão mais holística de toda a organização com controlos orientados para os objetivos organizacionais.

Tabela 2 - Controlo de Gestão

Fonte: Elaboração própria

Orçamento enquanto ferramenta de Controlo de Gestão	Simons (1988)	Análise da relação entre as características do orçamento tradicional e a forma como afeta o desempenho organizacional.
	Caiado (1997)	Com o aumento da dimensão dos mercados é essencial os gestores terem informações para auxiliar a tomada de decisão. Outros tipos de orçamentação também começaram a aparecer, como o orçamento de base zero.
	Kaplan & Cooper (1997)	As atividades desenvolvidas internamente em cada empresa aumentaram e passou a ser necessário alocar os custos de forma diferente para facilitar a análise do desempenho organizacional, neste sentido surge o ABB.
	Neely et al. (2001)	A desvantagem dos orçamentos tradicionais vem sendo criticada ao longo dos anos, neste sentido a lista de fraquezas apresentada refere principalmente a falta de alinhamento com a estratégia.
	Hope & Fraser (2003)	Como solução às fraquezas dos orçamentos tradicionais já referidas surge o BB, este modelo surge com o objetivo de responder ao dinamismo cada vez mais necessário nas organizações.
	Pidgeon (2010)	Nas organizações em que o abandono do orçamento não é possível surgem os <i>Rolling Forecasts</i> como forma de minimizar as incertezas do ambiente e assim ajustar o orçamento às novas realidades que vão existindo.
	Messer (2017)	Contrariamente às já referidas desvantagens do uso dos orçamentos, aqui são apresentadas vantagens sustentadas pela presença de informações relevantes que motivam comportamentos e que ajudam a prever resultados.
	Yildirim (2019)	O uso dos <i>Rolling Forecasts</i> é destacado quando usado em conjunto com o modelo BB, sendo um elemento importante na alocação de recursos.

Tabela 3 - Orçamento enquanto ferramenta de Controlo de Gestão

Fonte: Elaboração própria

Incerteza no orçamento	Galbraith (1973)	A definição de incerteza resume-se à lacuna entre a informação que a empresa tem e a informação necessária para a tomada de decisão.
	Chenhall & Morris (1986)	O foco exclusivo em indicadores financeiros deixa de fazer sentido dado que é possível retirar informação pertinente para a tomada de decisão a partir de indicadores não financeiros e assim perspetivar alterações no mercado.
	Ezzamel (1990)	Em climas de grande incerteza, o grau de detalhe necessário a retirar dos processos de gestão dos orçamentos aumenta, desta forma a interação entre níveis hierárquicos também.
	Groot (2007)	O <i>benchmarking</i> surge como uma ferramenta que compara organizações que atuam no mesmo setor. O seu uso em clima de incerteza aumenta a sinergia e diminui os impactos no setor económico.
	Rickards (2008)	O planeamento contínuo torna-se relevante dado que impulsiona um processo de gestão mais eficiente e melhor adaptação das empresas às novas realidades.
	Libby & Lindsay (2010)	As características dos orçamentos tradicionais não permitem que as empresas se adaptem rapidamente à imprevisibilidade no ambiente, isto torna esta variável relevante no planeamento dos processos.
	Arena et al. (2010)	Na prática, os riscos que advêm de erros de planeamento em orçamentos participativos é mitigado pela alta gestão com estratégias como a criação de "almofadas de segurança".
	Tahir & Razali (2011)	A crescente complexidade interna nas organizações levou a que a gestão dos riscos evoluísse, neste momento a correlação entre eles exige estratégias complexas.
	Ekholm & Wallin (2011)	As maiores oportunidades de crescimento para as organizações aparecem quando há imprevisibilidade nos mercados, no entanto é necessário planeamento em ambiente estável e agilidade para as aproveitar.

Tabela 4 - Incerteza no orçamento

Fonte: Elaboração própria

Metodologia Ágil	Beck et al. (2001)	Criação do Manifesto Ágil, composto por doze princípios que promovem a eficiência, vantagem competitiva e simplicidade nos processos.
	Bahli & Zeid (2005)	Comparação empírica, na qual se observa claras diferenças na gestão de processos em <i>waterfall</i> quando comparada com a abordagem ágil.
	Nerur et al. (2005)	Comparação entre a abordagem tradicional e a ágil onde são abordadas áreas como o modelo de comunicação, o papel do cliente e o tipo de estrutura organizacional.
	Dybå & Dingsøy (2008)	Os desafios da implementação da metodologia ágil estão assentes na complexidade dos processos organizacionais e no tipo de gestão e comunicação interna.
	Conboy (2009)	A diferença entre agilidade e flexibilidade é comparação a ter em conta para a abordagem desta metodologia, especialmente na forma como se reage e se inclui a incerteza no planeamento estratégico.

Tabela 5 - Metodologia Ágil

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 2 - Metodologia

1. Questão de Investigação

Ao longo dos últimos anos, a necessidade de realizar estudos empíricos para estudar o impacto de variáveis distintas num processo de orçamentação e nas suas características tem crescido dada a instabilidade da economia. Também a forma como as diferentes metodologias de trabalho a mitigam se tornaram relevantes. Tendo isto em consideração, o objetivo desta dissertação é responder a esta necessidade e estudar de que forma a variável incerteza do ambiente impacta o processo de gestão de um orçamento de uma empresa de serviços financeiros, a Natixis, que apesar de atualmente ter um orçamento burocrático, irá implementar internamente processos ágeis, pois entende que a sua área de atuação é instável e a metodologia incorpora a imprevisibilidade.

A questão de investigação surge após realizar o estudo de literatura onde foi possível perceber que, apesar de já existirem investigações sobre impactos de variáveis como a incerteza no processo de gestão, as oportunidades de investigação centravam-se na sua aplicação a organizações com áreas de atuação e países distintos, e que usassem metodologias de trabalho diferentes nos seus processos, como a ágil.

Esta metodologia está associada ao desenvolvimento de *softwares* para melhorar processos e diminuir a burocracia associada ao orçamento, facilitando a interação entre os envolvidos, zelando pela transparência e pela participação no processo de orçamentação, criando desta forma valor constante para as partes envolvidas.

De forma resumida, a questão de investigação é: “De que forma a implementação da metodologia ágil no processo de gestão do orçamento reduz

o impacto da incerteza?” e surge das oportunidades de investigação da literatura e do facto de ser analisada durante a implementação de processos ágeis no departamento de controlo de gestão. Prevê-se que esta investigação tenha utilidade para a empresa, já que o objetivo é estimar o impacto da incerteza no processo de orçamentação e verificar processualmente de que forma a metodologia ágil o incorpora, mitiga e melhora as interações entre colaboradores, através da redução de conflitos. Por este motivo, a metodologia qualitativa é a mais adequada, dado o propósito de conferir onde se encontra a agilidade nas práticas de gestão do orçamento, por via da análise de entrevistas, e compará-las com os processos tradicionais.

2. Metodologia

2.1. Método de Investigação

Os casos de estudo são regularmente usados para descrever acontecimentos e para desenvolver e testar teorias (Yin, 2003). Neste sentido, este método é o que quando combinado com técnicas de observação direta, análise de rotinas e entrevistas, durante a recolha de dados, responde às perguntas “Como?” e “Porquê?”, explorando desta forma a natureza e complexidade dos processos (Benbasat et al., 1987 p.370).

Crowe et al. (2011) afirma ainda que a importância dos casos de estudo em áreas empresariais é reconhecida e permite explorar com profundidade questões complexas mediante a utilização de várias fontes de evidências, aumentando desta forma a validação interna dos estudos de caso.

Em suma, o método de investigação utilizado é o caso de estudo qualitativo na Natixis enquanto empresa que presta serviços financeiros, pois é o que mais se adequa para responder à questão de investigação e analisar os dados recolhidos. Esta escolha baseia-se na necessidade de investigar, na prática, as características e os impactos da incerteza no processo de gestão ágil do orçamento na organização e desta forma, concluir sobre a razão da sua existência e quais ferramentas são usadas para os incorporar.

2.2. Método de Recolha de Dados

O método de recolha de dados, conforme referido anteriormente, foi sustentado em dados qualitativos recolhidos através da realização de entrevistas.

Estas entrevistas decorreram de forma presencial e remota, foram gravadas e transcritas, e consistiram em doze questões formuladas de forma semiestruturada para permitir uma maior interação. Tiveram por base um guião (Apêndice 1), organizado de acordo com a revisão de literatura, que permitiu desta forma, foco e qualidade na informação recolhida. Os principais temas abordados incidiram sobre:

- Controlo de gestão na organização;
- Importância e processo de gestão do orçamento;
- Impactos da incerteza e instabilidade no processo de gestão do orçamento;
- Valor da metodologia ágil na redução destes impactos.

A formulação das perguntas deste guião seguiu uma lógica de afunilamento, enquadrando inicialmente o entrevistado na empresa, através de perguntas simples relacionadas com as suas funções. Avançando posteriormente de questões genéricas como a importância dada pela organização ao orçamento para questões mais específicas referentes ao processo de gestão do orçamento, os desvios causados pela incerteza dos recentes acontecimentos e quais as ferramentas usadas para os incorporar. Por fim, esta informação é relacionada com a metodologia ágil a fim de verificar a sua relação com a minimização destes impactos e aferir as perspetivas futuras de tornar a empresa ainda mais ágil na resposta à instabilidade do mercado.

Devido à natureza das suas funções, a entrevista à *Agile Coach* foi adaptada dado que não tinha conhecimento específico relacionado com o departamento de controlo de gestão e com o processo de gestão do orçamento, no entanto seguiu a mesma lógica acima descrita.

2.3. Caracterização da Amostra

Considerando o foco do estudo incidir no processo de gestão do orçamento e implementação da metodologia ágil na Natixis, as entrevistas foram direcionadas ao CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), *Agile Coach* da Natixis e a colaboradores de dois níveis hierárquicos do departamento de controlo de gestão, dado que foram indicados como estando diretamente envolvidos nos processos acima referidos. No entanto, por motivo de indisponibilidade horária não foi possível realizar a entrevista com o CFO.

Esta escolha deveu-se à necessidade de diminuir o grau de subjetividade das respostas, já que o objetivo passava por analisar os impactos da incerteza no orçamento e relacioná-los com as vantagens do uso da metodologia ágil para os mitigar.

Os selecionados foram convidados a participar na investigação por correio eletrónico, receberam uma breve explicação dos tópicos que seriam abordados nas perguntas e também um pedido de autorização para que a entrevista fosse gravada e transcrita. Por questões de confidencialidade, a identidade dos entrevistados é anónima e a informação recolhida é salvaguardada pela política de proteção de dados da organização.

O processo de escolha da empresa, recaiu sobre facto de estar a implementar novos processos, haver receptividade para a realização das entrevistas e estar inserida no mercado financeiro que se caracteriza por ser instável, permitindo assim retirar conteúdo fidedigno para a investigação.

A tabela abaixo contém a função, data, duração e método da amostra final das entrevistas:

Função	Data da Entrevista	Duração	Método da Entrevista
CEO	31/01/23	35 min	Presencial
<i>Team Leader Controlo Gestão</i>	13/01/23	40 min	Presencial
<i>Controller</i>	18/01/23	27 min	Presencial
<i>Agile Coach</i>	29/11/22	30 min	<i>Online</i>

Tabela 6 - Amostra final das entrevistas realizadas

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 3 - Estudo de caso: Natixis, Sucursal em Portugal

1. História da empresa

A Natixis é a divisão internacional de investimento e serviços financeiros do Grupo BPCE (Banque Populaire & Caisse d'Épargne), criado em 2009 através da fusão de dois bancos: Caisse d'Épargne fundado em 1818 e o Banque Populaire em 1878, tendo-se tornado desta forma no segundo maior grupo bancário de França, presente em trinta e oito países por meio dos seus trinta e um milhões de clientes.

Em Portugal, a Natixis estabeleceu o seu centro de *expertise* em 2017, na cidade do Porto, justificando esta escolha com as altas competências linguísticas, os salários competitivos e contexto económico favorável para investimento estrangeiro. Neste momento, conta com cerca de dois mil funcionários e a sua missão é capitalizar conhecimento, criar centros de especialização e agilizar processos para desta forma transformar a banca tradicional através de soluções inovadoras. A sua visão passa por promover os interesses dos seus clientes no longo prazo por meio da dedicação de todos os seus recursos, talentos e energia.

Globalmente as suas operações distribuem-se por quatro principais negócios: Gestão de ativos e Património, Banca empresarial e de Investimento, Seguros e Serviços financeiros.

2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Natixis, em Portugal, está dividida por sete departamentos e todos eles reportam ao CEO, conforme representado na figura 3. Os seus dois mil funcionários estão na sua grande maioria alocados a atividades de apoio ao negócio e tecnologias de informação (TI).

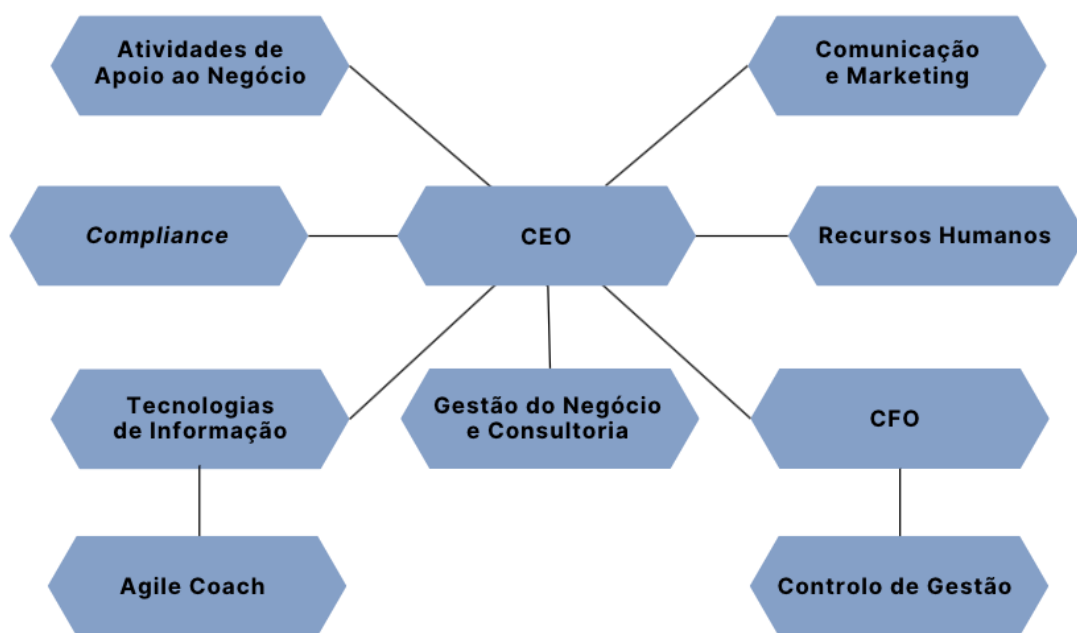


Figura 3 - Organograma da Natixis em Portugal
Fonte: Elaboração própria

Dentro das atividades de apoio ao negócio temos departamentos como Risco, Sanções e Embargos, Contabilidade, Finanças, *Know your customer*, entre outros. Conforme referido anteriormente, os entrevistados estão diretamente ligados ao processo de gestão do orçamento e à implementação da metodologia ágil na Natixis.

O quadro executivo da Sucursal em Portugal reporta à sede, em França.

A Agile Coach está inserida no departamento de TI e tem como função implementar gradualmente a metodologia pelas equipas dos vários departamentos, dando formação e acompanhando todo o processo com foco nas pessoas, nas suas interações e relacionamentos. A equipa no Porto trabalha em coordenação com a equipa de Paris através da partilha de ferramentas e materiais de *coaching*.

3. O Controlo de Gestão na Natixis

3.1. Rotinas de controlo de gestão

Na Natixis, o controlo de gestão tem como funções gerir o desempenho interno da organização no Porto, através do acompanhamento e promoção das linhas estratégicas. Com isto, o departamento revela ter um papel relevante no processo de gestão do orçamento dado que é o elo entre o comité executivo, que transmite os pressupostos que pretende verem refletidos no orçamento e as várias áreas de negócio, que reportam os *inputs* como projeções de *headcount* e previsão de custos com viagens e consultoria, por exemplo. Estas projeções são especialmente relevantes dado que, grande parte dos custos na Natixis variam conforme o número de colaboradores que os departamentos preveem ter ao longo do ano, por senioridade e por mês.

O controlo de gestão é também responsável por desenvolver e reportar junto das direções operacionais, as revisões e resultados de exercícios de orçamentação com o objetivo de que cumpram o pressuposto de serem eficientes na gestão dos recursos para promover as linhas estratégicas de forma sustentável e melhorar o desempenho da Sucursal, no Porto. Neste sentido, após o processo de formulação do orçamento, acompanham mensalmente as áreas operacionais de gestão para comparar os resultados reais com os pressupostos orçamentados, e justificar devidamente os desvios. Desta forma, é atribuída responsabilidade aos gestores para corresponderem às conjeturas que assumiram e é feito o alinhamento com o plano estratégico formulado para cada área.

Ainda que normalmente não estejam atribuídas ao departamento de controlo de gestão, as rotinas dos *controllers* passam ainda por efetuar a faturação de todos

os serviços da Natixis em Portugal, gerir recebimentos e auditar o registo contabilístico em termos de natureza do custo e área de afetação.

O orçamento na Natixis é considerado um elemento essencial de planeamento e acompanhamento da operação revelando-se uma importante ferramenta de controlo de gestão que permite à administração planear e olhar para todas as atividades e previsões de forma crítica e estruturada. Serve de base para os anos seguintes, ajuda a que não se repitam erros de previsão dadas as justificações para os desvios anteriores e funciona como instrumento de comparação na análise dos pressupostos face à realidade. Apesar de ter uma função fundamental, existem fragilidades que lhe estão associadas, entre elas está o excesso de tempo afeto à sua formulação, cerca de três meses, e aos repetidos ajustes que lhe vão sendo feitos, tornando-se desta forma um processo bastante burocrático. Estes ajustes, ainda que pequenos, resultam em inúmeros impactos, como atrasos e dificuldade em responder às mudanças no ambiente, já que a cada alteração há a necessidade de reunir novamente com gestores das áreas de negócio para partilhar as mudanças com as devidas explicações, e submetê-las novamente a aprovação. Outra fragilidade resulta da falta de preocupação e responsabilidade dos *managers* na comunicação das suas previsões de custos e *headcount*, resultando em desvios e à errada alocação de despesas a rubricas que ainda não tenham atingido o limite orçamentado. Esta fragilidade é ainda complementada com o facto de haver pressão para redução de custos por parte da sede, em Paris. No entanto, a ineficiência na gestão dos recursos por parte de determinadas áreas operacionais não aparenta ter consequências e os limites, quando ultrapassados, não têm repercussões no planeamento dos orçamentos seguintes.

3.2. Incerteza no processo de gestão do orçamento

O orçamento da Natixis segue o fluxo de um projeto, com rotinas e etapas semifixas, sustentado em registos históricos para permitir à gestão comparar a evolução da Sucursal ao longo dos anos. Este dado é positivo pois transmite confiança e credibilidade à sede e atrai investimentos.

O procedimento orçamental envolve as direções das áreas de negócio da sede, em Paris e da sucursal, no Porto, é iniciado em agosto do ano anterior, negociado em setembro e partilhado com o Comité Executivo em outubro. Após aprovação fica fechado até ser revisto, duas vezes por ano, em maio e setembro. A primeira revisão pode acontecer mais cedo caso o orçamento já tenha perdido a função de planeamento e acompanhamento da estratégia, já a segunda, é realizada em simultâneo com a projeção do orçamento seguinte.

Conforme referido anteriormente, o processo de formulação do orçamento é composto por várias etapas, desde a calendarização, recolha dos pressupostos das áreas de negócio, negociação, ajustes e por fim a sua aprovação e divulgação, conforme representado na figura 4.

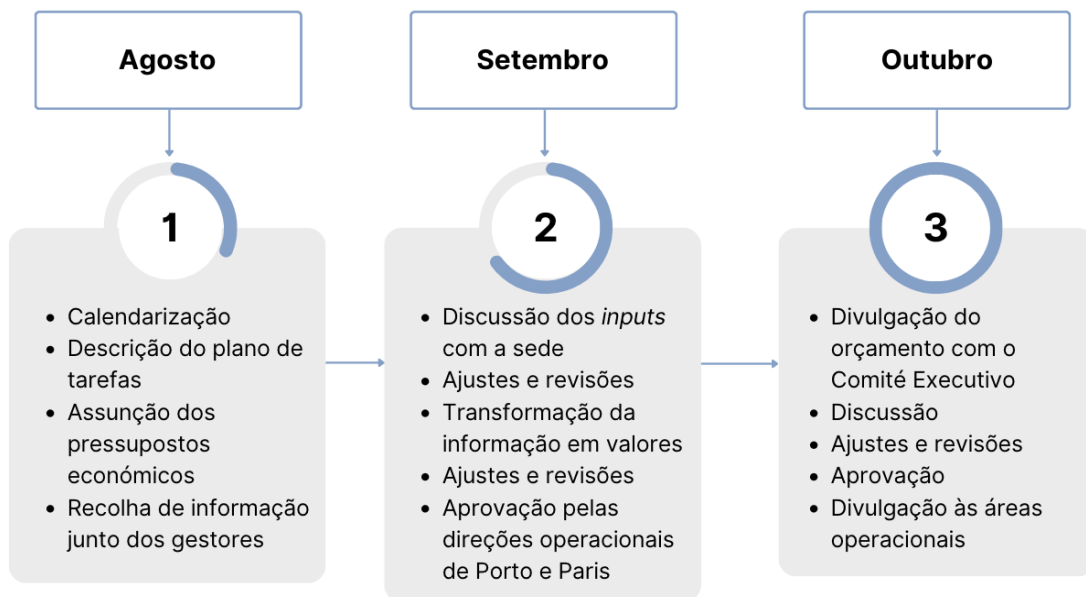


Figura 4 - Processo de orçamentação da Natixis em Portugal
 Fonte: Elaboração própria

Primeira fase: Comunicação e recolha de informações.

Numa primeira fase, em agosto, após a partilha da calendarização do processo do orçamento com as áreas operacionais, é elaborado o plano de tarefas e são comunicadas as datas das reuniões e o prazo para receber as estimativas dos gestores. De seguida, são assumidos alguns pressupostos como a inflação, taxas de juro, atualizações salariais, rácio de colaboradores internos e externos e a negociação de contratos, negociados com a sede. Estes pressupostos revelam-se muito importantes dado que são cruzados com os valores históricos do orçamento, desta forma o orçamento segue o plano estratégico e a previsão de evolução ou recessão da economia.

Na Natixis, os departamentos operacionais tem a sua operação dividida entre Porto e Paris, por isso as conjeturas são negociadas internamente entre as direções e ao controlo de gestão apenas chegam os valores finais. Dentro das informações requeridas aos *managers* até ao final de agosto, necessárias para a formulação do orçamento, temos os valores de *headcount* com entradas, saídas,

turnover, mobilidades internas de colaboradores e também as previsões de custos com viagens e consultoria.

Segunda fase: Negociação e elaboração do orçamento

Depois de recolhidos os *inputs* dos *managers*, as informações de previsão de *headcount* e de custos são comunicadas às direções do Porto e Paris para serem aprovadas. Daí em diante, é iniciado pelo controlo de gestão um processo mais operacional, em que se transformam os dados em valores e o orçamento começa a ganhar forma, área a área, para depois ser novamente partilhado com as direções de ambos os países e submetido a aprovação.

Em todo este processo, a cadeia de comunicação é realizada da seguinte forma: as informações são recebidas pelo controlo de gestão, são partilhadas e negociadas com Paris e Porto e são feitos os ajustes necessários, de seguida são submetidos a aprovação por ambas as direções. Este método torna o mês de setembro bastante intenso, com muitas reuniões e muitos ajustes dado que, por vezes, devido a alterações no ambiente e nos mercados, os pressupostos fornecidos pelos *managers*, na fase anterior, já não são reais ou então não foram olhados com o rigor necessário e só nesta fase ao verem os valores no orçamento, repensam as decisões e pedem correções, levando a atrasos no processo.

Terceira fase: Reunião com Comité Executivo e aprovação do orçamento

Em outubro, após todas as correções feitas e aprovadas, o orçamento é partilhado com o Comité Executivo para ser analisado e submetido a aprovação. Caso sejam pedidas alterações, a cadeia de comunicação é novamente efetuada, neste caso em sentido descendente, para novos ajustes e aprovação dos valores nas direções para ser feita uma nova partilha com o Comité Executivo. Neste

sentido, o processo é bastante exaustivo, com muitas revisões e perda de informação importante, não correspondendo às necessidades atuais de agilidade para incorporar as mudanças no ambiente e diminuir a imprevisibilidade. Depois da aprovação final, fica fechado até à revisão de maio e os valores são comunicados às direções, de forma transparente. É importante realçar que as fases mensais, acima descritas, podem sofrer atrasos devido a problemas de comunicação e negociação, levando também a conflitos internos que emergem neste tipo de processos e do facto de toda a recolha de informação ser feita através de ficheiros de Excel e troca de correio eletrónico.

A incerteza, inerente atualmente a todos os mercados, é tida em consideração pela Natixis no seu processo de formulação e gestão do orçamento, especialmente porque atua no mercado financeiro e grande parte dos colaboradores está alocada a departamentos de TI, um dos mais instáveis dada a procura de colaboradores e pouca oferta, originando por isso um enorme *turnover* nessas áreas operacionais. Com isto, a necessidade de rever as projeções de *headcount* e apresentar medidas de cortes de custos para combater a imprevisibilidade é percebida como crucial para a empresa seguir o plano estratégico. Com o ajuste do *ramp-up*, foram revistas as projeções e refletiram-se as preocupações da Natixis com aumento dos preços dos serviços, salários e também o fenómeno de *turnover*, criando incerteza adicional. Do lado operacional, houve muita cautela por parte dos gestores nos *inputs* que reportaram ao controlo de gestão, dada a dificuldade constante em atingir as entradas mensais previstas de colaboradores, de forma generalizada. Com isto, a capacidade de prever diminuiu e a incerteza aumentou levando o orçamento, pela forma como é construído, a perder a função de acompanhamento da estratégia cada vez mais cedo. Como forma de incorporar a incerteza, as reuniões mensais com os *managers* têm-se revelado cruciais, nelas são feitas análises e justificações dos desvios encontrados, por isso,

os motivos que levaram a organização a ficar afastada do previsto estão sempre presentes, sendo depois incorporados nas revisões e na formulação dos orçamentos para os anos seguintes.

A pandemia de Covid-19, em 2020, não originou desvios no orçamento muito afastados do previsto em grande parte das rubricas, isto aconteceu porque a Natixis não parou a sua operação e estava preparada para assumir o formato remoto, algo que já acontecia antes desse acontecimento através do trabalho híbrido. Os custos orçamentados para viagens e *utilities* baixaram significativamente, mas em contrapartida foi feito um esforço maior para investir na formação e contratação de mais colaboradores. A guerra entre a Rússia e a Ucrânia, em 2022, também não originou desvios consideráveis ao orçamento, uma vez que com as revisões de maio e setembro os fenómenos de aumentos dos preços, taxas de juro e inflação foram incorporados e considerados na formulação do orçamento para 2023.

3.3. Orçamento Ágil

A implementação da metodologia ágil na Natixis do Porto iniciou-se com a transição das primeiras equipas de TI para a sucursal, dado que já era utilizada em França. Estas receberam formação e acompanhamento pela *Agile Coach*, para que depois pudessem gerir autonomamente os seus projetos. O objetivo da metodologia é agilizar processos em equipas de desenvolvimento através do foco no cliente, entrega de valor constante e ajustes frequentes. Sustenta-se num *mindset* de trabalho que defende a colocação dos colaboradores nos sítios certos para impulsionarem a criação de valor para o cliente e onde seja possível adaptarem-se rapidamente às mudanças e incerteza do ambiente. Este método está assente na realização de *sprints*, reuniões feitas entre uma e quatro semanas

continuamente ao longo do projeto, e onde se revê o que foi feito e se implementam pressupostos atualizados. Desta forma, apesar do *roadmap* estar construído para um ano, por exemplo, ele é dividido em pequenos ciclos, dando a possibilidade ao cliente de retirar valor logo após as primeiras revisões. Com isto, mediante a percepção que se retira dos clientes e perante o facto de ser possível saber a qualquer momento o ponto de situação de um projeto, é possível gerir o foco e a estratégia para que os objetivos sejam atingidos e a incerteza seja continuamente incorporada a cada revisão.

Conforme supramencionado, o papel da *Agile Coach* da Natixis é implementar a metodologia pelas áreas operacionais mediante indicação dada pela sede. Além do *mindset* em si, são utilizadas ferramentas que sustentam o método de trabalho, entre elas está o *Kanban* e o *Scrum*. Não obstante a poderem ser utilizadas em conjunto, o primeiro implementa-se na Natixis a equipas com métodos de trabalho sequenciais, ligadas a uma rotina fixa sem exigência de revisões recorrentes dos procedimentos e tem como princípio ajudar na comunicação, no feedback e na estabilidade dos grupos de trabalho. Por outro lado, o *Scrum* é utilizado mais frequentemente em equipas de desenvolvimento de projetos que lidam com mais incerteza diretamente. A implementação da ferramenta consiste em criar um *roadmap* com tudo o que é preciso fazer, e dividi-lo em pequenos ciclos com duração entre uma e quatro semanas, conforme referido anteriormente. Nesses pequenos ciclos, o *Product Owner* nestas equipas é o elo entre o cliente e a equipa de desenvolvimento, gere as expectativas e prioridades do cliente e a parte do projeto que se vai entregar. O *Scrum Master* gere as retrospectivas e tem um papel mais operacional, coordena o grupo de trabalho e compromete-se com as entregas protegendo a equipa de pressões externas. Numa perspetiva financeira, a implementação da metodologia defende que devem ser dadas condições aos departamentos para que se realizem projetos rentáveis para a empresa ao invés de financiar projetos específicos com duração

pré-determinada, isto porque dado o contexto atual dos mercados, as necessidades dos clientes variam rapidamente e a alocação das equipas e dos fundos deve ser eficaz para compreender as vantagens competitivas e incorporar o risco da incerteza.

Dentro da organização, a perceção que o uso desta metodologia no processo de gestão do orçamento minimiza e incorpora a incerteza dadas as suas características é percebida unanimemente através das entrevistas realizadas. O foco atual da empresa está em ser ágil a perceber os motivos dos desvios e fazer as correções necessárias para não os repetir, no entanto com o uso da metodologia, estas mudanças de planos e projeções seriam feitas naturalmente de forma rápida e interativa a cada *sprint*, priorizando e incorporando os novos pressupostos e a incerteza.

Neste sentido, dada a instabilidade verificada nos mercados nos últimos tempos, e no facto de não ser possível prever o que vai acontecer nos próximos meses, a metodologia revela-se uma ferramenta muito eficaz na incorporação da incerteza, especialmente nos desvios de *headcount* e custos, pois permite fazer a análise mensal comparativa com os anos anteriores e torna o processo de recolha e atualização dos *inputs* com os gestores mais fluído, dado que mensalmente essas projeções seriam atualizadas, permitindo assim um melhoramento da comunicação entre as partes, diminuição dos conflitos internos e estabilidade organizacional.

Apesar da pouca agilidade corrente, é intenção da empresa evoluir o processo de orçamentação. Para o ano de 2023 está previsto evoluir o método de recolha de *inputs*, que atualmente é feito através de ficheiros Excel e trocas de correio eletrónico, com o objetivo de eliminar as perdas de informação no processo e minimizar os conflitos internos. Neste sentido está idealizada a criação de um fluxograma de previsões, utilizando o *Power BI*, para que no momento do reporte os gestores consigam ver a conversão das informações em valores. O objetivo

inicial é entrar em mais detalhe e agilizar a receção dos *inputs*, que é um dos principais problemas do sistema atual e que leva a atrasos na aprovação do orçamento. Desta forma, o procedimento seria muito mais fluído, transparente e com responsabilização das partes.

De seguida, e tendo em conta a visão da empresa de considerar o orçamento uma ferramenta fundamental para acompanhar a evolução do negócio, a implementação de um modelo *Rolling Forecast* é vista como forma de conseguir ser mais ágil sem ter de abandonar o orçamento. Este modelo identifica-se com a metodologia já que as suas características se aproximam dos *sprints*, ou seja, a cada fecho de contas mensal seria feito um *sprint* e uma previsão dos próximos meses, com base dados históricos e na atualização das premissas face à conjuntura atual da realidade. Com a utilização deste método o objetivo seria minimizar a incerteza e, conseqüentemente, proporcionar mais agilidade à empresa para adaptar a sua estratégia e ser mais eficaz nas decisões que tem de tomar. Com isto, os ajustes seriam frequentes e os clientes, neste caso as áreas operacionais e administrações, iriam retirar valor do processo constantemente já que poderiam ajustar as suas estratégias para evoluir em função da estratégia, e nos casos de recessão ou desvio do plano permitiria que fossem feitas correções e reformuladas decisões. No entanto, existe resistência por parte da sede para mudar o processo de orçamentação por motivos culturais e pela dificuldade de implementar o mesmo modelo em todas as sucursais distribuídas pelo mundo.

Capítulo 4 - Discussão de Resultados

Neste capítulo serão relacionadas e comparadas as evidências da interpretação do estudo de caso, na Natixis em Portugal, com a literatura revista sobre o controlo de gestão, o impacto da incerteza no processo de orçamentação e a metodologia ágil.

Perante os resultados obtidos, é possível constatar que o controlo de gestão na Natixis está alinhado com Otley (1994), já que o papel desempenhado pelo departamento visa “acompanhar e promover a evolução das linhas estratégicas da empresa” (*Team Leader*), através da produção de relatórios informativos do desempenho das áreas operacionais. Esta análise tem como objetivo justificar os desvios ao orçamento e alinhar os departamentos com a estratégia, e o seu foco ultrapassa a perspetiva financeira, uma vez que a Natixis percebe a retenção de talento e o número de colaboradores como a principal fonte de crescimento do negócio, e por isso toda a análise é focada nas pessoas. No entanto, fenómenos como a instabilidade dos mercados e introdução do modelo de trabalho remoto refletiram-se na perda da capacidade de retenção e consequente aumento da rotatividade de colaboradores na empresa, fatores que fazem abrandar os negócios.

Carenys (2012) na presença de desafios relacionados com a globalização, aumento de competição e incerteza nos mercados, afirma que o objetivo do controlo de gestão é dar informação aos gestores para que eles possam tomar decisões sustentadas e alinhadas com a estratégia das organizações. Neste sentido, consciente do impacto que a rotatividade de colaboradores tem no seu atual modelo de negócio e desempenho organizacional, foi possível aferir através da entrevista realizada ao *controller* que o controlo de gestão da Natixis

desenvolve junto das áreas operacionais reuniões mensais nas quais são justificadas as variações do real face ao orçamentado. Este acompanhamento influencia os gestores a alinhar as suas decisões com a estratégia e a preparar a operação mediante os recursos que dispõem e a conjuntura atual do mercado. Esta função está também em conformidade com Chetty, Johanson & Martin (2014), no sentido em que a justificação destes desvios promove a evolução dos sistemas de informação contabilísticos para um sistema em que há relação entre as variações externas e o alinhamento com os interesses da organização. Desta forma, é promovida a tomada de decisão informada em função da estratégia.

Segundo a *team leader*, na Natixis o orçamento é considerado a principal ferramenta de controlo de gestão e tem uma função indispensável no plano estratégico. Com ele é feito o planeamento e acompanhamento do plano de ação, permitindo que a administração e os gestores analisem de forma crítica o passado e o presente, e com isto consigam ter a informação necessária para preparar o futuro de forma sustentável e equilibrada. Esta análise está em conformidade com Messer (2017), que apresenta no seu estudo uma visão bastante atual da forma como o orçamento é usado pelas organizações, contrastando com a função que lhe era atribuída por Simons (1988). Assim, perante a análise realizada, foi possível verificar que o orçamento assenta numa proposta financeira alinhada com um plano de ação para atingir determinados objetivos e que, com o acompanhamento do controlo de gestão, auxilia os gestores e administradores a tomarem decisões. Não obstante a esta função, foi também referenciado pela *team leader* que durante a formulação do orçamento, os objetivos e planos de ação são negociados entre as administrações das áreas de negócio de França e de Portugal, e isso resulta em inúmeros impactos negativos para a empresa, entre os quais o excesso de tempo afeto à sua formulação e aos sucessivos ajustes que lhe vão sendo feitos. Estes fatores, especialmente em climas de incerteza como os que se verificam atualmente nos mercados, desvalorizam a competitividade da empresa

pois apesar de apoiar a gênese do seu orçamento na participação e negociação entre as áreas de negócio, algo que é bastante positivo para o alinhamento estratégico, existem falhas constantes no cumprimento de prazos de reporte que o impactam negativamente. Estes atrasos, apesar de estarem por vezes relacionados com a responsabilidade e empenho com que os gestores numa primeira fase reportam as suas previsões, a maioria deles resulta de alterações repentinas no mercado de atuação da empresa e, por esse motivo, não podem ser apontados como falhas, já que o seu propósito é aproximar a estimativa que fazem, minimizando o desvio do primeiro mês após aprovação do orçamento. Assim, entende-se que a agilidade necessária para incorporar as oscilações dos mercados na empresa é reduzida e, por conseguinte, a sua competitividade também, dado que o tempo necessário para alocar os recursos de forma eficaz se revela extenso. Isto acontece porque o seu processo de gestão é tradicional e burocrático, levando a que os impactos da incerteza demorem mais tempo a ser incorporados e resultem num portfólio pouco eficaz para a empresa.

Conforme referenciado por Libby & Lindsay (2010), as empresas como a Natixis, que utilizam orçamentos tradicionais geridos segundo um fluxo de cascata, têm pouca capacidade de antecipar eventos futuros e por esse motivo o desenvolvimento de processos que incorporam os desvios tornou-se essencial. Ezzamel (1990) e Hoque (2004) afirmavam ainda que, perante o clima de incerteza e o aumento das variações no orçamento, a interação e necessidade de comunicação entre os vários níveis hierárquicos das empresas cresce. Neste sentido, a Natixis, apesar de fechar o seu orçamento algures em outubro, faz as análises e acompanhamento dos desvios mensalmente e realiza duas grandes revisões durante o ano, nas quais reformula o que inicialmente foi projetado e incorpora todos os desvios e justificações que foram encontrados nos meses que a antecederam. No entanto, a perda de capacidade de previsão é claramente visível no cenário em que, por vezes, há a necessidade de antecipar a primeira

revisão do ano, planeada para o mês de maio pois o plano de ação já não é viável e o crescimento esperado não é visível.

Nos últimos anos, o abrandamento do crescimento das empresas resultou essencialmente de dois grandes acontecimentos, o primeiro deles em 2020 com a pandemia de Covid-19 e o segundo com a guerra entre a Rússia e a Ucrânia em 2022. Segundo o CEO da Natixis, a pandemia de Covid-19 não resultou na perda de competitividade da empresa, pois esta encontrava-se preparada para assumir o modelo remoto e a redução dos custos com viagens foi realocada para formação e contratação de novos colaboradores. Esta decisão está alinhada com Ekholm & Wallin (2011), dado que foi utilizada a incerteza do mercado como uma oportunidade de crescimento interno e planeamento do futuro, ao invés de tomar uma posição conservadora e reservar o dinheiro. A guerra entre a Rússia e a Ucrânia também não teve impactos operacionais significativos, visto que a Natixis não opera nesses mercados, e os fenómenos como inflação e as taxas de juro foram incorporados nas revisões do orçamento, revelando uma boa capacidade da empresa perspetivar as mudanças futuras e minimizar os impactos. Por outro lado, estes acontecimentos iniciaram-se pouco tempo antes das revisões e por esse motivo a sua incorporação foi mais fácil e com pouco impacto na função do orçamento, algo que não teria acontecido se acontecessem logo após a sua aprovação em outubro. Esta capacidade de reagir vai de encontro com o descrito por Conboy (2009), no sentido em que, apesar da pouca agilidade dos processos, a Natixis inclui a incerteza nos pressupostos que incute no orçamento e na cautela com que os gestores reportam as informações. Neste sentido, a empresa convive naturalmente com os desvios e adapta os seus processos a cada revisão.

Perante a comparação dos dados recolhidos com a tabela 1, presente no Capítulo 1 – “Fundamentação teórica e estado da arte”, ponto 3. – “Metodologia Ágil”, é indubitável afirmar que os processos de gestão do orçamento da Natixis

são tradicionais e necessitam de atualizações para que se tornem mais ágeis, informais e correspondam às necessidades atuais dos mercados. A carência desta renovação e implementação da metodologia em todos os departamentos é compreendida pela *Agile Coach* e pela empresa que, nesse sentido, incentiva os seus colaboradores a apresentar projetos inovadores para melhorar a agilidade dos seus processos, assentes num modelo de entrega evolutiva, centrados nas pessoas e que permitam criar mais valor para os seus clientes e assim obter um melhor desempenho organizacional. Desta forma, algumas das mudanças que estão a ser desenvolvidas e testadas têm como base o uso da metodologia e promovem a interação entre os clientes através do favorecimento do uso de tecnologias como o *Power BI*. Esta ferramenta está idealizada para automatizar processos e agilizar a receção das informações dos gestores, cumprindo assim o pressuposto de libertar tempo aos *controllers* para se focarem nas análises com mais detalhe e foco nas necessidades dos clientes, minimizando também os problemas de comunicação e conflitos internos. Após a melhoria deste processo, perspectiva-se que a atualização do modelo de orçamentação para um modelo contínuo, como o *Rolling Forecast*, proporcione à empresa capacidade de incorporar mais rapidamente a incerteza do ambiente e lhe conceda tomadas de decisão mais informadas e atualizadas. A dificuldade de implementação deste modelo encontra-se alinhada com Dybå & Dingsøy (2008), já que está relacionada com os processos de comunicação interna e a apetência para a prática de testes contínuos. Desta forma, apesar das reuniões mensais já existirem, é necessária uma adaptação da cultura organizacional, principalmente no que se refere ao cumprimento de prazos para que a cada revisão seja possível perspetivar corretamente o futuro.

A lógica seguida pela empresa na evolução destes processos evidencia a análise de Port & Bui (2009), já que o comprometimento exclusivo com a abordagem tradicional não responde às necessidades atuais, mas a

implementação do modelo *Beyond Budget* também se revela bastante improvável e por isso, o futuro da empresa passa pela melhoria dos processos já existentes e uso de um modelo híbrido que é percebido como um meio de conceder à empresa um estilo de gestão menos burocrático e mais ágil, que permite potenciar a eficácia da estratégia e adaptações rápidas às necessidades dos clientes.

Perante as entrevistas realizadas, verifica-se uma consciência comum a todos os entrevistados de que a agilidade é uma necessidade no processo de orçamentação da empresa, e que o desenvolvimento deste tipo de processos incorpora a incerteza do ambiente e torna a empresa mais eficaz e eficiente na gestão do seu portfólio e dos seus recursos, permitindo que seja mais competitiva no mercado. Em Portugal, a análise das entrevistas realizadas permitiu aferir que apesar de haver gestores que não são contra a utilização de um método de orçamentação fechado, no geral a organização apresenta ambição de se tornar mais ágil através do uso do orçamento contínuo. No entanto, esta ambição está limitada pela cultura organizacional tradicional da sede e pelo facto de essa ser uma alteração global, com a necessidade que a sede e as outras sucursais também alterassem o seu método de orçamentação.

Conclusão

O panorama político e económico atual cada vez mais volátil levou as organizações a procurar alternativas para o uso das ferramentas tradicionais e modelos de controlo de gestão de forma a incorporar a incerteza. Desta forma, e tendo por base uma organização que atua no mercado dos serviços financeiros, estudou-se de que forma a atualização do processo de orçamentação tradicional para o ágil ajudaria o controlo de gestão a incorporar a incerteza e a minimizar os seus impactos, melhorando dessa forma o desempenho de toda a estrutura organizacional.

Esta investigação permitiu concluir, perante o relato dos entrevistados, que atualmente a utilização do modelo de orçamentação tradicional na empresa resulta em processos demorados e complexos e que, devido à conjuntura dos mercados é um método desadequado que não incorpora a incerteza. Neste sentido, de forma a encontrar uma solução às limitações do modelo tradicional, surge a metodologia ágil. Este método baseia-se na criação de processos com entregas de valor constantes, ajustes frequentes e uma mentalidade de adaptação rápida a novos pressupostos, sendo por isso uma forma ajustável de reagir à incerteza dos mercados. Assim, espera-se que com o uso deste modelo a organização impulse o seu desenvolvimento, através do alinhamento estratégico constante, uma gestão de recursos eficiente e uma significativa melhoria na comunicação interna entre os *stakeholders*.

A implementação desta metodologia está em curso, através do desenvolvimento de projetos, automação de processos e da possibilidade de implementação de modelo de orçamentação assente na utilização do *Rolling Forecast*. Prevê-se que o modelo ágil resolva, em grande parte, as falhas no processo atual e passe a incorporar de forma constante a incerteza que atinge a

organização, no entanto, a transição para este método apenas será bem-sucedida se a organização incentivar a mudança de mentalidade dos colaboradores e corrigir os problemas basilares internos de comunicação e responsabilização.

No que diz respeito às limitações da investigação, há a realçar a pequena dimensão da amostra recolhida dado que apenas foram analisadas quatro entrevistas numa organização, e a impossibilidade de reunir com o CFO limitou o estudo. Outra contrariedade deriva do facto dos processos de agilização no departamento de controlo de gestão estarem ainda numa fase prematura de implementação e por esse motivo não é possível analisar com clareza o impacto que as alterações terão uma vez que, de momento, não há dados comparativos. Por fim, devido à política de proteção de dados da empresa, é de salientar também a impossibilidade de contrastar os dados recolhidos nas entrevistas com a análise de rotinas do processo de gestão do orçamento e com o orçamento em si, a fim de reduzir a subjetividade e o enviesamento das entrevistas e conseguir comparar os resultados quantitativamente.

Não obstante às limitações verificadas, apresentam-se como oportunidade de investigação futura a recolha de dados através de uma amostra de mercado maior pois irá aumentar a validade dos dados recolhidos no setor financeiro, permitindo ainda a comparação com outros setores de mercado. É também uma oportunidade de investigação futura, a utilização de dados quantitativos para uma análise mais pormenorizada dos impactos e da forma como foram minimizados e por fim, a análise do impacto da incerteza no uso de uma metodologia diferente de gestão (*Lean, Six Sigma*).

Em retrospectiva, este estudo permitiu-me perceber que a base da organização está no seu controlo de gestão e na aptidão da administração prever as mudanças do ambiente e encará-las. Com isto, entendo que a chave para o sucesso está na agilidade com que as organizações anteveem as mudanças no ambiente e por conseguinte, nos recursos e empenho que colocam no processo da adaptação.

Bibliografia

Alviniussen, A., & Jankensgård, H. (2009). Enterprise Risk Budgeting - Bringing Risk Management into the Financial Planning Process. *Journal of Applied Finance*, 19(1/2), 178-190.

Anthony, R. N. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Division of Research, *Harvard Business School*, Boston.

Arena, Marika & Arnaboldi, Michela & Azzone, Giovanni. (2010). The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*. 35(7). 659-675.

Bahli, B., & Zeid, E.H. (2005). The role of knowledge creation in adopting extreme programming model: an empirical study. *2005 International Conference on Information and Communication Technology*, 75-87.

Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. van, Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Princípios do Manifesto Ágil*. <https://agilemanifesto.org/iso/ptpt/manifesto.html>

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, 369-386.

Caiado, A. C. (1997). *Contabilidade Analítica e de Gestão*. Lisboa: Áreas Editora, AS.

Carenys, J. (2012). Management control systems: A historical perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 1, 1: 1-18.

Chenhall, R. H., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *Accounting Review*, 61/1, 16-35.

Chetty, S., Johanson, M. and Martin, O.M. (2014) 'Speed of internationalization: Conceptualization, measurement and validation', *Journal of World Business*, vol. 49, no. 4, pp. 633-650.

Conboy, K. (2009). Agility from first principles: Reconstructing the concept of agility in information systems development. *Information systems research*, 20(3), 329-354.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC medical research methodology*, 11(1), 1-9.

Dybå, T., & Dingsøy, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9-10), 833-859.

Ekholm, Bo-Göran & Wallin, Jan. (2011). The Impact of Uncertainty and Strategy on the Perceived Usefulness of Fixed and Flexible Budgets. *Journal of Business Finance & Accounting*. 38. 145 - 164.

Ezzamel, M. (1990). The impact of environmental uncertainty, managerial autonomy and size on budget characteristics. *Management Accounting Research*, 1(3), 181-197.

Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Groot, T. L. C. M. (2007). The many faces of Beyond Budgeting. *Management Control & Accounting*, 11(maart), 34-42.

Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer*, 34(9), 120-127.

Hope, J., & Fraser, R. (2000). *Beyond budgeting*. *Strategic Finance*, 82(4), 30-35.

Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Review Press.

Hoque, Z. (2004). A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. *International business review*, 13(4), 485-502

Johnson, H.T., R.S. Kaplan, (1991). *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, 2nd edition (Boston, MA: Harvard Business School Press).

Kaplan, R. S., & Cooper, R. (1997). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance* (1st US Edition 1st Printing ed.). Harvard Business Review Press.

Libby, T. and Lindsay, R.M. (2010) 'Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North American practice', *Management Accounting Research*, Vol. 21, No. 1, pp.56–75.

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package— Opportunities, challenges, and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300

Merchant, K.A., & Van der Stede, W.A. (2003). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*: FT Prentice Hall.

Messer, R. (2017). Budgets and other lies: Evidence of bias in financial planning. *Business Horizons*, 60(4), 447-453.

Mohd Tahir, Izah & Razali, Ahmad Rizal. (2011). The Relationship Between Enterprise Risk Management and Firm Value: Evidence from Malaysian Public Listed Companies. *International Journal of Economics and Management Sciences*. 1.

Neely, A., M. R. Sutcliff, and H. R. Heyns. (2001). *Driving Value Through Strategic Planning and Budgeting*. New York, NY: Accenture.

Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.

Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management accounting research*, 5(3-4), 289-299.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* vol. 10, pp. 363-382.

Pidgeon, C. (2010). Methods of budgeting. *Research and Library Services Northern Ireland Assembly, Research Paper*, 6(10), 1-30.

Port, D., & Bui, T. (2009). Simulating mixed agile and plan-based requirements prioritization strategies: proof-of-concept and practical implications. *European Journal of Information Systems*, 18(4), 317-331.

Rickards, R.C. (2008) 'An endless debate: sense and nonsense of budgeting, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57, No. 7, pp.569–592.

Simons, R. (1988). Analysis of the organizational characteristics related to tight budget goals. *Contemporary Accounting Research*, 5(1), 267-283.

Strauss, Erik & Zecher, Christina. (2013). Management Control Systems: A Review. *Journal of Management Control*. 23. 233-268.

Svensson, H., & Höst, M. (2005). Views from an organization on how agile development affects its collaboration with a software development team. In *International conference on product focused software process improvement* (pp. 487-501). Springer, Berlin, Heidelberg.

Verbeeten, F. H. (2006). Do organizations adopt sophisticated capital budgeting practices to deal with uncertainty in the investment decision? A research note. *Management accounting research*, 17(1), 106-120

Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton University Press.

Yildirim, Ü. G. (2019). *Beyond Budgeting : Examination of Applicability and Potential Impacts in Turkey*. Iksad Publishing House.

Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.

Apêndices

Apêndice 1 - Guião das entrevistas

- 1) Quais as suas funções no dia a dia?
- 2) Qual é o objetivo do departamento de controlo de gestão dentro da organização?
- 3) Qual o seu papel na comunicação, formulação e gestão do orçamento?
- 4) Considerando o mercado de atuação da empresa, o orçamento tem um papel fundamental dentro da organização ou poderia ser abandonado? Porquê?
- 5) Quais as principais funções e objetivos do uso do orçamento?
- 6) Quais os pontos positivos e negativos do uso do orçamento?
- 7) Como é formulado e quais as etapas do processo de gestão do orçamento ao longo do ano?
- 8) Com a globalização, guerra e pandemia surgiu cada vez mais incerteza e instabilidade no ambiente e mercados de atuação das empresas, qual é a importância dada à incerteza na formulação e processo de gestão do orçamento, e quais ferramentas são usadas para a incorporar?
- 9) Com a pandemia de covid-19 surgiram desvios aos orçamentos formulados para 2020 e 2021. Quais foram os principais desvios, como tentaram ser mitigados e qual a sua importância para a preparação dos orçamentos seguintes?
- 10) A metodologia ágil caracteriza-se por ser um mindset de trabalho de equipa com foco no cliente, entrega de valor constante e ajustes frequentes. Onde encontra essas características da metodologia na formulação e processo de gestão do orçamento?
- 11) Considera que o uso da metodologia ágil reduz o impacto da incerteza e consequentemente os desvios no orçamento? De que forma?
- 12) Como poderia o processo de orçamentação ser mais ágil?

Apêndice 2 - Transcrição das entrevistas

Entrevista 1

Entidade: Natixis, Sucursal em Portugal

Data: 29/11/2022

Duração da entrevista: 30 minutos

Entrevistada: *Agile Coach*

1. Quais as suas funções no dia a dia?

O que eu faço no dia a dia é implementar a metodologia transversalmente pelas equipas, ou seja, quando algum projeto vai passar a ser em *Agile* eu faço todo esse processo de formação e acompanhamento. Por exemplo, no caso de ser utilizado o *Framework Scrum* as minhas funções são dar formação ao *Scrum Master*, ao *Product Owner* e acompanhar toda a equipa que vai produzir o projeto dando indicações de como devem lidar com a equipa. Esta *Framework* é muito utilizada, principalmente em equipas de desenvolvimento e consiste em ter um *roadmap* que é tudo o que é necessário fazer para esse projeto e tem por exemplo a duração de um ano, mas de 3 em 3 semanas, criamos algo que o cliente já vai poder utilizar para retirar valor dele. É como se tivéssemos mini projetos dentro do projeto final, utilizando estes ciclos pequenos no seu interior para rever o projeto e mediante a perceção do valor que criamos para o cliente conseguimos saber se é preciso mudar de estratégia e o foco.

O *Product Owner* é o que faz a ponte com o cliente, é o que traz as prioridades do cliente e o que gera a parte do produto que se vai entregar.

O *Scrum Master* gere toda a equipa, o *Product Owner*, toda a funcionalidade do *Scrum*, e as retrospectivas. É também um protetor e dinamizador da equipa pois compromete-se a com as entregas definidas sem pressões externas.

2. Qual é o objetivo do Agile dentro da organização?

O objetivo do *Agile* é separar a agilidade de podermos ir para a esquerda ou para a direita do seu real objetivo, colocar as pessoas no sítio certo para dar valor aos clientes e também construir projetos inovadores que se pensa trazer vantagens para a empresa, isto porque no *Agile* nós conseguimos rapidamente saber o ponto de situação de um projeto e conseguimos dar o valor que o cliente quer, por exemplo, usando o *Framework Scrum* em média de 3 em 3 semanas vamos olhar para aquilo que foi feito, é o chamada *sprint*, e toda a equipa vai estar focada e se houver alguma mudança no ambiente ou naquilo que o cliente quer mudamos a estratégia, não é de 3 em 3 meses ou passado um ano.

3. Qual pode ser o papel do *Agile* no processo de comunicação, formulação e gestão do orçamento?

Há técnicas de *Agile* que se podem usar para fazer a gestão de financiamento dos projetos. É um *mindset* de financiamento dos projetos e não necessariamente de gestão do orçamento. O que o *Agile* diz é que quando trabalhamos nesta metodologia devemos dar o *budget* para a capacidade de fazer projetos e não para um projeto específico que tem início e fim, com uma duração pré-definida. Ou seja, devemos ter uma espécie de um saco em que se vai orientando o dinheiro para as necessidades atuais conforme for necessário. Isto porque o que nós vimos nos últimos tempos é que devido à instabilidade dos mercados, não sabemos o que vai acontecer daqui a 3 meses e por esse motivo não devemos financiar um projeto que vai terminar num período específico do tempo, devemos sim, dar a capacidade financeira para fazer algo para os nossos clientes quando necessário, tendo equipas preparadas para serem colocadas onde realmente vão criar valor e caso um projeto termine podemos realocar esse dinheiro para financiar outro.

4. Considerando o mercado de atuação da empresa, o orçamento tem um papel fundamental dentro da organização ou poderia ser abandonado? Porquê?

Na minha opinião, sem orçamentos não se consegue orientar a empresa, por isso acho que não se pode abandonar o orçamento, o que se pode fazer é criar processos para o agilizar e desta forma ter estratégias que se usem para rapidamente mudar o foco, que é mais fácil tendo em conta que se tem as equipas a trabalhar de *sprint* a *sprint*, e não se tem o foco naquilo que vai acontecer daqui a um ano mas sim naquilo que é preciso que aconteça agora. Em *Agile* o que pode acontecer é, a meio do processo, devido à forma como se trabalha, haver uma mudança no ambiente e ser preciso redefinir prioridades, mas podemos perfeitamente focar a equipa noutros objetivos pois que eles não estão presos a um grande projeto com a duração de um ano, mas sim em entregas constantes criando valor constante também.

5. Considera que o uso desta metodologia reduz o impacto da incerteza? Como?

Sim, porque temos facilidade de em curtos períodos, durante os *sprints*, mudar o foco e se acharmos que aquele mercado já não está a funcionar podemos rapidamente trabalhar nos processos ou no serviço para que se possa atacar outro mercado, por exemplo. Isto acontece porque não estamos a trabalhar para retirar

valor apenas daqui a um ano, o que se faz é dedicar tempo para durante aquele período já o estar a fazer e os clientes a receber esse valor. Posto isto, se anteciparmos que daqui a 3 semanas uma guerra pode começar mudamos a nossa abordagem e a equipa já está preparada para essa mudança porque as prioridades são outras e o que se tem de fazer é trabalhar nelas.

O foco da metodologia está na mentalidade com que as pessoas estão a trabalhar, sempre focados em pequenas linhas temporais e apesar de termos o *roadmap* para um ano como é o caso do orçamento, tu podes rapidamente mudar o foco e os processos.

6. Quais as principais ferramentas usadas pelo *Agile* na Natixis? São implementadas em qualquer equipa/projeto ou apenas a departamentos de TI?

Usamos principalmente o *Kanban*, o *Scrum* e o *mindset* da metodologia em si que pode ser implementada em qualquer equipa de qualquer departamento pois tem uma componente muito forte ligada ao desenvolvimento. Para mim é muito mais do que uma *Framework* ou um método, é mais uma forma de trabalhar que nos leva a melhorar a comunicação para retirarmos o máximo partido das pessoas e daquilo que elas podem entregar, e também define prioridades. Este *mindset* podemos colocá-lo em qualquer área, incluindo a nível pessoal através do *Kanban*. É um método de trabalho sequencial e que está ligado a uma rotina, quando não há necessidade de revisões recorrentes, mas que ajuda a saber comunicar, saber dar *feedback* e cria estabilidade numa equipa.

7. Como começou e quais são os próximos passos para a Natixis ser mais ágil?

No início, a principal questão foi as pessoas não saberem o que era o *Agile* e por isso o primeiro passo foi fazer uma formação aberta a todos de sensibilização, que agora está inserida no *onboarding*.

O segundo passo já passa pela transformação das equipas para as fazer trabalhar em ambientes ágeis, com colaboradores a desempenhar a sua função no local correto para criar valor. A indicação das equipas que vão começar a trabalhar nesta metodologia é indicada pela sede em França e nós cá fazemos o seu acompanhamento e a formação, posteriormente tornam-se autónomas para implementar e rever durante os *sprints* a sua forma de trabalhar.

Entrevista 2

Entidade: Natixis, Sucursal em Portugal

Data: 13/01/2023

Duração da entrevista: 40 minutos

Entrevistada: *Team Leader* Controlo Gestão

1) Quais as suas funções no dia a dia?

Gestão de equipas de *Performance Steering* na Natixis Portugal.

2) Qual é o objetivo do departamento de controlo de gestão dentro da organização?

Os principais objetivos do departamento são:

- a) Assegurar informação de gestão e resultados fidedignos, com rigor, em tempo útil e de forma transparente e regular (mensal) para com os gestores das áreas de negócio e das áreas de suporte do Porto e de Paris, utilizando ferramentas de informação que facilitem a sua consulta e garantindo ainda que são realizadas sessões mensais regulares de follow-up com o objetivo de justificar os desvios.
- b) Planear, organizar, desenvolver e apresentar *outputs* finais de exercícios de orçamento e de revisão do plano junto das estruturas no Porto, Paris e em articulação com a PFC (*Pilotage Financier Centralle*).
- c) Efetuar a faturação de todos os serviços da Natixis Portugal.
- d) Monitorizar os registos de tempos nas áreas de IT como forma de pré validar a faturação.
- e) Gestão de recebimentos.
- f) Apuramento e reporte do *headcount* para efeitos de *follow-up* e reporte mensal junto do EXCOM (*Executive Committee*).
- g) Definição e comunicação da *Billing Rate*.
- h) Auditar o registo contabilístico (em termos de natureza de custo e de afetação/área)
- i) Acompanhar e promover a boa evolução da adoção das linhas estratégicas da empresa no Porto.

3) Qual o seu papel na comunicação, formulação e gestão do orçamento?

O meu papel nesse processo está de acordo com o objetivo da equipa na organização, ou seja, temos um papel relevante no orçamento porque somos o elo de captação dos pressupostos que emanam do EXCOM e dos *inputs* das áreas (projeção de *headcount*, por senioridade, por mês, custos com viagens,

consultoria). Depois de analisada essa informação partilhamos os resultados com as áreas do Porto na ótica do custo, e com Paris na ótica da faturação. A gestão desta informação é essencial, assim como as simulações de pré fecho do processo, no sentido em que é possível garantir desta forma uma antecipação das expectativas junto da direção no Porto e em Paris.

- 4) Considerando o mercado de atuação da empresa, o orçamento tem um papel fundamental dentro da organização ou poderia ser abandonado? Porquê?

Considero o orçamento um elemento fundamental para acompanhar e planear a operação. No entanto, tem alguns defeitos a si associados que poderiam ser ultrapassados com ajustes no processo. Alguns exemplos desses problemas resultam da previsão de entradas, saídas e mobilidades de pessoas que não é olhado pelos *managers* com o rigor que vivenciei noutras companhias, curiosamente grupos multinacionais portugueses. Tem também uma grande pressão de cortes de custos por parte de Paris que, no caso do Porto, em nada reflete o cuidado e a preocupação de acompanhar o plano, no entanto o seu incumprimento não tem aparentes consequências. Um bom exemplo destes incumprimentos são os custos com viagens pois apesar dos valores orçamentados, a gestão ineficiente destes recursos não tem consequências. Desta forma, defendo um modelo de *Rolling Forecast* na Natixis, porque o processo de orçamentação decorre durante 3 meses e as premissas que partilham por exemplo de *headcount* no início muitas vezes já são completamente diferentes. Usando esta abordagem, com base no atual, no histórico e claro, em *inputs* atualizados ajudaria a projetar os doze ou catorze meses seguintes, de forma contínua a cada fecho mensal de contas.

- 5) Quais as principais funções e objetivos do uso do orçamento?

Prever a evolução dos custos, das entradas de pessoas e das vendas.

- 6) Quais os pontos positivos e negativos do uso do orçamento?

Pontos positivos considero que é favorável a existência de um plano que obriga a gestão a olhar para as atividades e as suas previsões de forma mais crítica e regular, desenvolvendo uma certa preocupação com o exceder os pressupostos. Pontos negativos são sem dúvida a afetação de tempo excessivo por parte de toda a organização, especialmente quando são pedidas alterações de última hora resultando em inúmeros impactos (informação tem de ser novamente partilhada, há a necessidade de explicação e perda de tempo em novas aprovações).

- 7) Como é formulado e quais as etapas do processo de gestão do orçamento ao longo do ano?

O processo de formulação do orçamento inicia no mês de agosto com a criação do calendário do orçamento, tendo por base os *deadlines* definidos por Paris (submetidos na plataforma ARES). De seguida, é elaborado todo o plano de tarefas calendarizado, reuniões e prazos para receber os *inputs* e também são definidos os pressupostos como a atualização salarial, o rácio de colaboradores internos/externos e informações de contratos. Após a recolha dos *inputs*, no fim de agosto, das áreas operacionais do Porto e Paris tais como, *headcount*, entradas, saídas, *turnover* e mobilidades, são processados os dados e feita uma análise preliminar junto com as direções para apresentação, discussão e ajustes aos dados, algures em setembro. Já em outubro, após este processo, é feita a partilha do orçamento com o comité executivo. No fim, são submetidos os custos, *headcount*, faturação e alocações previstas na plataforma ARES para aprovação e confirmação do orçamento aprovado por área.

- 8) Com a globalização, guerra e pandemia surgiu cada vez mais incerteza e instabilidade no ambiente e mercados de atuação das empresas, qual é a importância dada à incerteza na formulação e processo de gestão do orçamento, e quais ferramentas são usadas para a incorporar?

Na elaboração do orçamento para 2023 foi evidente o crescer da incerteza, pela necessidade de rever as projeções de *headcount* e apresentar medidas de cortes de custos adicionais. Mas em particular o ajuste do *ramp-up* previsto refletiu as preocupações da Natixis com o aumento dos preços dos serviços, salários, e da própria capacidade, uma vez que também se vivenciaram fenómenos anormais de *turnover*, o que cria incerteza adicional e uma dificuldade acrescida de se atingirem as entradas de pessoas previstas por mês de forma generalizada. Ou seja, a capacidade de prever diminuiu, o que torna o orçamento um exercício no qual a realidade poderá ser mais díspar do que comparativamente com os anos anteriores.

- 9) Com a pandemia de covid-19 surgiram desvios aos orçamentos formulados para 2020 e 2021. Quais foram os principais desvios, como tentaram ser mitigados e qual a sua importância para a preparação dos orçamentos seguintes?

Curiosamente apesar do impacto da pandemia, a entrada de novos colaboradores e o acolhimento ao trabalho remoto foram um sucesso. É verdade que os custos com *utilities* e viagens baixaram significativamente, mas eu diria que em comparação com Paris a capacidade de previsão não se alterou.

10) A metodologia ágil caracteriza-se por ser um mindset de trabalho de equipa com foco no cliente, entrega de valor constante e ajustes frequentes. Onde encontra essas características da metodologia na formulação e processo de gestão do orçamento?

O modelo atual em nada se articula com a metodologia ágil. Segue um fluxo de um projeto a ser gerido, com rotinas e etapas semifixas. No entanto, o modelo que eu defendo com a intenção de que passe a ser implementado progressivamente é o *Rolling Forecast*. Neste modelo ele já se assemelha à metodologia ágil no sentido em que, se de quatro em quatro semanas revirmos as previsões de *headcount*, de custos ou de tendências, vamos necessariamente ter um orçamento continuamente atualizado, que sofre ações e reações da gestão face à conjuntura do momento. O problema, na minha opinião, reside no facto do orçamento ainda ser bastante rígido e burocrático que nos faz não saber bem como acomodar pequenos ajustes. Temos de considerar a mudança de planos, de projetos, projeções naturais e só um modelo mais ágil o permite. E mais, só uma abordagem mais interativa permite que a organização não entre em conflitos internos desnecessários, que emergem sempre em todos os orçamentos.

11) Considera que o uso da metodologia ágil reduz o impacto da incerteza e consequentemente os desvios no orçamento? De que forma?

Sem dúvida, permite adaptar as alterações de forma mais célere e natural dadas as suas características de constante entrega de valor e revisões permanentes com as partes interessadas, logo diminui os desvios. Atualmente a incerteza obriga a uma preocupação constante por parte da gestão, com a definição de um plano de operações mensal, e não é com reuniões uma ou duas vezes por ano para rever o processo e ajustar o orçamento, como acontece atualmente, que o conseguiremos fazer. Mas quando implementada, irá certamente reduzir os conflitos, os custos pelo tempo excessivo que o processo neste momento representa e torná-lo-á naturalmente fluído.

12) Como poderia o processo de orçamentação ser mais ágil?

Para 2023 temos idealizado um fluxograma de previsões usando o *Power BI* para a recolha dos *inputs*, aprovação e conversão em valor numa Demonstração de Resultados. O objetivo é exatamente tornar o processo mais fluído, com maior responsabilização das partes e claro, tornar o processo mais célere e transparente.

Entrevista 3

Entidade: Natixis, Sucursal em Portugal

Data: 18/01/2023

Duração da entrevista: 27 minutos

Entrevistado: *Controller*

1) Quais as suas funções no dia a dia?

As minhas funções dividem-se em dois grandes blocos: o orçamento e o acompanhamento mensal de fecho das contas. O orçamento é concentrado em 3 intensos meses onde ocorre a sua elaboração e é um processo fechado. Depois o acompanhamento é feito mensalmente com base no que foi orçamentado e no fecho de contas mensal, nestas reuniões de *follow-up* não fazemos alterações no orçamento, apenas comparamos os valores e justificamos desvios. Aqui na Natixis o departamento tem ainda outras funções que normalmente não estão alocadas a este departamento como a faturação, em que cada *controller* está responsável pela faturação de uma ou mais áreas de negócio, e acompanhamos as equipas de contabilidade em todo o processo de fechos mensais.

2) Qual é o objetivo do departamento de controlo de gestão dentro da organização?

O objetivo é basicamente de acompanhamento mensal do fecho de contas e comparação com o orçamento, ou seja, fazemos todos os meses uma análise por área de negócio para confirmar se estamos a seguir o orçamento ou se já estamos desviados e partilhamos essa informação com os *managers* dessas áreas.

3) Qual o seu papel na comunicação, formulação e gestão do orçamento?

No meu caso estou alocado a TI e por isso tenho todos os meses uma reunião com os responsáveis de todos os departamentos de TI para lhes mostrar os valores orçamentados face aos reais, para que eles percebam se estão acima ou abaixo. Acompanhamos também o processo de *headcount* dado que tudo nesta empresa gira em volta de *headcount* pois cerca de 70% dos nossos custos estão relacionados com o número de pessoas que temos. Isto reflete-se porque estamos a crescer muito.

- 4) Considerando o mercado de atuação da empresa, o orçamento tem um papel fundamental dentro da organização ou poderia ser abandonado? Porquê?

Abandonado acho que nunca poderia ser porque é a base para tudo, sem o orçamento não temos nada com que comparar, é navegação à vista na qual vamos em frente e depois logo se vê o que acontece. Então acho que o orçamento faz sentido para prevermos minimamente o que vai acontecer e conseguirmos comparar ao longo do ano. Mas acho que pode ser feito de forma diferente, há quem defenda que podíamos fazer um orçamento contínuo em que todos os meses vamos fazendo ajustes e vamos tendo o processo aberto. Mas eu não sou contra termos um processo com aqueles números fechados, e depois os desvios que surgirem, desde que devidamente justificados, são aceitáveis.

- 5) Quais as principais funções e objetivos do uso do orçamento?

O objetivo do orçamento é servir de base para o ano seguinte pois só a partir dele conseguimos planear a estratégia, serve também como termo de comparação com aquilo que estamos a fazer. Por isso acho que sem o orçamento não iríamos ter uma análise mensal de contas e não saberíamos se estávamos bem ou mal porque não há qualquer base de comparação. Por isso é que em agosto pedimos aos *managers* uma previsão de pessoas que vão ter na equipa e depois, ao longo do ano, seguimos essa previsão para analisar se estão a cumprir e se os desvios são devidamente justificados, tornando-se a base para a estratégia do ano seguinte.

- 6) Quais os pontos positivos e negativos do uso do orçamento?

Ponto positivo é o de ter um plano de como esperamos que o próximo ano seja, estruturado. Pontos negativos é ser um processo muito intenso durante 3 meses, que envolve muita gente e muitas reuniões até haver a aprovação final e como nem todos têm noção dos impactos, dão-nos respostas aleatórias às informações que pedimos e depois não conseguem justificar os valores. Acontece também em agosto enviarem valores pouco sustentados e em setembro correções a esses mesmos valores, obrigando-nos a voltar a fazer ajustes e a percorrer toda a cadeia de comunicação entre Porto e Paris para voltar a aprovar o orçamento.

- 7) Como é formulado e quais as etapas do processo de gestão do orçamento ao longo do ano?

Seguindo o calendário que recebemos da sede em Paris, assumimos alguns pressupostos, como a inflação e taxas de juro, e costumamos começar o orçamento em agosto. Até o fim desse mês pedimos a todos os *managers* que nos enviem as informações de *headcount*, quantas pessoas vão ter no departamento, e perspectivas de custos com consultoria e viagens, por exemplo. Depois estas informações, no início de setembro, são enviadas para Paris para serem revistas e aprovadas. A partir do momento que os dados são aprovados em Paris e no Porto, começa o processo operacional de transformar esses dados em valores, área a área para depois, mais uma vez, partilharmos esses valores com as direções de ambos os países. Em todas estas partilhas há sempre ajustes que são feitos e por isso costumamos andar neste processo todo o mês de setembro e outubro, até ser aceite pelas direções. Após isto, ele é levado ao Comité Executivo e aí fica definitivamente fechado até as revisões que normalmente acontecem em maio e setembro, no entanto podem acontecer mais cedo caso os desvios sejam consideravelmente grandes e o orçamento tenha perdido a sua função. A revisão de setembro acontece ao mesmo tempo que a formulação do orçamento do ano seguinte.

- 8) Com a globalização, guerra e pandemia surgiu cada vez mais incerteza e instabilidade no ambiente e mercados de atuação das empresas, qual é a importância dada à incerteza na formulação e processo de gestão do orçamento, e quais ferramentas são usadas para a incorporar?

A incerteza tem sido um fator cada vez mais importante a ter em conta nas elaborações do orçamento e por isso eu acho que aquilo que houve foi mais cautela por parte das áreas operacionais para tentar incorporar a incerteza nos dados que nos reportam. Após 2 anos com uma expansão enorme aqui no Porto, os *managers*, principalmente no mercado de TI que é o que eu acompanho mais de perto, sabem que o mercado está instável, existe mais procura que oferta para esta área, então aqui na Natixis temos um *turnover* enorme. As pessoas estão sempre a sair e é muito difícil contratar, por isso notou-se claramente que os *managers* tiveram muita cautela nos valores que nos forneceram. Outra forma de incorporar a incerteza que utilizamos, tem sido por via das reuniões mensais nas quais vamos justificando os desvios e por isso temos sempre noção dos motivos que nos levaram a ficarmos afastados do previsto, e isso é tido em conta nas previsões do ano seguinte, incorporando o risco.

- 9) Com a pandemia de covid-19 surgiram desvios aos orçamentos formulados para 2020 e 2021. Quais foram os principais desvios, como tentaram ser mitigados e qual a sua importância para a preparação dos orçamentos seguintes?

A pandemia não teve um impacto muito grande na Natixis porque na altura era quase exclusivamente uma empresa que prestava serviços de TI e o trabalho continuou normalmente, apenas teve impacto na rubrica das viagens que é um custo relevante na empresa, mas de resto a operação manteve-se e houve um grande esforço para recrutar e formar mais colaboradores em formato remoto. Este ano com a guerra também não sentimos muitas variações porque em 2021 houve mais cautela nas previsões de pessoas que iríamos conseguir contratar e não temos operação na Rússia e Ucrânia, então tudo se manteve minimamente estável. De forma geral, os principais desvios que há todos os anos são de *headcount* porque aqui é o que informa tudo, todo o orçamento é com base no número de colaboradores que temos. Por isso, havendo desvios de *headcount* irá consequentemente haver desvios em tudo o resto.

- 10) A metodologia ágil caracteriza-se por ser um mindset de trabalho de equipa com foco no cliente, entrega de valor constante e ajustes frequentes. Onde encontra essas características da metodologia na formulação e processo de gestão do orçamento?

Essas características estão pouco presentes no processo atual, o foco no cliente acho que é inerente dado que todos os nossos clientes são internos e o orçamento tem de ser consolidado com a organização, por isso se não temos foco no cliente não temos foco em ninguém. Agora de resto, acho que não está dentro do espírito ágil, fazemos as revisões duas vezes por ano, mas claramente não é suficiente para ter esse *mindset*. Mas o foco está em ser ágil no acompanhamento mensal que fazemos para perceber os motivos dos desvios e nas suas justificações.

- 11) Considera que o uso da metodologia ágil reduz o impacto da incerteza e consequentemente os desvios no orçamento? De que forma?

Sim, acho que principalmente no processo de recolha dos *inputs* das áreas, a metodologia iria ajudar bastante tendo em conta que de momento essa recolha é feita em ficheiros de Excel e na troca de emails e neste processo perde-se muita informação pelo caminho, há muita confusão e mudanças de opinião constantes nas informações que reportam, isto aumenta a instabilidade. Por isso acho que principalmente aqui o processo devia ser mais ágil e automatizado como por exemplo ter uma ferramenta em que os *managers* conseguissem perceber

imediatamente as consequências em termos de custo do que estão a reportar, aumentava a responsabilização e não teríamos tantos desvios.

12) Como poderia o processo de orçamentação ser mais ágil?

Este ano estamos a tentar entrar em muito mais detalhe no orçamento porque cada vez mais nos pedem esses detalhes e por isso é preciso cada vez mais informação e processos ágeis para a recolher. Temos por isso previsto utilizar um mapa automatizado para recolher os *inputs* e transformar diretamente em valores para tornar o processo mais fluído, transparente e minimizar a instabilidade e a perda de informação do processo atual.

Entrevista 4

Entidade: Natixis, Sucursal em Portugal

Data: 31/01/2023

Duração da entrevista: 35 minutos

Entrevistado: CEO

1) Quais as suas funções no dia a dia?

O nosso objetivo aqui no Porto é desenvolver serviços que ajudem no trabalho operacional da Natixis e do Grupo BPCE, ou seja quando comparado com o trabalho comercial das outras localizações nós aqui fazemos o trabalho de *BackOffice* com o propósito de tornar os serviços o mais eficazes e eficientes possível. Dito isto, o meu papel é implementar um enquadramento global que permita que o objetivo da sucursal no Porto seja cumprido, através da retenção e contratação de colaboradores capazes de desenvolver as funções com qualidade. Tenho também como função criar iniciativas de otimização e simplificação dos processos, apoiadas pela capacidade digital do mundo de hoje, e tendo em conta que estamos a desenvolver projetos para outras localizações, a forma de trabalhar pode não ser igual, mas há regulações que são coincidentes e por esse motivo é possível harmonizar com rigor e qualidade alguns procedimentos. Em jeito de conclusão, as minhas tarefas são contactar com os colegas do mundo inteiro, perceber o que poderia ser melhorado e, com o talento que aqui temos, desenvolver projetos que respondam a essas necessidades e aumentem a qualidade dos processos.

2) Qual é o objetivo do departamento de controlo de gestão dentro da organização?

A chave do nosso sucesso aqui é o *Cost per FTE (Full-time equivalent)*. Estamos aqui no Porto principalmente porque temos muitos talentos emergentes das universidades, porque conseguimos ter pessoas que falam várias línguas e porque estamos perto de Paris, mas no fundo todos estes motivos se refletem no custo do talento em Portugal ser significativamente mais baixo do que em França. Então, para sermos bem-sucedidos é necessário aumentar a nossa capacidade de crescer e encontrar talentos no mercado pelo preço mais barato possível, ou seja, baixar o nosso custo por FTE. No fundo, queremos ser capazes de desenvolver um serviço de alta qualidade a um custo que seja significativamente mais barato do que em Paris, Londres, Nova Iorque ou Tóquio e então este é um dos parâmetros que eu mais acompanho com o controlo de gestão, por isso penso que o objetivo do departamento é essencial nessa função.

3) Qual o seu papel na comunicação, formulação e gestão do orçamento?

É um processo que eu gosto de seguir e por isso entro em várias etapas. Como disse, o objetivo é disponibilizar os melhores serviços e recursos para que os nossos departamentos consigam desempenhar as funções. Através disto, as necessidades chegam-nos das áreas de negócio, e cada gestor recebe um pedido, em agosto, para reportar o número de pessoas que pensa ser necessário crescer na sua equipa. O meu envolvimento neste processo é garantir que os departamentos conseguem os colaboradores que necessitam e diminuir também as dificuldades de retenção. Nesse sentido, eu trabalho em iniciativas para sermos mais disruptivos nos nossos processos e no final termos condições razoáveis e um custo por FTE que seja competitivo para que isso seja garantido. Isto inclui os crescimentos que estamos a desenvolver no nosso espaço de trabalho, inclui as iniciativas de contactar as universidades para continuar a atrair talentos e inclui gerir contactos com *start-ups* para perceber de que forma eles nos podem ajudar a melhorar os processos.

No fundo, o meu papel é gerir todos estas funções e discutir com o nosso CFO entre 10 e 15 iniciativas com impacto direto no aumento ou diminuição do custo global da empresa. Ou seja, podemos desenvolver iniciativas que diminuam o custo global, mas que aumentem o custo por FTE, por exemplo quando automatizamos algumas tarefas, estamos a contratar engenheiros para desenvolver esse processo e com essa iniciativa iremos diminuir o número de pessoas que precisamos no futuro para realizar aquele trabalho operacional e isto tem um impacto positivo porque diminui o custo global da sucursal, mas aumenta o custo por FTE. Então este custo por FTE é interessante de acompanhar, mas não é tudo.

4) Considerando o mercado de atuação da empresa, o orçamento tem um papel fundamental dentro da organização ou poderia ser abandonado? Porquê?

Tem um papel fundamental, e fazemos as revisões ao longo do ano para continuamente ajustarmos as nossas iniciativas consoante as situações financeiras da empresa e da conjuntura do mercado. Em geral, quando as condições económicas são desfavoráveis nós mesmo assim podemos estar impactados positivamente no Porto.

5) Quais as principais funções e objetivos do uso do orçamento?

Conforme referi anteriormente, o orçamento tem um papel essencial na análise dos nossos custos e no planeamento que fazemos para o ano seguinte. É também

a forma que Paris tem de acompanhar a operação e os resultados das sucursais distribuídas pelo mundo.

6) Quais os pontos positivos e negativos do uso do orçamento?

O ponto negativo é o facto de quando querermos ser ágeis, ou quando há um *turnover* muito alto e nós precisamos de reagir, ficamos de certa forma um pouco presos ao orçamento. No entanto, eu não vejo dessa forma porque as conversas que nós temos com a sede, nas revisões que vamos fazendo, dá oportunidade para discutir e colocar na mesa esses temas. Isto permite planificar e ajustar o orçamento consoante as condições do mercado. Os pontos positivos estão inerentes à sua função na organização.

7) Como é formulado e quais as etapas do processo de gestão do orçamento ao longo do ano?

O orçamento começa em agosto com a recolha das necessidades dos gestores e é gerido pelo departamento de controlo de gestão. Em relação aos pressupostos a assumir na preparação do orçamento do ano seguinte, nós fazemos a proposta aos nossos colegas de Paris com os valores que nós achamos necessários para dar salários e bónus competitivos aos nossos colaboradores em função da inflação e de outros pressupostos, depois debatemos com a sede esses mesmos valores. Os outros países fazem o mesmo e depois há uma convergência sobre os valores finais e acordamos os montantes com que iremos trabalhar no ano seguinte.

8) Com a globalização, guerra e pandemia surgiu cada vez mais incerteza e instabilidade no ambiente e mercados de atuação das empresas, qual é a importância dada à incerteza na formulação e processo de gestão do orçamento, e quais ferramentas são usadas para a incorporar?

Existe preocupação com a incorporação da incerteza no processo de orçamentação, toda a gestão do banco está ligada às condições económicas do mundo, no facto de haver a guerra na Ucrânia, no facto de haver uma inflação de 10% na Europa. Todas estas condições tem um impacto imediato na forma como a nossa administração em Paris gere as sucursais. Nós aqui no Porto somos um apoio a todas estas sucursais, e como somos um apoio barato estão a tentar aproveitar mais os nossos serviços. Se não houvesse nenhuma consideração económica ou de custo em Paris, se calhar a necessidade do Porto não seria tão alta para a empresa. O facto de haver esta pressão sobre os custos motiva alguns gestores em Paris para transferirem mais funções para o Porto porque fica mais barato e baixa o custo global. Mas o facto de haver a incerteza impacta-nos negativamente porque faz com que haja projetos que estão parados.

- 9) Com a pandemia de covid-19 surgiram desvios aos orçamentos formulados para 2020 e 2021. Quais foram os principais desvios, como tentaram ser mitigados e qual a sua importância para a preparação dos orçamentos seguintes?

Os principais desvios que tivemos foram nos valores orçamentados para viagens e para custos comuns com o edifício. Com essas diferenças fizemos algumas poupanças extra, mas também usamos esses desvios a nosso favor, conseguimos desenvolver mais projetos em 2020, deu-nos tempo para pensar no futuro do espaço, em aumentar a nossa operação aqui no Porto e também nos deu a possibilidade de permitir que os nossos colaboradores comprassem monitores para trabalhar de forma remota. Então, no fundo, conseguimos poupar e investir ao mesmo tempo, no espaço e no melhoramento das condições dos colaboradores.

- 10) A metodologia ágil caracteriza-se por ser um mindset de trabalho de equipa com foco no cliente, entrega de valor constante e ajustes frequentes. Onde encontra essas características da metodologia na formulação e processo de gestão do orçamento?

A metodologia já era usada em França e quando iniciamos a atividade aqui no Porto ela veio com as funções operacionais que fomos recebendo. É sobretudo usada no desenvolvimento de projetos e de novas aplicações e funções, ou seja, na área informática ela está completamente implementada. Na área financeira, infelizmente, neste momento ainda não estamos ágeis no nosso processo de orçamentação nem na forma como fazemos os nossos investimentos. Temos um processo de orçamentação anual, onde é feita uma comparação com os dados históricos e uma projeção para os anos seguintes.

- 11) Considera que o uso da metodologia ágil reduz o impacto da incerteza e consequentemente os desvios no orçamento? De que forma?

Sem dúvida, na minha opinião se conseguíssemos gerir de forma ágil o nosso portfólio seria muito mais eficaz para a Natixis, mas a sede ainda não está totalmente pronta para isso, é uma questão cultural, *top-down* e que tem em conta também as condições económicas atuais. Também o facto de só discutirmos o orçamento uma vez por ano é limitador daquilo que poderia acontecer se fôssemos mais ágeis. A utilização de um orçamento contínuo, como o *Rolling Forecast*, seria revolucionário na empresa, mas seria difícil nós utilizarmos um processo de orçamentação paralelo que não fosse também utilizado por Paris e

pelas outras sucursais, mas é algo que está continuamente a ser desenvolvido e discutido.

12) Como poderia o processo de orçamentação ser mais ágil?

Eu aqui no Porto tenho autonomia para incentivar projetos de automação dos nossos processos internos que facilitem o trabalho e que transformem a nossa operação. E até encorajo para que os nossos colaboradores tenham essa iniciativa pessoal de fazer mais. Nós neste momento estamos a desenvolver com o departamento financeiro um sistema de informação em tempo real que é utilizado pelos nossos gestores para que, com total agilidade, consigam analisar os resultados financeiros das áreas operacionais. O próximo passo, na minha opinião, será deixar de utilizar o orçamento tradicional e passar a utilizar o processo contínuo, porque dessa forma quando houvesse um projeto que fosse interessante poderíamos avançar, e aproveitar as oportunidades do mercado. Mas isto tem de ser um processo global, discutido com o CFO da Natixis em França, mostrando-lhe que em termos de investimentos traria mais vantagens para a empresa largar o orçamento anual e ser mais ágil.