

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE PROJETOS**

**Trabalho Final de Mestrado**

Dissertação

Gestão de Benefícios num projeto desenvolvido  
com abordagem Agile

Vasco Teixeira da Fonseca

Outubro 2017

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE PROJETOS**

**Trabalho Final de Mestrado**

Dissertação

Gestão de Benefícios num projeto desenvolvido  
com abordagem Agile

Por: Vasco Teixeira da Fonseca

Orientação: Prof. Doutor Mário Romão  
Prof. Mestre Jesualdo Fernandes

Outubro 2017

## **Agradecimentos**

Aos meus professores pela preciosa orientação, grande disponibilidade e ajuda que sempre me facultaram.

Aos meus colegas da empresa pelo entusiasmo e apoio que me deram, muitas vezes com as limitações de tempo com que tiveram de lutar.

Aos meus colegas de mestrado pela camaradagem e espírito de entre ajuda com que pude sempre contar.

À minha família, sacrificada nos tempos livres que me faltaram, obrigado pelo estímulo e compreensão de todos.

## Resumo

A Gestão de Benefícios é uma mais-valia no âmbito da Gestão de Projetos, o que está abundantemente divulgado na literatura da especialidade, nomeadamente em projetos no domínio dos SI/TI. No entanto, naquela literatura, encontram-se também muitas referências constatando a continuação do lançamento de grandes investimentos em projetos SI/TI sem que tenham sido previamente estabelecidos os benefícios esperados.

No presente trabalho foi desenvolvido um modelo de Gestão de Benefícios aplicado a um projeto no domínio SI/TI, em que, também, não foi feita previamente uma abordagem aos benefícios esperados.

O modelo de Gestão de Benefícios mencionado foi desenvolvido a partir de uma metodologia de investigação baseada no Estudo de Caso.

Neste TFM, em resposta às questões de investigação, foram identificados e medidos benefícios no âmbito do Estudo de Caso e foram apontadas as linhas orientadoras para a criação de um guião de apoio à gestão de benefícios em projetos futuros a desenvolver com suporte de uma plataforma Agile.

Palavras-chave: Benefícios, Gestão de Benefícios, Plataforma Agile, Investimentos em SI/TI

### *Abstract*

Benefits Management, namely in IT projects, is an added value in the scope of Project Management, as broadly concluded in the available specialized literature. However, in the same specialized literature, a lot of references are also made to continuous investments in IT projects without a previous approach of the expected benefits.

In the present study, a benefits management model was developed and applied to an IT project where expected benefits were also not previously approached.

As the investigation methodology the referred benefits management model was developed under the concept of a Case Study.

As an answer to the investigation questions, in this master thesis case study, benefits were identified and measured and guidelines were specified for a further development of a quick guide to support the benefits management in future projects to be developed with the support of an Agile platform.

**Key words:** Benefits, Benefits Management, Agile platform, IS/IT investments

# ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Contexto .....	1
1.2 Propósito e objetivos do estudo .....	2
1.3 Relevância do estudo .....	2
1.4 A Organização e o Projeto .....	3
1.5 Questões de Investigação.....	3
1.6 Metodologia de Investigação .....	4
1.7 Organização do Trabalho.....	4
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	5
2.1 Introdução .....	5
2.2 Gestão de Benefícios .....	8
2.3 Princípios metodológicos .....	11
2.4 Abordagem Agile como suporte .....	13
2.5 Metodos de Gestão de Benefícios.....	15
3. ESTUDO DE CASO .....	15
3.1 Recolha e tratamento de dados .....	16
3.2 Elaboração da Rede de Dependencia de Benefícios .....	17
3.3 Plano de realização de benefícios .....	26
3.4 Streams específicos .....	27
3.5 Elaboração de guião. Princípios e orientação geral.....	36
4. CONCLUSÕES.....	39
4.1 Respostas às Questões de Investigação.....	39
4.2 Outros Benefícios .....	40
4.3 Lições Aprendidas.....	41
4.4 Limitações do Estudo .....	41
4.5 Perspetivas Futuras.....	42
Referências Bibliográficas .....	43
Anexo I - Figuras .....	47
Anexo II - Guião de Entrevistas .....	56

## Índice de figuras

Figura 1 - Esboço da abordagem geral - Gestão da pesquisa de informação .....	47
Figura 2 - Resumo da Avaliação de Stakeholders, Ward e Daniel (2006).....	48
Figura 3 - Os 5 Pilares de Murphy .....	48
Figura 4 - Desenvolvimento de uma Rede Orientada aos Fins, Ward e Daniel (2006).....	48
Figura 5 - Plataforma Tecnológica (abordagem Agile) .....	49
Figura 6 - Reunir Objetivos de Investimento e Drivers, Ward e Daniel (2006).....	49
Figura 7- Rede de Dependência de Benefícios, Ward e Daniel (2006).....	49
Figura 8 - Classificação de Benefícios, Ward e Daniel (2006).....	50
Figura 9 - Converter Benefícios Mensuráveis em Quantificáveis, Ward e Daniel (2006).....	50
Figura 10 - Principais Questões - Desenvolvimento Plano Benefícios, Ward e Daneil (2006)...	50
Figura 11 - Processo de Gestão de Benefícios (Ward e Daniel, 2006) .....	51
Figura 12- Sequencia de Recolha, Análise e Tratamento de Dados.....	51
Figura 13 - Rede de Dependência de Benefícios (RDB) .....	52
Figura 14 - Stream Espec.: Benefício Financeiro “B1. Aumento Fluxos Capital da Empresa” ..	53
Figura 15 - Stream Específico: Benefício Quantificável “B2. Menor exposição monetária na rua através da redução do PMR” .....	53
Figura 16 - Stream Específico: Benefício Mensurável “B6. Redução significativa da carga administrativa através da criação de um departamento de gestão crédito” .....	54
Figura 17 - Stream Específico: Benefício Observável “B3. Descentralização da decisão” .....	54
Figura 18 - Questões Investigação/Objetivos .....	55

## Índice de Tabelas

Tabela I - Definição dos Benefícios e a sua articulação com os Objetivos .....	20
Tabela II - Ponderação e Fator de Melhoria .....	21
Tabela III - Definição das MN e Benefícios a atingir .....	23
Tabela IV - Definição dos Fatores de Mudança e MN a atingir .....	25
Tabela V - Definição dos ST e FM a atingir.....	26
Tabela VI - Síntese dos principais inputs aos streams em análise .....	30
Tabela VII – Medição dos Benefícios nos Streams Específicos .....	33
Tabela VIII - Tipo de Stakeholders .....	34

## Índice de Gráficos

Gráfico I - PMR Mensal vs. PMR Homólogo .....	28
Gráfico II - Variação PMR mensal.....	28
Gráfico III - Variação do PMR diário face período homólogo .....	29
Gráfico IV - Evolução Vendas e Dívida.....	31
Gráfico V - Rácio Vendas/Dívida .....	32
Gráfico VI – Variação: Vendas e Dívida.....	32

## Abreviaturas utilizadas e nomenclaturas

A	AGILE	Abordagem de Gestão de Projetos
B	B	Benefícios para o Negócio
	BD	Base de Dados
	BDR	<i>Business Drivers</i>
	B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
C	C2B	<i>Consumer-to-Business</i>
	CIO	<i>Chief Information Officer</i>
	CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
	C/Q/T	Custo/ Quantidade/ Tempo
D	DGC	Departamento Gestão de Crédito
E	ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
F	FI	Financeiro
	FM	Fatores de Mudança
G	GB	Gestão de Benefícios
	GP	Gestão de Projetos
I	IDE	<i>Integrated Development Environment</i>
K	KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
M	MN	Mudanças no Negócio
O	O	Objetivos do Investimento
P	PC	Política de Crédito
	PM	Project Manager
	PMR	Prazo Médio de Recebimento
	PMP	Prazo Médio de Pagamento
Q	QI	Questão de Investigação
R	RAD	<i>Rapid Application Delivery</i>
	RCOMEX	Responsável Comissão Executiva da Empresa
	REST	Representational State Transfer
	RFA	Responsável Ferramenta Agile
	RFI	Responsável Financeiro
	RDB	Rede de Dependência de Benefícios
	RGC	Responsável de Gestão de Crédito
	ROI	<i>Return on Investment</i>
S	SAP	Sistemas, Aplicativos e Produtos
	SI	Sistemas de Informação
	ST	Sistemas e Tecnologias de Informação
	SLA	<i>Service Level Agreement</i>
	SWOT	<i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Treaths</i>
T	TFM	Trabalho Final de Mestrado
	TI	Tecnologias de Informação
U	UN	Unidade de Negócio
W	WF	<i>WorkFlow</i>

## Glossário

**Agile** – Abordagem de gestão de projetos.

Desenvolvimento **Agile** de *software* - Abordagem Agile no desenvolvimento de *software*.

**Análise SWOT** - Método de planeamento estratégico utilizado para avaliar as Forças (*Strength*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Treaths*) relativas a um projeto/ negócio, através da definição do seu objetivo e identificação dos fatores internos e externos que serão favoráveis/ desfavoráveis para atingir esse objetivo.

**Business Drivers** - Fatores estratégicos internos e externos que influenciam o investimento em SI/TI a realizar.

**Business-to-Consumer (B2C)** – também *business-to-customer* – modelo de negócio em que o comércio é feito diretamente entre a entidade produtora, vendedora ou prestadora de serviços e o consumidor final.

**Chief Information Officer (CIO)** – Título atribuído ao responsável das TI de uma Organização.

**Consumer-to-Business (C2B)** – Comércio eletrónico que se desenvolve entre os vários indivíduos na Internet.

**Customer Relationship Management (CRM)** – Gestão do relacionamento com o cliente.

**Dashboard** – Ecrã de navegação.

**Enablers** – Fatores críticos facilitadores da mudança do negócio, que permitirão adotar novas formas de trabalhar.

**Enterprise Resource Planning (ERP)** – Sistema de planeamento empresarial.

**Front-end** – Etapa inicial do processo.

**Inovation-based** - Abordagem para GB, quando o investimento é orientado às formas e aos meios, isto é, as organizações desenvolvem as tecnologias para explorar ou criar uma oportunidade de negócio ou para dotar as organizações de novas competências, ou seja, para obter vantagens competitivas.

**Integrated Development Environment (IDE)** – Ambiente de desenvolvimento integrado.

**Key Performance Indicator (KPI)** - Indicadores de eficiência nos processos.

**Key user** – Principal utilizador.

**Owner** – Dono do benefício, da transformação no negócio ou do fator facilitador da Mudança.

*Plataforma Agile* - Plataforma de desenvolvimento rápido.

*Plataforma low-code* – Plataforma de desenvolvimento rápido.

*Problem-based* – Abordagem para GB quando o investimento é orientado aos fins - as tecnologias são utilizadas pelas organizações para melhorar o desempenho, ou seja, para evitar desvantagens competitivas.

*Return on Investment (ROI)* – Indicador financeiro do retorno do investimento.

*SAP Credit Management* – Componente da solução *SAP Financial Supply Chain Management* (FSCM), para a gestão de crédito.

*SAP Dispute Management* - Componente da solução *SAP Financial Supply Chain Management* (FSCM), destinado à gestão de casos de disputas.

*SAP Collections Management* - Componente da solução *SAP Financial Supply Chain Management* (FSCM), destinada à gestão de cobranças.

*Service Level Agreement (SLA)* – Nível de serviço acordado.

*Software* – Programa informático.

*Sponsor* – Patrocinador do projeto.

*Sprint* - Numa abordagem Agile um sprint é o intervalo de tempo em que um determinado trabalho deve ser finalizado.

*Stakeholders* – Indivíduo(s) que é(são) parte(s) interessada(s) no projeto, envolvendo-se no mesmo e podendo influenciá-lo positiva ou negativamente.

*Stream específico* – Fluxo específico (da RDB).

*Taylor made* – Feito à medida.

*Turn Key* – Chave na mão (expressão frequentemente utilizada em gestão de projetos).

*User friendly* – de utilização simples/ agradável.

*Workflow* – Processo ou fluxo de trabalho.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTO

A constatação generalizada de que os investimentos em TI não se traduziram, na prática, em benefícios para os investidores tem suscitado a investigação do tema, Marnewick (2016). Paradoxalmente a obtenção desses benefícios não foi devidamente monitorizada ao longo do ciclo de vida dos projetos (Marnewick, 2016). Segundo Breese, Jenner, Serra, e Thorp (2015), a Gestão de Benefícios (GB) continua a ser um elemento pouco relevante na Gestão de Projetos (GP), ainda que a literatura existente refira que a GB contribui para aumentar a taxa de sucesso dos projetos e programas. A maioria das organizações, ao investir em TI, concentra-se na implementação da tecnologia e não na realização dos benefícios esperados para o negócio, Peppard, Ward e Daniel (2007). Muitas são as organizações em que as TI têm má reputação. Segundo Peppard *et al.* (2007), ao considerar o indicador retorno do investimento (ROI), as organizações estão focadas em reduzir custos, sem ponderarem os benefícios significativos que podem ser gerados pelas TI.

Badewi (2016) refere que um elevado número de gestores de projetos ainda se concentra no “triângulo de ferro” (custo, tempo e âmbito) como sendo as métricas de desempenho. Grande parte dos gestores de projetos de TI não associam KPI’s aos benefícios dos projetos, o que dificulta, do ponto de vista dos principais *stakeholders*, a análise relativa à materialização dos benefícios do projeto. É necessário adotar uma nova mentalidade de GB para lidar com os fatores que são necessários para a correta e formal percepção dos benefícios gerados pelos projetos e como proceder, Bennington e Baccarini (2004). Os resultados constatados a nível internacional indicam, no entanto, que há uma mudança na forma como o sucesso dos projetos de TI é medido, ou seja, a abordagem é cada vez mais orientada no sentido da realização de benefícios (Marnewick, 2016). Contudo, apesar das evidências de que um foco em benefícios melhora a taxa de sucesso dos projetos e programas, a GB continua a ter um impacto limitado na GP e, ainda menos, nas práticas de gestão em geral, Breese *et al.* (2015).

Face aos insucessos constatados em investimentos TI, segundo Ward e Daniel (2006), é necessária uma outra abordagem: A Gestão de Benefícios. Isto é uma abordagem baseada

numa melhor identificação e planeamento dos projectos; entre outros aspetos esta deve contemplar a GB.

Segundo Jørgensen (2016), em projetos de *software* com sucesso na obtenção de benefícios para os clientes, foram utilizadas práticas de GB durante a respetiva execução, evitaram-se contratos de preço fixo, não se focaram no baixo preço e aplicaram-se práticas fundamentais de agilização: entrega frequente de informação e de dados para o cliente e flexibilidade no processo de desenvolvimento.

## 1.2 PROPÓSITO E OBJETIVOS DO ESTUDO

O caso analisado é o da implementação de um projeto de gestão da concessão de crédito a clientes da Organização<sup>1</sup>. O projeto não seguiu uma metodologia de GB, tendo sido, na sua implementação, parcialmente suportado por uma ferramenta Agile que permitiu criar um *cockpit* para a gestão de pedidos de atribuição/desbloqueio de limites de crédito. O objectivo deste TFM é o de implementar, na Organização, um modelo de GB com suporte Agile quer para o projeto de *Credit Management* quer para futuros projetos. É também objetivo do TFM o de estabelecer as orientações para a futura elaboração, pela Organização, de um Guião para a implementação de GB em projetos desenvolvidos com abordagem Agile.

## 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A escolha do presente tema reside fundamentalmente em dois aspetos: por um lado o interesse pessoal no tema; há alguns anos que se desenvolvem atividades na Organização com um enorme interesse profissional. Ao longo de nove anos de trabalho, tem-se assistido e participado em inúmeros projetos tecnológicos de elevado valor para as diversas UN que integram a Organização. O fato de não se implementarem metodologias de GB na GP, continua a ser um fator de alguma perplexidade. Por outro lado, após as primeiras pesquisas efetuadas relativamente ao tema GB, tornou-se evidente o interesse em se adotar, na Organização, uma metodologia de GB no âmbito da GP. O estudo de caso tornou-se assim um desafio que se pretende enfrentar. Trata-se de um projeto tecnológico com sucesso embora sem a identificação prévia formal dos benefícios a

---

<sup>1</sup> Entidade empresarial em que foi implementado o projeto

alcançar, nem a subsequente possibilidade de monitorização e controle dos benefícios ao longo do ciclo de vida do projeto.

#### 1.4 A ORGANIZAÇÃO E O PROJETO

A Organização alvo deste estudo tem a sua área de negócio maioritariamente centrada em Angola e consiste na produção e comercialização de bebidas para o mercado local. Atualmente, a produção anual representa cerca de 26% do consumo anual de bebidas em Angola. A Organização foi criada em 1992 e desde então tem registado um crescimento contínuo em Angola e, em diversas UN, tendo vindo, simultaneamente, a estabelecer-se noutras áreas geográficas. A Administração e gestão dos negócios está sediada em Portugal, onde estão localizados os vários departamentos da Organização, entre os quais o departamento de tecnologias e sistemas de informação. Com o aumento e expansão de áreas de negócio, a Organização passou a ter de lidar com o facto de um mesmo cliente poder ter crédito atribuído em diversas empresas que integram a Organização. A necessidade de controlar o crédito atribuído aos seus clientes de uma forma integrada tornou-se urgente, tendo sido tomada a decisão de implementação dos módulos SAP: *Credit, Collections e Dispute Management*. O objetivo do projeto é o da adoção de melhores práticas nos processos de gestão de crédito e cobrança, com vista à antecipação dos recebimentos e a um maior potencial de cobrança, com base num controlo eficaz e numa clara atribuição de responsabilidades. Para o efeito foi necessária uma melhoria da comunicação interdepartamental e interempresarial bem como: a centralização de informação e a estruturação e agilização dos processos de contencioso. O projeto ainda não está concluído. A solução encontra-se disponível no ambiente produtivo, exceto a funcionalidade “gerar *workflows* de decisão relativamente à aprovação de crédito”. Esta inativação temporária da referida funcionalidade ocorreu devido à sobrecarga das máquinas SAP.

#### 1.5 QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

As questões de investigação são as seguintes:

- **Q11.** Foram alcançados os benefícios esperados através do desenvolvimento do projeto?

**Q12.** De que forma a empresa poderá beneficiar com a elaboração de um guião prático de suporte à GB em abordagem Agile, a desenvolver posteriormente pela Organização, com base em princípios e orientação geral deste TFM?

## 1.6 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

Segundo Yin (2003) um estudo de caso é um método científico baseado numa estratégia de investigação empírica e tendo como objeto de estudo um fenómeno contemporâneo num contexto da vida real em que são utilizadas múltiplas fontes de informação.

Também segundo Caldeira e Romão (2002), o estudo de caso pode ser classificado como uma estratégia de investigação, uma vez que no estudo de casos podem ser utilizados vários métodos de investigação, como por exemplo as entrevistas ou os inquéritos.

Tendo em atenção os conceitos enunciados e a utilização de entrevistas como abordagem qualitativa e exploratória o estudo de caso é a abordagem utilizada neste TFM.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O presente TFM está organizado em quatro capítulos:

Cap. 1 – Introdução, em que se descreve o contexto em que se desenvolvem atualmente os investimentos em TI, os objetivos do Estudo e as questões de investigação e a metodologia de investigação. É também apresentada a Organização e uma descrição sumária do Projeto.

Cap. 2 - Neste capítulo expõe-se a revisão da literatura efetuada, em que se apresenta um resumo de definições e conceitos recolhidos através da pesquisa efetuada os quais habilitaram ao estabelecimento da Metodologia a adotar. A orientação da pesquisa está ilustrada graficamente na figura 1.

Cap. 3 – Estudo de Caso, em que se descreve a forma como se recolheu a informação a partir de entrevistas aos *stakeholders* internos e externos e os *inputs* daí recolhidos para a elaboração da RDB, seleção dos *streams* específicos e orientação geral para elaboração do guião.

Cap. 4 – Neste capítulo apresentam-se as respostas às questões de investigação e outras conclusões.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 INTRODUÇÃO

Os objetivos e condicionamentos descritos no capítulo 1 e as questões de investigação orientaram a pesquisa e revisão da literatura. Neste capítulo passam a apresentar-se alguns dos principais conceitos e modelos desenvolvidos por autores de referência no âmbito da GB e descreve-se o *software* Agile que foi utilizado para o desenvolvimento do projeto.

É apresentado um resumo de definições e conceitos recolhidos através da pesquisa efectuada e que interessam à justificação da Metodologia adotada. A fig. 1, anexo I, “Esboço da abordagem geral - Gestão da pesquisa de informação”, mapeia a orientação que o signatário utilizou para conduzir a pesquisa de informação de forma dirigida ao desenvolvimento da dissertação.

As Organizações empresariais não existem de forma isolada. As empresas estão inseridas nos mercados em que operam através das suas áreas de negócio e em obediência à estratégia que consideram adequada. Para se manterem nos referidos mercados, as Organizações devem ter a capacidade de estar permanentemente a “escutar” o mercado, (Teixeira e Pereira, 2015). As organizações, ao mesmo tempo que acompanham as tendências dos mercados, recebem e analisam a informação relativa à concorrência, reagem para assegurar uma posição mais confortável, e da melhoria da competitividade. Às oportunidades de mercado, as empresas competitivas respondem apostando na inovação.

Segundo Ward e Daniel (2006) *Drivers* são forças estratégicas que atuam nas organizações, originando a necessidade de mudança nos respetivos negócios. *Business drivers* são os impulsionadores da mudança; podem ser externos ou internos, mas com conhecimento do contexto em que a organização opera. Os *Business drivers* internos traduzem os pontos de vista dos gestores seniores sobre o que é importante para o negócio, ou seja, quais as mudanças a implementar. Smith (2007) considera que o mercado, do ponto de vista do risco, está segmentado em três grupos: os *drivers* de risco elevado que geram oportunidades com maior quantidade de benefícios e lucros, ainda que associados

a um risco maior; *drivers* de risco médio que trarão benefícios e lucros moderados e *drivers* de risco baixo, associados a um menor risco de falhar, trarão um menor número de benefícios e lucros. Segundo os autores os objetivos de investimento são objetivos organizacionais estabelecidos em função do investimento e dos riscos associados a cada um dos três segmentos do mercado e respetivos *drivers*.

No presente caso, de forma simplificada, considera-se que a Organização integra a gestão de topo e, para facilidade de exposição, os seguintes quatro departamentos: Recursos Humanos, Comercial e Financeira, Operações e Tecnologias de Informação. No estudo de caso e de acordo com a definição de stakeholders de Ward e Daniel (2006), os quatro departamentos e a gestão de topo constituem, no caso presente, os stakeholders internos. Uma das duas técnicas de análise de *stakeholders* apresentada por Ward e Daniel (2006) está vocacionada para projetos de SI/TI em que, através da sua implementação, se facilita a mudança. A análise visa a identificação e divisão dos *stakeholders* em quatro grupos distintos. Os autores sugerem uma matriz de apoio para a referida análise, fig.2, anexo I, “Resumo da Avaliação de *Stakeholders*, Ward e Daniel (2006)”. Trata-se aqui de conceitos importantes para assegurar o alinhamento interno através de estratégias para combater a conhecida resistência à mudança tão frequente em diversas organizações.

As metodologias elegíveis para desenvolvimento de um processo de GB são baseadas no conceito de Gestão Estratégica em que a Gestão de Topo da organização analisou previamente as necessidades de melhoria interna para fazer face às solicitações do mercado ou para melhorar a organização interna. Em suma, para aumentar a competitividade da Organização. Trata-se, pois, de ajustar a organização para melhor competir no mercado, o que traduz o alinhamento externo. É também necessário ajustar os recursos internos e os processos a que esses recursos estão alocados, e isso traduz o alinhamento interno. De acordo com Campbell, Kay e Avison (2005), é importante alinhar os objetivos e estratégias TI com os objetivos e estratégias da organização. Os autores designam o conceito referido como alinhamento estratégico. A GB e a GP devem inter-relacionar-se para se atingir o sucesso pretendido. Quando as duas práticas são trabalhadas em conjunto, a probabilidade de se atingir o sucesso num determinado projeto aumenta (Badewi, 2016).

Segundo Murphy (2002), a GB apoia-se em 5 pilares. Murphy define esses pilares como o enquadramento necessário para o sucesso de projetos TI, embora este enquadramento não garanta os benefícios esperados. Há uma dependência crítica entre o processo de negócio e as atividades chave definidas na estrutura organizacional que deverá ser considerada para assegurar a realização de benefícios. Os cinco pilares, como fatores de enquadramento, ocupam-se do *What*, enquanto o processo de GB se ocupa do *How* e a estrutura organizativa se ocupa do *Who*. O diagrama representado na fig.3 - anexo I, “Os 5 Pilares de Murphy”, mostra a dependência entre os 5 pilares. Os 5 pilares de Murphy são os seguintes: **Pilar 1 - Alinhamento estratégico** - Murphy define o alinhamento estratégico como a medida em que um determinado investimento em TI vai contribuir com ganhos para o negócio; **pilar 2- Processo de negócio** - Para Murphy, TI e Processo de Negócio são dois lados da mesma moeda. Assim, quando se introduzem mudanças num há impactos no outro; **pilar 3 – Arquitetura** - Para Murphy, Arquitetura é o conceito que define como é que um novo investimento em TI complementa o que existe ou está previsto no desenvolvimento futuro das TI. Considera também que qualquer Arquitetura existente ou futura é padronizada e que o segredo é atingir os objetivos estabelecidos com seletividade e flexibilidade sem se perderem os benefícios da “standardização”; **pilar 4 – Retorno direto do investimento** - A componente TI propicia ou suporta as iniciativas de negócio. O custo da iniciativa é sentido em todas as áreas envolvidas mesmo se não foram devidamente contabilizados. Do mesmo modo, o retorno do investimento é sentido nessas áreas e raramente no departamento de TI e é, na maioria das vezes, não contabilizado de forma precisa. Esta pode ser uma das causas para uma avaliação negativa do desempenho dos projetos TI. Em conclusão: boa parte da literatura disponível considera que os investimentos em TI se traduzirão em benefícios claros, bem tangíveis, identificados e contabilizados; a realidade mostra, no entanto que, no âmbito da GB os benefícios são muitas vezes procurados no sítio errado pois não se trata de um benefício TI mas de uma mais valia para o negócio; **pilar 5 – Risco** - Para efeitos de avaliação e para assegurar que a realização de benefícios não fica prejudicada, Murphy agrupa os riscos em 4 categorias principais: Riscos Organizacionais, Riscos do Projeto, Riscos Associados ao Pessoal e Riscos Externos. Acrescente-se apenas que os Riscos associados ao pessoal incidem no empenho assumido pelos utilizadores das ferramentas TI, na respetiva capacidade e na estabilidade do pessoal envolvido.

## 2.2 GESTÃO DE BENEFÍCIOS

Muitos dos investimentos em gestão de SI constituem um desafio no sentido em que a respetiva mais valia pode não ser claramente conhecida até ter passado algum tempo após a implementação do projeto, Ward e Daniel (2006). Segundo Peppard *et al.* (2007) e Ward e Daniel (2006), as abordagens de implementação serão diferentes consoante a natureza da mudança ou intervenção, sendo que as organizações podem aumentar a probabilidade de obter benefícios dos investimentos em TI, identificando as diferentes causas dos benefícios antes de desenvolverem um plano de implementação. De acordo com Ward e Daniel (2006), existem duas abordagens possíveis para a GB: quando o investimento é orientado aos fins – *Problem-based* - as tecnologias são utilizadas pelas organizações para melhorar o desempenho, ou seja, para evitar desvantagens competitivas; quando o investimento é orientado às formas e aos meios – *Inovation-based* - as organizações desenvolvem as tecnologias para explorar ou criar uma oportunidade de negócio ou para dotar as organizações de novas competências ou seja, para obter vantagens competitivas; Assim sendo, a diferença entre as duas abordagens pode ser verificada considerando os Fins, Formas e Meios identificados no âmbito do projeto. Os Fins são definidos pelos autores como as melhorias alvo, as Formas como o que é preciso alterar no negócio e os Meios como os recursos de TI necessários. Tal como descrito em 1.2, o presente estudo de caso incide na adoção de uma solução de SI/TI para que a Organização passe a controlar de uma forma mais rigorosa a atribuição de crédito aos seus clientes. Neste contexto, o alinhamento estratégico do estudo de caso remete para uma abordagem de gestão de benefícios do tipo *Problem-based* com suporte Agile. Os investimentos (*Problem-based*) são usados com o propósito de: evitar uma desvantagem relativa à concorrência; evitar que o desempenho se deteriore no futuro, podendo vir a tornar-se numa desvantagem; atingir os objetivos do negócio; remover constrangimentos que estejam a impedir os benefícios associados a determinada oportunidade.

A fig.4, anexo I, “Desenvolvimento de rede orientada aos fins, Ward e Daniel 2006”, traduz o desenvolvimento de uma RDB orientada aos fins. Para Ward e Daniel (2006) o principal objetivo na construção da RDB é o de identificar a combinação mais rentável e de menor risco de mudanças de TI e de negócios. A referencia é feita aos negócios em que a maioria dessas combinações se traduz em benefícios explícitos e quantificados. Esses benefícios serão, em grande parte, o resultado de mudanças que permitam à

organização não desenvolver atividades desnecessárias ou habilitar a Organização para realizar tarefas essenciais de forma mais eficiente.

- **Objetivos do investimento e Identificação dos benefícios** - Segundo Ward e Daniel (2006) os objetivos de investimento estão associados aos *Business Drivers*. Identificados os *drivers* externos e internos que se perfilam perante a Organização e determinam os objetivos para uma determinada iniciativa, é necessário reunir os objetivos e considerar cada um deles individualmente para decidir qual ou quais dos *businesses drivers* interagem com o objetivo de investimento em concreto. A fig. 6, anexo I, “Reunir objetivos de investimento e *Drivers*, Ward e Daniel (2006)”, traduz o exposto. Segundo os autores, qualquer projeto que não se focalize em, pelo menos, um dos fatores de negócio, não deve ser considerado já que não será possível desenvolver um caso de negócio credível para o projeto.

Também, segundo Ward e Daniel (2006), os benefícios resultantes da implementação de um projeto tecnológico devem ser investigados no domínio dos custos, **C**, da melhoria da Qualidade, **Q** e na redução de tempos, **T**, o que, em resumo, traduz uma pesquisa no domínio do aumento da eficiência da Organização.

- **Rede de dependências de Benefícios (RDB)**

- *Conceito* - A GB é projetada para permitir que os objetivos de investimento e os benefícios daí resultantes sejam vinculados de forma estruturada às mudanças de negócios, das áreas organizacionais e dos SI/TI. Segundo Peppard *et al.* (2007), a RDB mostra como cada uma das melhorias pode ser alcançada com base numa combinação de mudanças de negócios e novos recursos de TI. A rede completa fornece a base para o desenvolvimento de um sólido caso de negócio para o investimento feito e para o planeamento da gestão de mudança no interior da Organização. Como resultado serão implementadas melhores decisões de investimento em TI através de planos de implementação orientados por benefícios. A estrutura da RDB é apresentada na fig. 7, anexo I, “Rede de dependência de benefícios, Ward e Daniel (2006)”.

- *Linha de fronteira* - Para se prosseguir com o processo de identificação de benefícios e das mudanças necessárias para os atingir é preciso estabelecer um zero, isto é, uma linha de fronteira que caracteriza a situação anterior à da implementação do projeto. Esta linha de fronteira é designada na literatura por *border line*. Os benefícios devem ser identificados e avaliados pelos *stakeholders* através das melhorias atingidas

nos custos, qualidade e/ou tempo por comparação com o que existia antes do estabelecimento da referida linha de fronteira.

- *Rating- classificação de benefícios* - Ward e Daniel (2006) desenvolveram uma matriz para apoio à classificação dos benefícios. Esta matriz apresentada na fig.8, anexo I, “Classificação de benefícios, Ward e Daniel (2006)”, define quatro níveis de “explicitação” que se baseiam na capacidade de atribuir um valor ao benefício de acordo com o grau de conhecimento atual sobre a melhoria futura esperada. Após o seu preenchimento é possível identificar quais os benefícios que têm uma avaliação financeira simples ou complexa. Assim, os objetivos na primeira linha têm uma avaliação simples, enquanto que os benefícios na última linha têm uma avaliação complexa. A principal diferença entre benefícios mensuráveis e quantificáveis é o fato de relativamente aos mensuráveis ser possível demonstrar que foram realizados após a implementação, mas não é possível efetuar uma estimativa da melhoria esperada antes da implementação. Para estes autores se um benefício é quantificável, então existe informação suficiente para prever os benefícios/ melhorias resultantes das mudanças implementadas. Para se quantificarem os benefícios é necessário apurar as melhorias que as mudanças produziram. Ward e Daniel (2006) sugerem o esquema, representado na fig.9, anexo I, “Converter benefícios mensuráveis em quantificáveis, Ward e Daniel (2006)”, para superar a dificuldade em converter benefícios mensuráveis em quantificáveis. As abordagens identificadas nos círculos não estão condicionadas às colunas sendo que podem ser usadas para todos os tipos de benefícios.

- *Construção da RDB* - Como primeiro passo para a construção da rede devem ser identificados os *drivers* que atuam na Organização (a rede deve ser preenchida da direita para a esquerda (*problem based*)). Segue-se o estabelecimento dos objetivos do investimento e a identificação dos benefícios. Após esta etapa segue-se a identificação das mudanças na forma como os indivíduos e os grupos trabalham, como condição necessária para a realização dos benefícios identificados. Cada benefício deve ser considerado individualmente; do mesmo modo, as mudanças necessárias para o atingir ficam identificadas e descritas na RDB. Existem dois tipos de mudança reconhecidos: mudanças de negócio - novas formas de trabalho necessárias no futuro, se o benefício foi alcançado e sustentado; mudanças de habilitação – trata-se de mudanças pontuais na aquisição de competências por parte dos *stakeholders* internos.

- **Realização e acompanhamento de benefícios** - Para o conjunto de mudanças necessárias foram definidos os correspondentes recursos a mobilizar. Para o programa de mudanças estabelecido ficaram esclarecidas as responsabilidades dos *stakeholders* no âmbito do Plano de Benefícios. Monitorar o progresso das atividades e resultados do Plano de Benefícios são tarefas imprescindíveis para a realização deste processo. Em alguns casos poder-se-á justificar uma reavaliação do investimento para decidir se o projeto deve ou não continuar, Ward e Daniel (2006). O ponto de partida para qualquer reavaliação intercalar deriva da resposta à questão seguinte «qual o efeito sobre os benefícios e a nossa capacidade de os alcançar?». A necessidade de rever o Plano é também consequência de se terem identificado outros benefícios, Ward e Daniel (2006). A implementação da GB é uma atividade meio, o Projeto é uma atividade fim. A GB ao longo do ciclo de vida do projeto é um processo de monitorização e controlo que vai buscar *inputs* às áreas que sofreram impacto com o processo de mudança e onde se encontram os *stakeholders* beneficiários desse mesmo processo de mudança. Estes *stakeholders* internos são os gestores de cada processo relativo a cada benefício (s). Identificados os benefícios e os respetivos *stakeholders* devem ser formalmente nomeados e responsabilizados pelo processo de monitorização e gestão de determinado(s) benefício(s).
- **Reavaliação dos benefícios** - Após a implementação da solução e adotadas as mudanças necessárias, deve ser feita uma revisão formal dos benefícios alcançados. De acordo com Ward e Daniel (2006) os benefícios, nesta fase, podem ser os previstos ou inesperados. O processo de reavaliação passa pela identificação de benefícios inesperados e pela análise de como surgiram. Tomadas as medidas para se atingirem os benefícios que não tinham sido atingidos é altura de consciencializar as lições aprendidas para situações futuras.

### 2.3 PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS

**Abordagem de Murphy** – destacamos aqui que o conceito dos 5 pilares de Murphy, como fatores de enquadramento num processo de GB, é da maior relevância.

**Abordagem de Cranfield comentada por Peppard-** Segundo Peppard *et al.* (2007), a abordagem de Cranfield assenta em cinco princípios que devem ser abordados no início de qualquer projeto tecnológico: 1) reconhecimento que as TI por si só não têm valor real,

representando apenas custos; os benefícios resultam do uso efetivo dos ativos; 2) os benefícios surgem quando as TI possibilitam que as pessoas façam as coisas de forma diferente, ou seja, quando os elementos de uma organização, os seus clientes e fornecedores passam a desempenhar os seus papéis de forma mais eficiente, isso implica mudanças; as TI podem capacitar os envolvidos com novas formas de trabalhar através do redesenhar de processos ou através da disponibilização de novas ferramentas e formas de trabalhar; 3) só os gestores de negócio e os utilizadores podem gerar valor a partir do investimento; os benefícios resultam de mudanças na forma de trabalhar pelo que só os gestores de negócio, utilizadores e possivelmente clientes e fornecedores podem efetivar essas mudanças e não os elementos do departamento de TI; os utilizadores devem ser “donos” dos benefícios; 4) nem todos os resultados dos projetos de TI são benefícios; são desafios para as organizações evitarem os possíveis resultados negativos e assegurarem que os resultados positivos se traduzem em benefícios explícitos para o negócio; 5) os benefícios devem ser ativamente geridos para serem alcançados; a GB não termina com a implementação técnica do projeto, devendo continuar até que todos os benefícios esperados tenham sido alcançados. Para *Peppard et al. (2007)* a GB de TI é o processo de organização e de gestão para que os potenciais benefícios da utilização das TI sejam alcançados. Assim sendo, a gestão da mudança e a gestão de benefícios estão claramente relacionadas.

**Abordagem de Ward e Daniel** – Além dos inúmeros conceitos destes autores, alguns dos quais se apresentam em 2.1 e 2.2, Ward e Daniel (2006), consideram que o plano de realização de benefícios se inicia com as respostas a sete questões. As respostas obtidas são utilizadas para a criação de um *business case*, *caso de negócio*, relativo ao investimento em causa e de um plano de gestão da mudança que permita alcançar os benefícios esperados. As questões a direcionar a um grupo de interessados são as que se apresentam na fig. 10, anexo I, “Principais questões no desenvolvimento de um plano de benefícios, Ward e Daniel (2006)”. As questões enunciadas visam a obtenção de respostas a três aspetos relacionados com o investimento em causa: os fins (melhorias necessárias), as formas (diferentes formas de funcionamento do negócio) e os meios (meios TI). Com as respostas a estas questões é possível construir a RDB.

## 2.4 ABORDAGEM AGILE COMO SUPORTE

Para o desenvolvimento do projeto foi utilizado um suporte Agile. A plataforma Agile permitiu desenvolver o projeto de forma amigável e com ganho de tempo. O trabalho, embora feito numa plataforma paralela, beneficiou sempre da possibilidade de comunicação com o sistema SAP utilizado pela Organização. Da mesma forma e em contrapartida os resultados obtidos e os benefícios para a Organização foram integrados no sistema SAP. O investimento efetuado numa plataforma *low-code*<sup>2</sup>, visou apetrechar a Organização com novas competências necessárias ao desenvolvimento do projeto.

A solução de gestão de crédito implementada na Organização baseia-se em módulos standard SAP e como tal, toda a configuração da solução foi mantida no ERP SAP. Em paralelo foi criado um painel de controlo através da implementação de uma abordagem Agile desenvolvida com *software* português. Os pedidos de crédito inseridos neste *cockpit* vão gerar *workflows*, que, depois de passarem pelas diversas hierarquias da Organização, irão refletir no mesmo a decisão final de aprovação/reprovação do pedido efetuado. Adicionalmente, foi também desenvolvido um ecrã que permite ao utilizador uma visão agregada de toda a informação de conta corrente dos clientes. A fig.5, anexo I, “Plataforma tecnológica (abordagem Agile)”, traduz de forma sucinta a arquitetura da ferramenta utilizada e respetivos *interfaces*. A plataforma mencionada é baseada numa tecnologia do tipo RAD e é *user friendly*. A programação é efetuada visualmente através da geração de códigos.NET ou JAVA, não sendo necessário que os utilizadores tenham o domínio destas linguagens. O programa desenvolve-se de forma rápida e integrada com os sistemas em uso pela empresa. O projeto é desenvolvido com participação dos *stakeholders* internos, com a vantagem para estes de “entenderem”, com facilidade, cada passo do desenvolvimento numa articulação B2C e C2B simples e eficaz. Os *inputs* do ERP SAP e ou de outros sistemas externos constituem o *Service Studio*. O tratamento de dados e a programação constituem o *Integration Studio*. Os resultados do projeto constituem o produto final desta aplicação podendo aquele ser considerado como *taylor made*, feito à medida e do tipo *turn key*, chave na mão. O sistema permite, em simultâneo, alterar as BD da empresa através da ligação do computador do programador ao servidor

---

<sup>2</sup> Plataforma de desenvolvimento rápido.

da empresa. Pela simplicidade de acesso e operação visual constata-se que se trata de uma ferramenta operacionalmente muito rápida e de fácil controlo.

A solução Agile disponibiliza um novo nível de integração que permite unificar as restantes aplicações existentes na Organização. Atualmente, esta plataforma é o *front-end* para todas as aplicações que têm de ser desenvolvidas e permite desenvolver “do zero” e mais rapidamente do que através do *software* existente na Organização. De acordo com um dos *stakeholders*: “A grande vantagem é conseguir entregar rápida e exatamente o que o negócio necessita”. Tratando-se de uma solução muito fácil de usar e adaptar, o processo de formação dos utilizadores é simples. Presentemente a ferramenta faz parte da arquitetura do SI da Organização. De acordo com o fornecedor da plataforma Agile o desenvolvimento de aplicativos *low-code*, *codificação simplificada*, traz aos clientes benefícios em termos de velocidade, tempo de disponibilização da solução e vantagens competitivas, o que tem vindo a ser constatado. Outra das vantagens de se utilizar uma plataforma Agile é o fato de se estar a reduzir o risco no sentido em que o cliente/fornecedor tem a possibilidade de realizar testes à medida que a solução se vai desenvolvendo. A redução de risco é ainda maior se for seguido o princípio de se iniciarem os projetos com os temas mais complexos, pois desta forma as primeiras soluções a serem entregues e testadas poderão, ainda com o projeto a decorrer, ser colocadas em produtivo e, assim, eventuais falhas serão testadas ainda numa fase inicial. Uma abordagem Agile pressupõe a disponibilidade total, por parte de um *stakeholder* nomeado, para trabalhar com a equipa de desenvolvimento. É este *stakeholder* que fará a ponte entre a equipa de projeto e a restante Organização. Este elemento participa de forma ativa no desenvolvimento das soluções, sendo responsável por gerir o respetivo âmbito. Numa abordagem Agile o PM é um elemento da equipa de trabalho com funções de gestão de projeto, sempre alinhado com o *stakeholder* nomeado. Como defendido por Melton, Iles-Smith e Yates (2008), a articulação entre o processo de *Project Management* e os *stakeholders* é condição essencial para o sucesso do projeto. Para Murphy (2002), e conforme já referido, TI e GB são duas faces de uma mesma moeda e compete aos gestores da organização a tarefa de efetuar as mudanças e envolver o pessoal das áreas abrangidas pelo projeto.

## 2.5 METODOS DE GESTÃO DE BENEFÍCIOS

Os 5 pilares descritos em 2.1 como fator de enquadramento ocupam-se, segundo Murphy, do *What*, enquanto o processo de GB se ocupa do *How* e a estrutura organizativa se ocupa do *Who*. A metodologia de Cranfield, amplamente citada na literatura consultada, disponibiliza as ferramentas adequadas ao estudo de caso proposto, pelo que se utilizou como método de pesquisa primária tendo em vista a dissertação a apresentar. Esta metodologia foi utilizada como base estrutural para a identificação dos benefícios esperados pela Organização.

Para além da Metodologia de Cranfield e tendo por base os conceitos enunciados no capítulo 2.2, que constituem pressupostos que foram tidos em conta, considera-se que as metodologias que melhor se adaptam ao presente estudo de caso são a de Ward e Daniel, (2006) e, no que respeita à articulação entre as atividades de Project Management e as de Gestão de Benefícios, a de Melton et al., (2008). Ward e Daniel (2006) abordam o tema da GB de forma dinâmica e iterativa, ver fig. 11, anexo I, “Processo de Gestão de Benefícios (Ward & Daniel, 2006)”, o processo é extensivo ao ciclo de vida do projeto e os benefícios surgem no desenvolvimento do projeto e durante o respetivo ciclo de vida. Melton et al., (2008) considera, no entanto, que o processo é extensivo ao ciclo de desenvolvimento do projeto e que os benefícios surgem depois da entrega do projeto. Em resumo a abordagem implementada é baseada na metodologia de Cranfield e na de Ward e Daniel (2006), embora tendo em atenção a articulação com o processo de *Project Management*, conforme enfatizado por Melton et al., (2008).

## 3. ESTUDO DE CASO

Como referido no cap. 1 a metodologia de investigação utilizada neste TFM é qualitativa, baseada em estratégias de estudo de caso a partir de entrevistas semiestruturadas, com análise de conteúdo.

Recolhida a informação bibliográfica, descrita no capítulo 2, foram elaborados inquéritos com base nas sete questões definidas por Ward e Daniel. As respostas dos entrevistados àquelas questões constituíram os *inputs* para o desenvolvimento do Estudo de Caso que se passa a descrever.

O desenvolvimento futuro de um processo de GB na Organização pode, na opinião dos *stakeholders* entrevistados, ser suportado pelo presente TFM devendo, no entanto, ser prevista a elaboração de um guião prático para informação e apoio dos colaboradores da Organização. Assim sendo sugerem-se neste capítulo os princípios e a orientação geral a seguir na elaboração do mencionado guião.

### 3.1 RECOLHA E TRATAMENTO DE DADOS

A recolha de dados de forma adequada ao desenvolvimento do presente estudo de caso foi feita através da realização de entrevistas semiestruturadas aos *stakeholders* internos para avaliação dos impactos do projeto nas respectivas áreas organizacionais e necessidades de mudança. Utilizou-se uma amostra de conveniência e foi feita a análise de conteúdo. Os entrevistados foram identificados de acordo com o seu papel na Organização e responsabilidades relevantes no desenvolvimento do projeto, tendo sido entrevistados os elementos com poder de decisão/intervenção no projeto em análise (ver Lista de entrevistados, anexo II).

Para a abordagem Agile as fontes de informação foram os *stakeholders* internos e externos. Entre estes últimos foram entrevistados técnicos da empresa fornecedora do *software* Agile. Foram identificados os colaboradores chave da organização e outros a serem entrevistados, ver anexo II, “Lista de elementos a entrevistar”, em que se destacam o *sponsor* do projeto, os principais *stakeholders* e o *keyuser*<sup>3</sup>, responsável pela gestão de crédito aos clientes da Organização. Para o efeito foram elaboradas as já referidas entrevistas semiestruturadas de forma a conduzir os entrevistados no sentido da identificação dos benefícios alcançados e a alcançar com a implementação do projeto. As entrevistas visaram a obtenção de respostas às questões enunciadas na fig.10, anexo I, “Principais questões – Desenvolvimento Plano Benefícios, Ward e Daniel (2006). No anexo II, Guiões de Entrevistas, apresenta-se o guião a utilizado nas entrevistas.

As entrevistas foram conduzidas com gravação das respostas e com interação entrevistador *versus* entrevistado. Paralelamente foram realizados debates com os dois principais interlocutores: o elemento da comissão executiva e o responsável pela Gestão de crédito. As respostas dos entrevistados foram de seguida transcritas para validação posterior. Após aquela validação, a informação reunida em textos foi analisada de forma

---

<sup>3</sup> Principal utilizador

a concluir com base na amostra. Assim, a metodologia seguida é qualitativa, recorrendo-se à análise de conteúdos. Simultaneamente foram quantificados os benefícios na abordagem das componentes C/Q/T. Uma vez identificados os benefícios, foram atribuídas métricas e frequências de monitorização, pelo que, novamente, trata-se aqui de um processo quantitativo. Na fig. 12, anexo I, “Sequencia de recolha, análise e tratamento de dados”, é apresentado um fluxograma que ilustra a metodologia utilizada.

### 3.2 ELABORAÇÃO DA REDE DE DEPENDENCIA DE BENEFÍCIOS

- **Business Drivers e Objetivos** - Os *business drivers*, BDR, identificados através das entrevistas realizadas podem enunciar-se como incluídos na necessidade de modernização da empresa e no aumento de competitividade e são os seguintes: **BDR1. Risco na atribuição de crédito** - Na economia Angolana, a atribuição de crédito pelas empresas aos seus clientes, tem uma elevada importância no desenvolvimento dos negócios. Ao contrário das economias dos países mais desenvolvidos, onde a obtenção de crédito é conseguida junto das entidades bancárias, em Angola é prática comum os clientes solicitarem crédito aos seus fornecedores. Existe, por parte dos gestores séniores da organização, a noção de que o crédito atribuído aos clientes é importante para potenciar vendas, no entanto o risco de ter esse valor na “rua” é cada vez maior. **BDR2. Maior controlo sobre o crédito atribuído** – Antes da implementação do projeto de gestão de crédito, o controlo sobre o crédito atribuído aos clientes estava disperso entre o ERP das UN e em folhas de Excel. Impunha-se a necessidade de controlar de forma eficiente este processo. **BDR3. Necessidade de posicionar o controlo de crédito mais perto do negócio** - Necessário aproximar os processos de controlo de crédito das várias unidades de negócio dado que estas são quem tem o maior conhecimento sobre os seus clientes. **BDR4. Noção da importância/materialidade a atribuir ao crédito** - A importância do crédito no modelo de negócio angolano tem um peso muito maior do que num país desenvolvido como Portugal. Como já referido, nesta economia o modelo de negócio assenta no recorrer às empresas para se financiarem e não à banca. Por exemplo os vendedores de rua, dirigem-se de manhã à fábrica, onde são produzidos os refrigerantes, para que lhes seja entregue a mercadoria que vão vender durante o dia. No final do dia regressam à fábrica para pagar a mercadoria vendida ou para a devolver caso não a tenham vendido (exemplo do mercado informal).

Com base nos BDR enunciados foram identificados os objetivos, O, seguintes:

**O1. Redução dos créditos incobráveis e das cobranças duvidosas** - Integrado no projeto de implementação do SAP *Credit Management, Collections e Dispute*, os gestores de topo da organização pretendem vir a recuperar o crédito “mal parado” através da integração da informação no módulo SAP *Dispute*. Simultaneamente o projeto – estudo de caso tem como grande objetivo a minimização das situações de cobrança duvidosa.

**O2. Atribuição de crédito baseada numa análise prévia criteriosa** – A Organização pretende que a atribuição de crédito aos clientes, seja efetuada em função de uma análise criteriosa da situação do cliente e não movida pelo impulso comercial de vender mais.

**O3. Redução do PMR** - É objetivo da organização a redução do PMR nas várias UN com prazos de pagamento e *plafonds* ajustados ao potencial do cliente através de uma revisão regular dos mesmos (nova política de crédito).

**O4. Controlo integrado da dívida incluindo gestão do contencioso em SI** - Pretende-se, através da implementação do projeto SAP *Credit, Dispute e Collections* controlar a dívida nas várias UN de forma integrada. Através do módulo SAP *Dispute* pretende-se vir a gerir os processos de contencioso relacionados com a dívida.

**O5. Implementação de regras comuns para todas as unidades de negócio** - Definição de uma política de crédito a implementar em todas as UN no âmbito da atribuição e gestão do crédito a clientes.

**O6. Implementação de um departamento central para a gestão de crédito** - Criação de um departamento central para a gestão de crédito em todas as UN tendo em vista a segurança do património (não contaminado pela necessidade de vender).

**O7. Visão transversal do crédito individual de cliente nas várias UN** - Com o projeto *Credit Management* os *stakeholders*/Gestão de topo pretendem vir a ter uma visão transversal da situação de crédito de cada cliente no conjunto das UN. Informação mantida no ERP da Organização.

**O8. Minimizar exposição da dívida** - Minimizar a exposição à dívida, de acordo com os limites máximos estipulados de risco/exposição. Gestão efetiva de controlo de risco através de reconciliação regular das contas correntes com os clientes, juntamente com a criação do conceito de *rating* da dívida.

**O9. Melhoria do ratio Vendas/Dívida** - Melhorar o rácio vendas/dívida através da redução da dívida e da maximização da venda contemplando especificidades dos negócios, segmentos ou clientes.

**O10. Mudança de um modelo reativo/descritivo para preditivo/preventivo** - Atuação temporal efetiva de modo a não arrastar no tempo os problemas através da criação de procedimentos/políticas

de crédito que permitam, com base no atual conhecimento dos clientes, atuar de forma a antecipar problemas.

Tendo em conta os objectivos referidos, apresentam-se os benefícios identificados pelos *stakeholders*:

- **Identificação dos Benefícios** - Como resultado de debates e das entrevistas realizadas e no seguimento dos objetivos descritos foram identificados os benefícios, B, que se enunciam a seguir e, na tabela seguinte, em que se identifica também o departamento beneficiário, o *stakeholder* responsável, a classificação atribuída, a métrica considerada adequada e os objetivos (O) associados: **B1. Aumento dos fluxos de capital da empresa** - Com o *Credit Management* é esperado um aumento dos fluxos de capital da empresa através da recuperação da dívida, da implementação de uma política de atribuição de crédito mais rigorosa e em função do histórico do cliente. **B2. Menor exposição monetária na rua** - Recuperação de crédito “mal parado” e atribuição de crédito mais rigorosa. **B3. Descentralização da decisão** - A organização pretende descentralizar a decisão de atribuição de crédito concentrada no topo da pirâmide, passando esta a poder estar mais próxima da operação através do departamento de controlo de crédito. **B4. Maior eficiência** - Benefício generalista que traduz os princípios do plano de crédito do grupo: Gestão efetiva de controlo de risco através da reconciliação regular das contas correntes com os clientes; Criação do *rating* da dívida; Atuação temporal efetiva; Menor exposição à dívida e Prazos de pagamento e *plafonds* de crédito ajustados ao potencial do cliente. **B5. Possibilidade de análise das tendências num dado período** - Passando a ter toda a informação de crédito no sistema de informação, será possível analisar padrões ou tendências em determinados períodos de tempo. **B6. Redução significativa da carga administrativa** - Conseguida através da definição, divulgação e implementação no sistema informático das regras de gestão de crédito dos clientes. **B7. Eliminação de procedimento manual** - As análises efetuadas acerca da situação de crédito dos clientes, deixam de ser feitas manualmente. **B8. Agilização do processo de atribuição de crédito** - Conseguida através da materialização das regras de crédito no sistema informático: O *workflow* de crédito respeita a hierarquia definida no sistema informático de forma a que só o decisor indicado receba o respetivo pedido de aprovação de crédito. **B9. Maior segurança do património** - Mitigação do risco associado ao património das UN, uma

vez que o crédito passa a ser atribuído de acordo com regras transversais e rigorosas. **B10.Redução do risco** - Através da definição de limites de crédito máximos por negócio, de acordo com a sua exposição, PMR ou dívida há mais de 60 dias. Também relativamente aos clientes, a atribuição de limites de crédito máximo por cliente por negócio (de acordo com o canal de distribuição de cada cliente). **B11.Potenciação das vendas** - A gestão de topo espera potenciar as vendas através de uma melhor manutenção da relação vendas/dívida (melhorar este rácio através da redução dos prazos médios de pagamento). A tabela I seguinte, apresenta os Benefícios identificados, a sua classificação, os *stakeholders*, os objetivos que estão na origem de cada Benefício e respetiva métrica.

Tabela I - Definição dos Benefícios e a sua articulação com os Objetivos

Bi <sup>a</sup>	Benefício	Beneficiário	Stakeholder	Classificação	Oi <sup>b</sup>
B1	Aumento dos fluxos de capital da empresa	Empresa	RGC <sup>c</sup> RFI <sup>d</sup>	Financeiro	O1, O3, O5, O9
Métrica: análise da evolução do rácio: Vendas/Dívida					
B2	Menor exposição monetária na rua	Empresa	RGC RFI	Quantificável	O1, O2, O3 O4, O5, O8 O10
Métrica: análise do indicador PMR mensal/diário					
B3	Descentralização da decisão	DGC	RGC RCOMEX*	Observável	O5, O6
Métrica: questionar os <i>stakeholders</i> - A decisão de atribuição de crédito continua concentrada no topo da pirâmide, ou passou a estar mais próxima da operação através do departamento de controlo de crédito?					
B4	Maior eficiência	Empresa DGC Clientes	RGC RCOMEX RFA <sup>f</sup>	Observável	todos
Métrica: [Melhoria verificada x peso]: [O1]x0,3; [O3]x0,2; [O5]x0,1; [O7]x0,2; [O9]x0,2. Ver explicação que se apresenta a seguir a esta tabela					
B5	Análise tendências /período	DGC	RGC	Mensurável	O4, O5, O6, O10
Métrica: estabelecer quando o histórico de dados o permita, as análises de padrões ou tendências em determinados períodos de tempo.					
B6	Redução carga administrativa	DGC	RFI	Mensurável	O6
Métrica: quando o histórico de dados permitir, avaliar se se confirma a redução da carga administrativa nos processos de atribuição e gestão do crédito					
B7	Eliminação do procedimento manual	DGC	RGC RFI	Mensurável	O5
Métrica: Identificação das tarefas manuais exercidas antes da implementação do projeto <i>Credit Management</i> vs. processos automáticos implementados com o projeto.					

B8	Agilização do processo de atribuição de crédito	Clientes	RGC RFA	Mensurável	O4, O5 O6 e O7
Métrica: a estabelecer após a reposição e estabilização do <i>WorkFlow</i> de aprovação de crédito, de forma a que com um histórico de dados seja possível avaliar a efectiva agilização do processo de atribuição de crédito face ao processo manual (antes da implementação do projeto).					
B9	Maior segurança do património	Empresa	RCOMEX	Mensurável	O1, O2, O4 O5, O7, O8
Métrica: a estabelecer quando o histórico de dados o permita, através da comparação da recuperação do crédito "mal parado" pós e pré projeto.					
B10	Redução do risco	Empresa	RCOMEX	Observável	O1, O3, O5 O7 e O8
Métrica: [Melhoria verificada x peso]: [O1]x0,3; [O3]x0,2; [O5]x0,1; [O7]x0,2; [O8]x0,2					
B11	Potenciação das vendas	Empresa	RCOMEX	Quantificável	O3, O4 O7, O9
Métrica: [Melhoria verificada x peso]: [O3]x0,2; [O4]x0,2; [O7]x0,3; [O9]x0,3					

- (a) Bi – Benefício i; (b) O1 - Objetivo i; (c) RGC – Responsável Gestão de Crédito; (d) RFI – Responsável Financeiro; (e) RCOMEX – Responsável Comissão Executiva; (f) RFA -Responsável Ferramenta Agile

Fonte: Entrevistas e debates realizados no âmbito do estudo de caso

Para os objetivos associados a benefícios de explicitação observável, a melhoria foi avaliada pelos *stakeholders* numa escala de 1 a 5, em que 1 e 2 correspondem a Insuficiente, 3 e 4, correspondem a Suficiente e 5 corresponde a Bom. Para o efeito atribuíram-se pesos, definidos com base na opinião dos *stakeholders*, a cada um dos fatores [Oi], sendo o resultado Pi o somatório dos produtos obtidos:  $P_i = \sum [O_i] * \%$ , para  $i = 1, i \dots, n$  e em que: [Oi] – Fator atribuído pelos *stakeholders* à melhoria verificada no objetivo i, numa escala de 1 a 5; % - Peso atribuído ao fator de melhoria de cada um dos objetivos. Exemplo: Métrica (B4), em que foram atribuídos os valores indicados na tabela II,

Tabela II - Ponderação e Fator de Melhoria

Objetivo	Fator de Melhoria	Ponderação	Resultado
O1	5	30%	5 x 0,3
O3	3	20%	3 x 0,2
O5	3	10%	3 x 0,1
O7	1	20%	1 x 0,2
O9	2	20%	2 x 0,2
Total	n.a	100%	3

Fonte: Entrevistas e debates realizados no âmbito do estudo de caso

O resultado obtido, 3, é classificado, na escala de 1 a 5 acima referida, como Suficiente.

- **Mudanças no Negócio** - As novas formas de atuar e de proceder constituem, na realidade, as mudanças a introduzir no negócio para assegurar que os benefícios esperados no âmbito dos objetivos estabelecidos se venham a concretizar. Como resultado de debates e das entrevistas realizadas enunciam-se a seguir as Mudanças de Negócio, MN, identificadas como necessárias. Na tabela seguinte apresentam-se as mudanças a implementar, para se atingirem os benefícios identificados e identifica-se também o departamento beneficiário, o *stakeholder* responsável e os benefícios a atingir. As Mudanças de Negócio, identificadas pelos entrevistados são as seguintes: **MN1. Pedidos de aprovação de crédito via *WorkFlow* e não via *email list*** - As aprovações de crédito passam a ser geradas automaticamente através da ferramenta Agile desenvolvida no âmbito do projeto *Credit Management*, invalidando a necessidade de manter uma lista de emails onde todos os destinatários recebem todos os pedidos de aprovação. **MN2. Geração automática de provisões de contas** - Com a implementação do projeto, todas as faturas, que atinjam o prazo definido para o efeito, dão origem a um processo automático de aprovisionamento da percentagem de valor definida. **MN3. Sugestão automática do limite máximo de crédito de cliente** - O sistema gera uma sugestão acerca do limite de crédito que deve ser atribuído a um cliente de acordo com o histórico de vendas, cumprimento dos prazos de pagamento ou o facto de ter dívidas em aberto. **MN4. Definição formal dos limites de crédito de acordo com a política de crédito** - Política de crédito definida pela gestão de topo e implementada em sistema informático. **MN5. Atuação temporal efetiva (“on the spot”)** - Com a implementação do *Credit Management* a equipa de crédito deverá ter um SLA de 2 horas para dar parecer aos pedidos de desbloqueio. Esta política contempla pedidos específicos de desbloqueio pelas direções de negócios para não perder vendas, garantias bancárias ou faturas em contencioso. **MN6. Revisão regular dos PMP e *plafonds* ajustados ao potencial do cliente** - Procedimento implementado de forma a garantir as análises corretas sobre a situação de crédito dos clientes. **MN7. Criação de *rating* da dívida** - Medidas para classificação da dívida de forma a permitir a priorização da atuação no que se refere à recuperação de dívida ou atribuição de crédito. **MN8. Redução das tarefas manuais em ferramentas como Outlook ou Excel** - Com o desenvolvimento da solução Agile e a implementação do SAP *Credit Management*, a gestão de crédito viu reduzidas inúmeras

tarefas e procedimentos manuais uma vez que a informação dos clientes passou a estar agregada naquelas soluções informáticas. **MN9. Aumento do tempo disponível para tarefas de valor acrescentado** - Com a eliminação de tarefas manuais, os gestores de crédito passam a ter disponibilidade para dedicar o seu tempo a tarefas de análise da informação ou identificação de não conformidades de forma a otimizar o processo de atribuição de crédito ou recuperação da dívida. **MN10. Painel de controlo a disponibilizar informação dispersa em seis transações** - No *dashboards* criado através da solução Agile foi disponibilizada uma transação onde está agregada a informação de crédito, antes dispersa por ‘n’ transacções SAP.

A tabela III apresenta as MN descritas anteriormente, relacionando-as com os respetivos beneficiários, *stakeholders* e Benefícios correspondentes.

Tabela III - Definição das MN e Benefícios a atingir

MN <sup>a</sup>	Mudança no Negócio	Beneficiário	Stakeholder
MN1	Pedidos de aprovação de crédito pela hierarquia via <i>Workflow</i> e não através de uma lista de emails em que todos recebem tudo	Aprovadores crédito	RFA <sup>b</sup> RGC <sup>c</sup> RCOMEX <sup>d</sup>
Benefícios (B1 <sup>e</sup> ): B1, B3, B4, B6 e B8			
MN2	Geração automática da provisão de contas a partir das datas vencimento das faturas, no final mês	Empresa	RGC
Benefícios: B6, B7, B8 e B10			
MN3	Sugestão do limite máximo de crédito de cliente gerada automaticamente em sistema	RGC	RGC
Benefício: Todos			
MN4	Definição formal dos limites de crédito a atribuir aos clientes de acordo com procedimentos e condições	RGC	RCOMEX RGC
Benefícios: B1, B2, B4, B5, B7, B8, B9, B10 e B11			
MN5	Atuação temporal efetiva, <i>on the spot</i>	RGC, Empresa	RGC
Benefícios: B1, B2, B5, B8, B9 e B11			
MN6	Revisão regular dos PMP e <i>plafonds</i> ajustados ao potencial do cliente	RGC	RGC
Benefícios: B1, B2, B4, B5, B9, B10 e B11			
MN7	Criação de <i>rating</i> da dívida	RGC	RGC
Benefícios: B1, B2, B3, B4, B5, B7, B8, B9 e B10			
MN8	Redução das tarefas manuais em ferramentas mais limitadas (Ex. Outlook ou Excel)	Empresa RGC	RFI <sup>f</sup>
Benefícios: B1, B2, B3, B4, B7 e B9			

MN9	Aumento do tempo disponível para tarefas de valor acrescentado	RGC	RFI
Benefícios: B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B9 e B11			
MN10	Inutilidade de 6 transações através disponibilização de um único <i>dashboard</i>	RGC	RFA
Benefícios: B1, B4, B6, B7, B8 e B10			

(a) MNi – Mudanças Negócio i; (b) RFA- Responsável Ferramenta Agile; (c) RGC – Responsável Gestão de Crédito; (d) RCOMEX – Responsável Comissão Executiva; (e) Benefício i; (f) RFI – Responsável Financeiro

Fonte: Entrevistas e debates realizados no âmbito do estudo de caso

- **Fatores de Mudança** - Os fatores de mudança, FM, são os facilitadores das mudanças do negócio e constituem as ações a realizar para produzir as MN consideradas necessárias para a realização dos benefícios esperados.

Como resultado de debates e das entrevistas realizadas enunciam-se os FM identificados:

**FM1. Formação: WF de crédito, listas de trabalho e *dahsboard* de crédito** - Necessidade de formação à equipa de gestão de crédito sobre a nova ferramenta de trabalho disponibilizada. **FM2. Definição de política de crédito transversais a todas UN** - Definição pela gestão de topo da Organização de uma política de crédito com regras e procedimentos a implementar e a seguir por todas as UN. **FM3. A área de controle de crédito com maior poder de decisão** - Identificada a necessidade de criação do departamento de gestão de crédito, de forma a, entre outras, ser possível passar para este departamento um maior poder de decisão sobre a atribuição de crédito. **FM4. Menor resistência à mudança e abertura novas formas de trabalhar** - É necessário que os colaboradores deixem a sua zona de conforto e adiram a uma nova política/cultura ou forma de trabalhar na gestão de crédito. **FM5. Maior envolvimento da organização nas várias fases do projeto** - Necessidade de a gestão de topo se envolver mais no projeto de forma a transmitir aos restantes colaboradores a importância da iniciativa. **FM6. RH adequados aos novos processos e respetivas ferramentas de SI/TI** - Necessidade de formação dos colaboradores sobre a nova política de crédito e sobre as ferramentas disponíveis. A tabela IV apresenta os FM, os respetivos beneficiários, *stakeholders* e as MN com que estes FM se articulam.

Tabela IV - Definição dos Fatores de Mudança e MN a atingir

FMi <sup>a</sup>	Fatores de mudança	Beneficiário	Stakeholder
FM1	Definição de uma política de crédito/regras/ procedimentos transversais a todos os negócios	Empresa	RGC <sup>b</sup>
Mudanças Negócio (MN <sup>c</sup> ): MN1			
FM2	Menor resistência à mudança e espírito aberto a novas formas de trabalhar		RFI <sup>d</sup>
Mudanças Negócio: MN2, MN3, MN4, MN6, MN7 e MN8			
FM3	RH adequados aos novos processos otimizados e respetivas ferramentas	RGC	RGC
Mudanças Negócio: MN3, MN5, MN6, MN7 e MN8			
FM4	Formação no âmbito do <i>Work flow</i> de aprovação de crédito, listas de trabalho e <i>dashboard</i>	Aprovadores RGC	RGC
Mudanças Negócio: MN3, MN4, MN6, MN8 e MN10			
FM5	Dar à área de controlo de crédito maior poder de decisão sobre as requisições de desbloqueio de uma venda	RGC Empresa	RGC RCOMEX <sup>e</sup>
Mudanças Negócio: MN9			
FM6	Maior envolvimento da Organização nas várias fases do projeto	Empresa	RFI
Mudanças Negócio: MN9, MN10			

(a) FMi – Fator Mudança i; (b) RGC- Responsável Gestão crédito; (c) MN – Mudanças Negócio; (d) RFI – Responsável Financeiro; (e) RCOMEX – Responsável Comissão Executiva

Fonte: Entrevistas e debates realizados no âmbito do estudo de caso

- **Facilitadores de SI/TI** - Os facilitadores de SI/TI, ST, são as novas soluções de SI/TI que foram consideradas necessárias para induzir as mudanças pretendidas. Como resultado dos debates e das entrevistas realizadas apresentam-se na tabela V os ST, considerados necessários para induzir os FM a implementar e identifica-se também o departamento beneficiário, o *stakeholder* responsável e os fatores de mudanças de negócio (FM) a induzir. Os facilitadores identificados são os seguintes: **ST1. Ter toda a informação num único *dashboards*** - Solução Agile que disponibiliza toda a informação de crédito de cliente num único *dashboard*. **ST2. Sistema a gerar emails, via WF, de aprovação de crédito** - Estabelecida a hierarquia de aprovação de crédito, a solução Agile desenvolvida vai gerar os pedidos de aprovação de crédito sempre que uma ordem de venda criada em sistema para um dado cliente não tenha *plafond* disponível para satisfazer a venda. **ST3. Listas trabalho e cartas de reclamação de crédito geridas no SI** - Solução disponibilizada através da implementação dos módulos SAP *Credit*, *Dispute* e *Collections* que possibilita a geração/acompanhamento em sistema informático de listas de trabalho e reclamações de crédito. **ST4. A criação das provisões ter passado a ser automática** - Sistema parametrizado de forma que no caso das faturas que atinjam o prazo definido sem terem sido liquidadas, o sistema gera automaticamente uma provisão de uma determinada percentagem do valor faturado. **ST5. Sugestão dos limites de crédito ter**

**passado a ser automática** - O sistema passa a gerar uma sugestão do limite de crédito que deve ser atribuído a um cliente de acordo com o histórico de vendas, cumprimento dos prazos de pagamento ou o facto de ter dívidas em aberto. **ST6. Ferramenta *user friendly*** - A solução Agile disponibilizada é de fácil/rápida navegação.

Tabela V - Definição dos ST e FM a atingir

ST <sup>a</sup>	Facilitador SI/TI	Beneficiário	Stakeholder
ST1	Ter toda a informação num único <i>dashboard</i>	RGC <sup>b</sup>	RFA <sup>c</sup> RGC
Fatores de Mudança (FMi <sup>d</sup> ): FM2, FM3, FM4 e FM5			
ST2	Ter um sistema que gera automaticamente emails, via <i>workflow</i> , para a aprovação dos pedidos de desbloqueio de crédito	Aprovadores Crédito RGC	RFA RGC RCOMEX <sup>e</sup>
Fatores de Mudança: FM1, FM2 e FM4			
ST3	As listas de trabalho (gestão de crédito) e as cartas de reclamação de crédito geridas através dos sistemas	RGC	RGC
Fatores de Mudança: FM4			
ST4	A criação de provisões ter passado a ser automática	RGC Empresa	RGC
Fatores de Mudança: FM2			
ST5	Sugestão dos limites de crédito ter passado a ser automática	RGC	RGC
Fatores de Mudança: FM2, FM5 e FM6			
ST6	Ferramenta <i>user friendly</i>	RGC	RGC
Fatores de Mudança: FM4, FM5 e FM6			

(a) STi – Facilitador SI/TIi; (b) RGC- Responsável Gestão crédito; (c) RFA – Responsável Ferramenta Agile; (d) FMi – Fator Mudança i; (e) RCOMEX – Responsável Comissão Executiva

Fonte: Debates e entrevistas realizadas

### 3.3 PLANO DE REALIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS

O Plano de realização de benefícios e as entrevistas realizadas foram conduzidos a partir das respostas dos entrevistados às 7 perguntas formuladas de acordo com fig.10, anexo I, “Principais questões - Desenvolvimento Plano benefícios, Ward e Daniel (2006)”, e a *performance* de cada um dos benefícios identificados foi avaliada pelos *stakeholders* através das melhorias C/Q/T.

Como já referido Ward e Daniel assinalam que o processo de identificação de benefícios envolve algumas dificuldades, sobretudo quando essa atividade é desenvolvida numa fase inicial. Por este motivo Ward e Daniel consideram que o processo se deve desenvolver de forma iterativa e para todo o ciclo do projeto pois, ao longo do tempo e conforme a fase de desenvolvimento do projeto, podem ser identificáveis benefícios não previstos. Acrescentam ainda aqueles autores que dada a subjetividade envolvida, uma rede elaborada por um grupo de pessoas não será a mesma se elaborada por outro grupo.

Como referido em 2.2 num processo de GB, os Fins são definidos pelos autores como as melhorias alvo, as Formas como o que é preciso alterar no negócio e os Meios como os recursos de TI necessários. Por outro lado, havendo alguma subjetividade na diferenciação entre objetivos e benefícios e nas interligações entre os meios ST, as formas FM e MN e os fins, B e O, as situações só se vão tornando mais claras à medida que se repetem as iterações. Na fig. 13, anexo I, “Rede de Dependências de Benefícios”, apresenta-se a RDB para cuja elaboração se seguiram os passos e conceitos descritos a partir da metodologia de Ward e Daniel. Em cada caixa da RDB indica-se o respetivo código e o número de ligações. Foram atribuídas cores a cada uma das caixas, de forma a diferenciar com a mesma cor as que têm maior número de ligações conforme legenda incluída na figura 13. De seguida as caixas foram “rearrumadas” por cores. Desta forma foi possível detetar os *streams* mais complexos (complexidade traduzida pelo maior número de ligações) e selecionar quatro *streams* específicos.

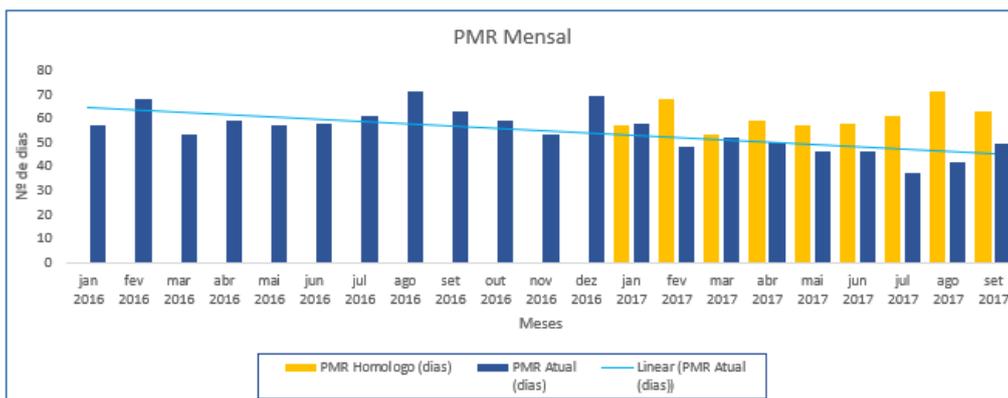
### 3.4 STREAMS ESPECÍFICOS

- **Streams específicos selecionados** - Foram selecionados quatro *streams* específicos com o objetivo de ilustrar os diferentes graus de explicitação dos benefícios, ver fig. 8, anexo I, “Classificação de benefícios, Ward e Daniel (2006)” e, de acordo com a fig. 8 essa explicitação pode ser classificada em:

- *Explicitação Financeira* - *Stream* “B1. Aumento dos fluxos de capital da empresa”, ver fig. 14- anexo I, desenvolvido neste estudo de caso.

- *Explicitação Quantificável* - *Stream* “B2. Menor exposição monetária na rua através da redução do PMR”, ver fig. 15, anexo I. Neste *stream* o objetivo O3. “Redução do PMR” articula com o benefício enunciado B2, que é já, nesta fase da análise, quantificável através do número médio de dias até ser registado o recebimento por parte dos clientes face ao período homólogo. Para o efeito, a métrica utilizada foi o PMR registado entre janeiro e setembro de 2017, comparado com o período homólogo, ver gráfico I seguinte. Foi analisado o PMR mensal e diário, ver gráfico III. Os resultados obtidos são os seguintes: quando comparado com o período homólogo o PMR regista valores inferiores, ou seja, o número de dias, em média, em que os clientes procedem ao pagamento das suas dívidas é menor em 2017 do que era em 2016.

Gráfico I - PMR Mensal vs. PMR Homólogo

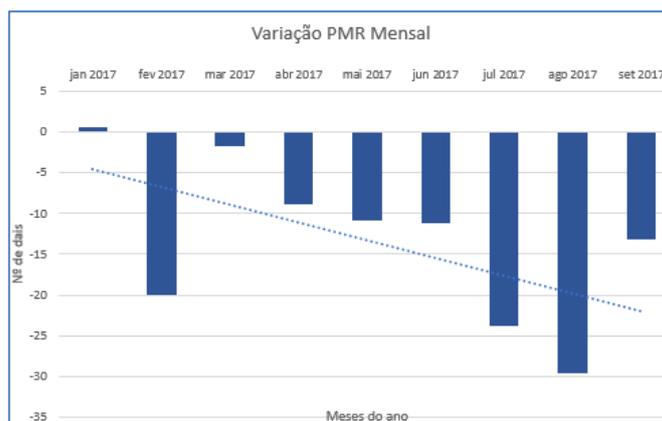


(a) PMR – Prazo Médio de Recebimento

Fonte: Dados reais da empresa (Estudo de Caso), alterados com um majorador

A variação do PMR mensal face ao período homólogo regista uma tendência de redução deste prazo, ou seja, em 2017 a empresa viu liquidadas as faturas a clientes num menor número de dias. A maior e mais significativa variação ocorreu no mês de agosto em que o PMR mensal foi cerca de 30 dias menor do que em agosto de 2016 (ver gráfico II),

Gráfico II - Variação PMR mensal

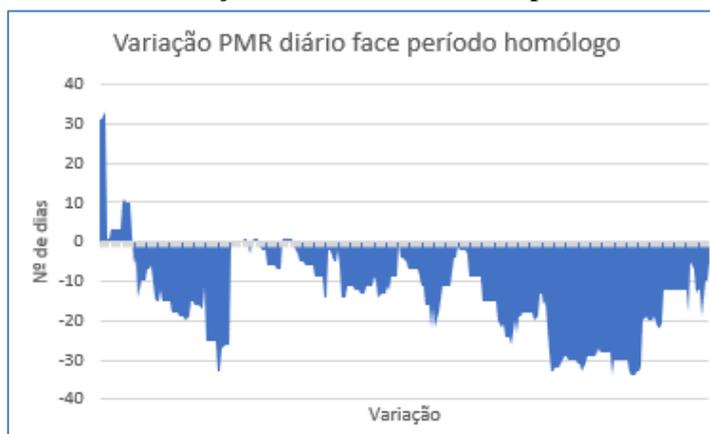


(a) PMR – Prazo Médio de Recebimento

Fonte: Dados reais da empresa (Estudo de Caso), alterados com um majorador

O gráfico III traduz a variação do PMR diário face ao período homólogo. Analisando este indicador ao dia, de janeiro a setembro de 2017, é visível o ganho em dias que a empresa registou relativamente ao PMR dos seus clientes.

Gráfico III - Variação do PMR diário face período homólogo



(a) PMR – Prazo Médio de Recebimento

Fonte: Dados reais da empresa (Estudo de Caso), alterados com um majorador

○ *Explicitação Mensurável* - *Stream* específico: B6. Redução significativa da carga administrativa através da criação de um departamento de gestão crédito, ver fig.16, anexo I.

Neste *stream* o objetivo O6. “Implementação de um departamento central para a gestão de crédito” articula com o benefício enunciado B6. Este indicador será facilmente mensurável, quando o histórico de dados o permita e o departamento central para a gestão de crédito esteja criado, através de:

1º) Identificação dos processos administrativos inerentes à atribuição e gestão de crédito, antes da implementação do projeto de Gestão de Crédito. 2º) Identificação dos administrativos envolvidos na atribuição e gestão de crédito, após a implementação do projeto de Gestão de Crédito e comparação com os envolvidos no departamento central para a gestão de crédito. 3º) Realização de entrevistas aos colaboradores da Gestão de crédito, para recolher os pareceres relativos à redução, ou não, da carga administrativa. No entanto pode desde já antecipar-se que nas entrevistas e debates realizadas os entrevistados referiram a redução da carga administrativa como sendo já uma realidade.

○ *Explicitação Observável* - *Stream* específico: B3. “Descentralização da decisão”, ver fig.17, anexo I. Neste *stream* o objetivo “O6. Implementação de um departamento central para a gestão de crédito” articula com o benefício enunciado B3. A análise que permita concluir se o benefício foi ou não alcançado só poderá ser efetuada após a criação do departamento central para a gestão de crédito. Uma vez criado o referido

departamento deverá ser recolhido o *feedback* dos diversos intervenientes no processo de decisão sobre a atribuição de crédito, de forma a constatar se efetivamente a decisão de atribuição de crédito deixou de estar concentrada no topo da pirâmide, passando a depender mais da equipa do departamento central de controlo de crédito. Como referido o *stream* classificado como de explicitação financeira é desenvolvido como estudo de caso

- **Stream específico: B1. Aumento fluxos capital da empresa** - Neste *stream* classificado como de Explicitação Financeira o objetivo O9. Melhorar o *ratio*: Vendas/Dívida, ver fig.14, anexo I, articula com o benefício enunciado B1.

À semelhança do que foi feito para a RDB, ver 3.2, vão analisar-se os BDR, os objetivos específicos, O, os benefícios, B, as MN, os FM e ST. Como *inputs* para o Estudo de Caso consideraram-se as respostas às questões referidas em 3.3.2 e apresentadas na tabela VI a seguir (os códigos dos entrevistados estão indicados no anexo – Lista de entrevistados).

Tabela VI - Síntese dos principais *inputs* aos *streams* em análise

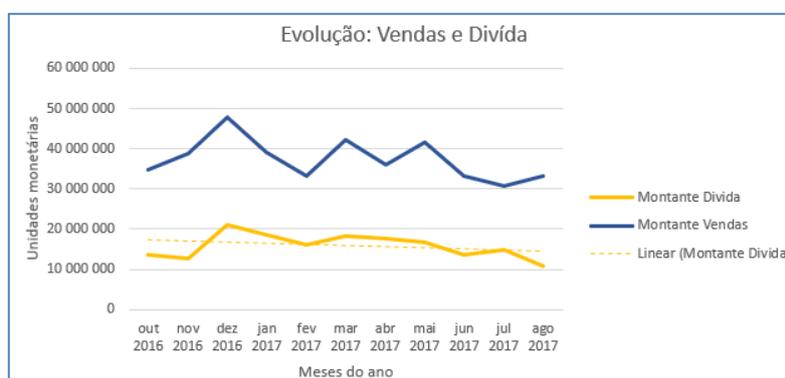
Questões/Respostas
Por que pretendemos melhorar?
[CEX]: temos a noção da importância/materialidade e património que constitui o crédito atribuído aos nossos clientes. Para gerir de forma eficiente o nosso referido património temos de ter as ferramentas de trabalho adequadas. Antes da implementação do SAP <i>Credit Management</i> a gestão da dívida de clientes estava registada em folhas Excel. Foi definido no plano estratégico da empresa o firme propósito de recuperar a dívida.”
Que melhorias queremos/ podemos alcançar?
[CEX]: pretendemos aumentar os fluxos de capital da empresa através do aumento das vendas (novas UN, novos armazéns avançados em Angola, implementação de uma solução de CRM, outros). [GCR]: pretendemos minimizar a exposição à dívida, atuar de forma efetiva, ajustar prazos de pagamento, ter <i>plafonds</i> ajustados ao perfil dos nossos clientes. [CEX]: descentralizar a decisão de atribuição de crédito da gestão de topo e passá-la para um departamento de gestão de crédito, etc”
Que benefícios serão obtidos por cada <i>stakeholder</i> se os objetivos de investimento forem alcançados?
[CEX]: um maior controle sobre a dívida dos clientes das várias UN; Potenciar a venda através de uma melhor manutenção da relação: venda/dívida (melhorar este rácio através da redução dos prazos médios de pagamento); aumento da eficiência; maior controle sobre o património da empresa (crédito a clientes); sistema de gestão de crédito eficiente,

com possibilidade de atuação atempada; possibilidade de analisar tendências num determinado período; [GCR]: ter menos exposição monetária na rua.
Quem é dono de cada benefício e quem será responsável pela sua entrega?
[CEX]: O responsável pela Gestão de crédito
Que mudanças serão necessárias para alcançar cada benefício?
[CEX]: Definição de uma política de gestão de crédito transversal às UN e refletida nos SI. [GCR]: sugestão automática de limite de crédito máximo a atribuir; criação do <i>Rating</i> da dívida; <i>Workflow</i> para a aprovação de pedidos de crédito; geração de provisões automática de acordo com os prazos de pagamento das faturas; revisão periódica dos PMP dos clientes e <i>plafonds</i> ajustados ao perfil de cada cliente; no futuro, atuação atempada e de forma efetiva.
Quem será responsável por assegurar que cada mudança seja feita com sucesso?
[CEX]: O responsável pela Gestão de crédito das várias UN
Como e quando as mudanças identificadas podem ser feitas?
[CEX]: Muitas das medidas enunciadas já estão em prática. No caso do <i>WorkFlow</i> de aprovação de pedidos de crédito, estamos a aguardar que estejam reunidas as condições para que seja novamente colocado em produtivo – será ainda este ano de 2017.

Fonte: Entrevistas e debates realizados no âmbito do Estudo de Caso

Na análise efetuada no período entre outubro de 2016 e agosto de 2017 é verificada uma tendência de redução da dívida, traduzida pela linha a tracejado no gráfico IV.

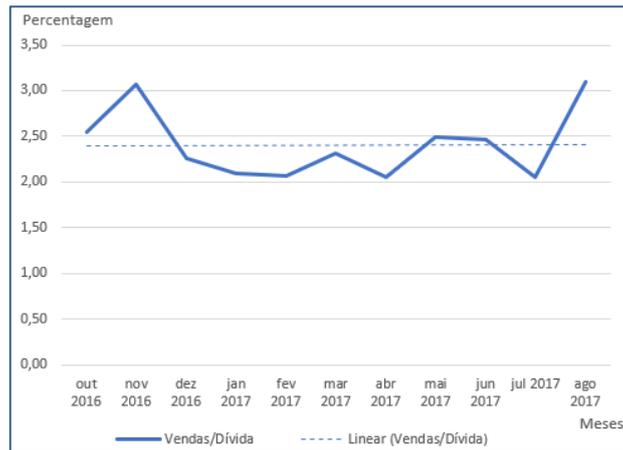
Gráfico IV - Evolução Vendas e Dívida



Fonte: Dados reais da empresa (Estudo de Caso), alterados com um majorador

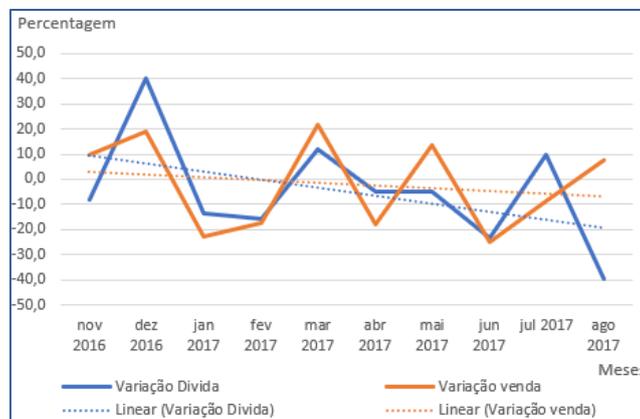
Neste mesmo período o rácio Vendas/Dívida, ver gráfico V a seguir, regista uma ligeira tendência de crescimento, o que se poderá entender como um acréscimo dos fluxos de capital da empresa: ao observar o gráfico VI, é visível a tendência de diminuição da dívida mais acentuada que a tendência de redução das Vendas.

Gráfico V - Rácio Vendas/Dívida



Fonte: Dados reais da empresa (Estudo de Caso), alterados com um majorador

Gráfico VI – Variação: Vendas e Dívida



Fonte: Dados reais da empresa (Estudo de Caso), alterados com um majorador

o **Medição dos benefícios** - Em síntese os benefícios devem ser medidos ou através de indicadores existentes ou com métricas a estabelecer com os *stakeholders* em função das respostas dadas ao questionário já mencionado. Só assim será possível monitorizar o projeto ao longo do seu ciclo de vida. De seguida apresenta-se a tabela VII concebida para a medição dos benefícios.

Tabela VII – Medição dos Benefícios nos *Streams* Específicos

Bi <sup>a</sup>	Classificação	Medida	Objetivo/Métrica
B1	Financeiro	Comparação da evolução da dívida face às vendas	Rácio: Vendas/Dívida
Frequência: no projeto em análise não foi efetuado um plano de GB. Caso tivesse sido implementado a frequência de medição de B1 deveria ser: após a disponibilização da solução e posteriormente semestralmente de forma ser possível apurar se B1 continuava a ser alcançado ou não.			
B2	Quantificável	Análise do PMR <sup>b</sup> / Período homologo	PMR mensal/diário
Frequência: idem da frequência atribuída a B1.			
B6	Mensurável	Questionário dirigidos aos <i>stakeholders</i> envolvidos no projeto	Quando o histórico de dados permitir, avaliar se se confirma a redução da carga administrativa nos processos de atribuição e gestão do crédito atribuído a clientes
Frequência: três meses após a disponibilização da solução e, passado um ano, para se avaliar se a opinião dos envolvidos se mantém.			
B3	Observável	Questionário dirigidos aos <i>stakeholders</i> envolvidos no projeto	Questionário aos <i>stakeholders</i> : A decisão de atribuição de crédito continua concentrada no topo da pirâmide, ou está mais próxima da operação através do departamento de controlo de crédito?
Frequência: Verificação após a disponibilização da solução			

(a) Bi – Benefício i; (b) PMR – Prazo Médio Recebimento

Fontes: Entrevistas e debates realizados no âmbito do Estudo de Caso; Classificação de Benefícios, Ward e Daniel (2006)

o **Análise de riscos** - Como referido em 2.1, Murphy preconiza que os riscos, pilar 4, se devem classificar como: riscos organizacionais, riscos do projeto, riscos associados ao pessoal e riscos externos. Os riscos identificados através das entrevistas e debates realizados são os seguintes:

**Riscos do projeto** - No alinhamento interno, alguma dificuldade em estabelecer critérios de concessão de crédito universais para as UN, com clientes de perfil muito diferente, o que comporta o risco de aqueles critérios se mostrarem inadequados nalguns casos.

**Riscos organizacionais e riscos associados ao pessoal** - Ainda no alinhamento interno, com a descentralização em curso, nem sempre os colaboradores agora envolvidos em novos níveis de responsabilidade estão preparados para o efeito e, nalguns casos, não têm o perfil adequado.

**Riscos externos** - No alinhamento externo a concorrência pode optar por correr mais riscos, sobretudo no mercado informal, e isso pode vir a condicionar as vendas.

○ *Stakeholders* - Conforme referido em 2.1, de forma simplificada, considera-se que a Organização integra a gestão de topo e, para facilidade de exposição, os seguintes quatro departamentos: Recursos Humanos, Comercial e Financeira, Operações e Tecnologias de Informação. No estudo de caso e de acordo com a definição de *stakeholders* de Ward e Daniel (2006), os quatro departamentos e a gestão de topo constituem, no caso presente, os *stakeholders* internos.

Conforme os autores mencionados a análise visa a identificação e divisão dos *stakeholders* em quatro grupos distintos de acordo com a matriz apresentada na fig. 2, anexo I, Resumo da avaliação de *Stakeholders*, Ward e Daniel (2006). A classificação é algo subjetiva, uma vez que entre todos os *stakeholders* há colaboradores com motivações diferentes. Trata-se, no entanto, de conceitos importantes para assegurar o alinhamento interno já referido, através de estratégias para combater a conhecida resistência à mudança tão frequente nas mais diversas organizações.

Os *stakeholders* identificados através da RDB estão indicados na tabela VIII em que, para cada *stakeholder*, se indica o tipo (interno ou externo) e a respetiva classificação conforme matriz mencionada.

Tabela VIII - Tipo de *Stakeholders*

Stakeholder	Motivação	Tipo
Gestão de topo	<b>Colaboradores</b> , interessados no projeto que promoveram, empenhados na sua implementação, participam ativamente na motivação de todos os responsáveis da Organização envolvidos no processo e irão receber um elevado número de benefícios	interno
Comercial e Financeira	<b>Colaboradores</b> , irão receber um elevado número de benefícios sem haver a necessidade de muitas alterações	interno
Tecnologias de Informação	<b>Empenhados</b> , havendo a necessidade de implementação de mudanças; contudo serão interessados preocupados com as mudanças a implementar e, em particular, nas vantagens proporcionadas pela plataforma Agile.	interno
Recursos Humanos	<b>Acomodados</b> , irão receber poucos benefícios, embora com a necessidade de algumas mudanças.	interno
Operações	Resistentes, irão usufruir de alguns benefícios embora com a necessidade de se efetuarem alterações sobretudo a nível das responsabilidades dos colaboradores. Este grupo deverá merecer um cuidado especial, para não ficarem desmotivados, podendo transmitir o desinteresse no projeto aos restantes interessados.	interno
Cientes internos	A maior eficiência do processo, a descentralização da decisão e a redução significativa da carga administrativa são fatores que serão apreciados e contribuirão para um empenho acrescido.	interno
Cientes externos	Maior rapidez na satisfação dos seus pedidos de crédito e do tratamento da informação pela Organização contribuem para uma melhor imagem desta face à concorrência.	externo

Fonte: Avaliação de *Stakeholders*, Ward e Daniel (2006)

- o Revisão dos benefícios

- a) **Processo de revisão** - Segundo Ward e Daniel (2006), após a implementação do projeto, o Plano de Benefícios deve ser revisto, com envolvimento dos *stakeholders*, para se verificar se cada um dos benefícios identificados foi atingido, como e em que medida. Tratando-se de um processo iterativo é desejável que o mesmo seja conduzido na ótica da melhoria contínua para introduzir, logo que detetada a oportunidade, os benefícios e ou alterações ao processo de GB. Isso não dispensa uma revisão formal com a frequência que for julgada adequada pela gestão de topo.

- b) **Potencial para novos benefícios** - O projeto em si, considerado na perspetiva da GB e em paralelo com a abordagem Agile, representa uma mais valia para a Organização, um salto qualitativo do ponto de vista interno e uma melhoria da imagem da Organização, com visibilidade externa junto dos clientes. Como já referido a aprovação de crédito pela hierarquia através do *Workflow* ainda não está implementada, o que deverá acontecer até ao final de 2017, após o aumento da capacidade das máquinas SAP. Com os ganhos na redução da carga administrativa induzidos pelo controlo integrado da dívida e gestão do contencioso em suporte informático prevê-se que os colaboradores envolvidos nos processos e subprocessos que integram o projeto passem a usufruir de uma disponibilidade efetiva para se dedicarem a tarefas de valor acrescentado. No âmbito dos debates e das entrevistas realizadas é consensual que, neste contexto, surgirão novos benefícios pelo que a obtenção de resultados neste âmbito deve ser estimulada. Assim sendo e na ótica de Ward e Daniel situações como a descrita criarão o potencial para a constatação de benefícios não previstos.

No plano interno há lugar para a melhoria da articulação entre UN e interdepartamental. Em ambos os casos pode e deve ser melhorado o sistema de comunicação interno não só para assegurar uma maior eficiência como para salvaguardar a confidencialidade em todas as situações em que a gestão de topo o decida.

Relativamente aos clientes da Organização é também consensual entre os *stakeholders* que há potencial para melhoria e recolha de benefícios sendo preconizada, como medida indutora daqueles, a da avaliação periódica da satisfação do cliente.

### 3.5 ELABORAÇÃO DE GUIÃO. PRINCÍPIOS E ORIENTAÇÃO GERAL

#### Introdução

Como referido no capítulo 1.2 é também objetivo do presente TFM o de estabelecer as orientações para a futura elaboração, pela empresa, de um Guião para implementação da GB, em articulação com a GP e com abordagem Agile. Ao longo do processo de entrevistas e debates com os colaboradores da Organização e entidades envolvidas no Projeto ficou claro o interesse da implantação da GB na Organização e da abordagem Agile, ambas no desenvolvimento de projetos futuros.

A abordagem apresentada no capítulo 3.2 para a GB foi essencial para a identificação dos objetivos e benefícios induzidos pelo projeto e para o estabelecimento da RDB. Esta última e os princípios e conceitos descritos para a metodologia mencionada constituíram elementos chave para as entrevistas com os *stakeholders* e sua motivação. No futuro, os mesmos princípios e conceitos referidos constituirão uma mais valia para orientação dos colaboradores da Organização, a quem for atribuída a responsabilidade pela elaboração do Guião.

#### Indicações a seguir

O guião deverá integrar as medidas e procedimentos necessários para implementar os FM e as MN identificados na RDB depois de uma primeira reavaliação da mesma.

Em projetos futuros a metodologia proposta poderá/deverá ser replicada e adaptada ao projeto em causa com o pressuposto de que continuará a ser utilizada a abordagem Agile já descrita. Para o efeito deverão ser incluídos no Guião rotinas e procedimentos específicos para informação e formação na utilização daquele *software*.

**Intervenientes na criação do Guião** - Um Guião é um documento normativo que só é útil como facilitador para os colaboradores da empresa que o utilizarem. Assim sendo é desejável que, na sua elaboração, participem, aos diversos níveis da hierarquia, os colaboradores diretamente envolvidos nos diversos processos e subprocessos em que operam. Neste sentido as rotinas e procedimentos devem ser descritos por quem os põe em prática no dia a dia, embora seja necessário que o processo seja coordenado por responsáveis pelos sistemas de informação, sob a liderança de um representante da gestão de topo.

**Stakeholders** - Os *stakeholders* que forem responsabilizados pela gestão dos benefícios identificados na RDB (versão reavaliada) sê-lo-ão também pela gestão dos processos e subprocessos correspondentes atuando como *owners*<sup>4</sup> dos respetivos benefícios e assumindo as responsabilidades pela manutenção e monitorização daqueles. Para o efeito, com metodologia idêntica à que foi seguida no presente TFM, deverão ser revistas e estabelecidas as métricas e frequências adequadas à dinâmica de cada um dos processos e subprocessos a gerir pelos respetivos *stakeholders*.

**Departamentos e UN**- A elaboração do Guião nas condições enunciadas é um trabalho complexo dada a dimensão da Organização e a necessária articulação, coordenação e compromisso entre os diversos departamentos e UN.

**Resistência à mudança** - Estando envolvidos diversos departamentos e UN e sentida a necessidade de desenvolver novas técnicas de gestão, nomeadamente a GB, há o risco de se verificarem comportamentos de resistência à mudança, apesar do interesse manifestado pelos *stakeholders* internos. Neste contexto é indispensável o envolvimento da Gestão de topo no projeto de elaboração do guião e respetiva aprovação.

**Âmbito/Agile** - O fato de o âmbito do projeto, em abordagem Agile, ir sendo conquistado *sprint*<sup>5</sup> após *sprint*, não significa que os *stakeholders* possam criar novos requisitos fora do que é o âmbito estabelecido para o projeto. Esta abordagem permite reajustar o trabalho a desenvolver em sprints futuros conforme resultados obtidos no sprint anterior.

**Gestão de Benefícios** - Relativamente à GB, os 5 pilares referidos em 2.1 como fator de enquadramento ocupam-se, segundo Murphy, do *What*, enquanto o processo de GB se ocupa do *How* e a estrutura organizativa se ocupa do *Who*. Como fator de enquadramento os 5 pilares de Murphy constituem, de fato, um princípio essencial. Murphy considera que qualquer Arquitetura existente ou futura é padronizada e que o segredo é atingir os objetivos estabelecidos com seletividade e flexibilidade sem se perderem os benefícios

---

<sup>4</sup> Donos do benefício

<sup>5</sup> Numa abordagem Agile um *sprint* é o intervalo de tempo em que um determinado trabalho deve ser finalizado

da “standardização”. A metodologia a seguir na implementação de um processo de GB é, em nossa opinião, a que foi seguida no presente TFM. No capítulo 2.3 refere-se que, para além da Metodologia de Cranfield e dos conceitos enunciados no capítulo 2.1, metodologia e conceitos esses que foram da maior utilidade neste TFM, se considera que as metodologias mais adequadas são a de Ward e Daniel, (2006) e, no que respeita à articulação GB/GP, a de Melton et al., (2008). A metodologia de Ward e Daniel é iterativa e abrange todo o ciclo de vida do projeto e, com tal, é recomendável para a GB em projetos futuros a implementar pela Organização.

**Construção da RDB** - Os passos a seguir na implementação da GB são idênticos aos que estão descritos no capítulo 2.2:

- Definição dos objetivos do investimento.
- Identificação dos benefícios.
- Linha de fronteira.
- Classificação de benefícios.
- Benefícios C/Q/T.
- Construção da RDB.
- Reconstrução da RDB.
- Realização e acompanhamento de benefícios.
- Plano de benefícios.
- Reavaliação dos benefícios.

Deverão ser cuidadosamente abordados os seguintes temas: Objetivos do investimento; Benefícios esperados; Fatores críticos para a mudança e Mudanças no negócio. Os objetivos do investimento e a sua oportunidade são decisões estratégicas e, como tal, da responsabilidade da Gestão de topo. Na análise a efetuar deverá, no entanto, ter-se em atenção que nem sempre é evidente a diferença entre objetivos e benefícios e que também nem sempre é fácil estabelecer medidas/indicadores para os benefícios menos tangíveis. Neste contexto e como referido em 2.2 para o *rating* de classificação de benefícios, o grau de explicitação em financeiro, quantificável, mensurável e observável constitui uma boa orientação para efeitos de sistematização.

**Mudanças no Negócio** - As MN são as transformações a operar no negócio, traduzem as novas formas de atuar e são necessárias para garantir que os benefícios esperados se vão realizar.

**Facilitadores de SI/TI** - Os facilitadores de SI/TI são as novas soluções de SI/TI que foram consideradas necessárias para induzir as mudanças pretendidas.

Os fatores críticos para a mudança são os facilitadores, *enablers*, das mudanças a introduzir no negócio. Os benefícios devem traduzir realidades percecionadas a nível dos departamentos e UN que sofrerem os impactos positivos originados pelas mudanças implementadas.

## 4. CONCLUSÕES

Neste capítulo apresentam-se as respostas às questões de investigação e outras conclusões.

### 4.1 RESPOSTAS ÀS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

#### • QI1. Foram alcançados os benefícios esperados através do desenvolvimento do projeto?

O projeto foi lançado sem o estabelecimento prévio dos benefícios esperados. Não estando o projeto ainda concluído, foram, no entanto, no âmbito deste TFM, identificados e constatados os benefícios seguintes:

- B1. Aumento dos fluxos de capital da empresa
- B2. Menor exposição monetária na rua
- B3. Descentralização da decisão
- B4. Maior eficiência
- B5. Possibilidade de análise das tendências num dado período
- B6. Redução significativa da carga administrativa
- B7. Eliminação de procedimento manual
- B8. Agilização do processo de atribuição de crédito
- B9. Maior segurança do património
- B10. Redução do risco
- B11. Potenciação das vendas

Da RDB foi selecionado um *stream* específico classificado como de Explicitação Financeira, em que o objetivo O9. Melhorar o ratio: Vendas/Dívida, ver fig.14, anexo I, articula com o benefício B1. O estudo de caso incidiu sobre este *stream* específico.

Embora sem o projeto concluído são já evidentes e mensuráveis alguns dos benefícios identificados na RDB, como: a redução do PMR, a redução da dívida a 60 dias, a melhoria do ratio Vendas/Dívida e a possibilidade de uma visão transversal da situação de crédito de determinado cliente em diversas UN.

- **QI2. De que forma a empresa poderá beneficiar com a elaboração de um guião de suporte à GB em abordagens Agile, a desenvolver pela Organização, com base em princípios e orientação geral deste TFM?**

A metodologia desenvolvida neste TFM pode servir de modelo para a implementação da GB na Organização e tem potencial para ser replicada quer na implementação da GB, quer, paralelamente, na elaboração do Guião.

Para os *stakeholders* envolvidos no projeto, quer a implementação da GB, quer a abordagem Agile em projetos futuros são fatores relevantes para modernização e aumento da competitividade da Organização. Para o efeito terão que ser implementadas rotinas e procedimentos adequados à cultura da Organização. A sistematização e registo dessa informação sob a forma de um Guião prático constituem um corolário praticamente incontornável. A fig. 18 - anexo 1, “Questões de investigação/ Objetivos” ilustra a relação entre as questões de investigação e os objetivos do investimento, através de uma avaliação qualitativa das respostas dos entrevistados.

## 4.2 OUTROS BENEFÍCIOS

- Além dos benefícios acima referidos e identificados na RDB deve referir-se que, embora se trate de uma melhoria intangível, os benefícios percecionados internamente e a disciplina introduzida no processo de atribuição de crédito têm visibilidade externa por parte dos clientes e isso traduz uma melhoria da imagem da Organização.
- A parte do projeto já implementada com suporte Agile traduziu-se num ganho significativo de tempo por comparação com as abordagens anteriormente experimentadas. As características *user friendly* recomendam a sua utilização em projetos futuros. Por outro lado, ficou provada a facilidade do acompanhamento do processo de desenvolvimento do projeto por parte de todos os intervenientes, *stakeholders*, *project managers*, consultores, fornecedores e clientes, bem como o acesso mais cedo a algumas componentes do projeto.

- Com os resultados obtidos ficou demonstrada a mais valia que a implementação de um processo de GB pode trazer para a Organização. Em paralelo, a elaboração de um guião constituirá um passo importante na consolidação deste processo e uma ferramenta prática para orientação dos colaboradores e garantia de uniformidade de atuação.

### 4.3 LIÇÕES APRENDIDAS

Tendo em atenção a classificação de riscos enunciada por Murphy foram identificados diversos riscos que foram agrupados em riscos internos compreendendo os riscos de projeto e os riscos organizacionais e associados ao pessoal e em riscos externos.

No alinhamento interno, foram identificadas algumas dificuldades em estabelecer critérios de concessão de crédito universais para as UN, tendo estas clientes com perfil muito diferente, o que comporta o risco de aqueles critérios se tornarem inadequados nalguns casos. Trata-se aqui de riscos classificáveis como riscos de projeto. Ainda no alinhamento interno, com a descentralização em curso, nem sempre os colaboradores agora envolvidos em novos níveis de responsabilidade estão preparados para o efeito e, nalguns casos, não têm o perfil adequado. Trata-se aqui de riscos classificáveis como riscos organizacionais e riscos associados ao pessoal.

No alinhamento externo a concorrência pode optar por correr mais riscos, sobretudo no mercado informal, e isso pode vir a condicionar as vendas. Trata-se de uma estratégia não sustentável a médio/longo prazo e que pode ser contrariada por diversas formas através de medidas que aumentem a confiança recíproca e com benefícios para as partes. Trata-se aqui de riscos classificáveis como riscos externos.

### 4.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

No desenvolvimento do presente estudo enfrentaram-se algumas dificuldades motivadas pelo facto de que o investimento para aumento da capacidade das máquinas SAP não ter ainda sido feito em outubro de 2017, o que impede que algumas das valências do projeto estejam operacionais e assim, alguns dos benefícios associados só poderão ser avaliados quando ocorrer o reforço da capacidade do sistema. A título de exemplo referimos a implementação de *workflows* para melhoria no plano decisório, melhoria essa baseada em rotinas e procedimentos claros e hierarquizados.

#### 4.5 PERSPETIVAS FUTURAS

- O modelo de GB implementado através do presente trabalho tem condições para vir a ser replicado em futuros projetos. A elaboração do Guião é um corolário da asserção anterior e a sua implementação depende duma decisão, nesse sentido, da gestão de topo; prevê-se que aquela decisão possa vir a ser tomada a partir da data de conclusão do projeto.
- A utilização da ferramenta Agile como suporte para o desenvolvimento do presente projeto revelou-se da maior utilidade, pelo que como já referido será utilizada pela Organização em projetos futuros.
- No seguimento deste estudo de caso assente na GB em GP com suporte Agile, julga-se que se trata de um campo de interesse para investigação futura uma vez que as abordagens ágeis permitem um desenvolvimento modular e muito mais rápido que nas abordagens tradicionais. As características já mencionadas de abordagem “amigável” e a transparência com que os resultados vão aparecendo facilitam a participação de todos os intervenientes que podem assim acompanhar e participar na evolução de todo o processo numa dinâmica de *sprint* após *sprint* e com resultados antecipados por módulo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Badewi, A. (2016). The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International Journal of Project management*, 34(4), 761-778.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.005>
- Bellew, J. (2010). *Can the application of a benefits realization process release greater value from an existing obstetric information system?* (Master's thesis). University of Dublin. Ireland.
- Bennington, P., & Baccharini, D. (2004). Project benefits management in IT projects - an Australian perspective. *Project Management Journal*, 35, 20-30
- Breese, R., Jenner, S., Serra, C. E. M., & Thorp, J. (2015). Benefits management: Lost or found in translation. *International Journal of Project Management*, 33(7), 1438-1451. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.06.004>
- Caldeira, M., & Romão, M. J. (2002). Estratégias de investigação em sistemas de informação organizacionais - a utilização de métodos qualitativos. *Estudos de Gestão*, 7(1), 77-98.
- Campbell, B., Kay, R., & Avison, D. (2005). Strategic Alignment: A Practitioner's Perspective. *International Journal of Enterprise Management*, 18 (6), 653-664.  
doi: 10.1108/17410390510628364
- Chih, Y. Y., & Zwikael, O. (2015). Project benefit management: A conceptual framework of target benefit formulation. *International Journal of Project Management*, 33(2), 352-362. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.002>
- Clark, A. M. (2016). Why Qualitative Research Needs More and Better Systematic Review. *International Journal of Qualitative Methods* [Editorial]. 1-3.  
doi:10.1177/1609406916672741

- Coombs, C. R. (2015). When planned IS/IT project benefits are not realized: A study of inhibitors and facilitators to benefits realization. *International Journal of Project Management*, 33(2), 363–379. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.012>
- Gomes, J., & Romão, M. (2016). Improving project success: A case study using benefits and project management. *Procedia Computer Science*, 100, 489 – 497.  
doi: 101016/j.procs.2016.09.187
- Jorgensen, M. (2016). A survey on the characteristics of projects with success in delivering client benefits. *Information and Software Technology*, 78, 83–94.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.infsof.2016.05.008>
- Marnewick, C. (2016). Benefits of information system projects: The tale of two countries. *International Journal of Project Management*, 34 (4), 748-760.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.016>
- Melton, T., Iles-Smith, P., & Yates, J. (2008). *Project Benefits Management, Linking projects to the Business*. Amsterdam, Netherlands: Butterworth-Heinemann, Ltd.
- Murphy, T. (2002). *Achieving Business Value from Technology - A Practical Guide For Today's executive*. New Jersey, EUA: John Wiley & Sons, Inc.
- Norte, R. (2010). *Gestão de Benefícios dos Investimentos em Sistemas de Informação na Caixa Geral de Aposentações* (dissertação de mestrado). ISCTE Business Scholl, Lisboa.
- Park, J., Park, M. (2016). Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification. *Journal of Marketing Thought*, 3(1), 1-7.  
doi:10.15577/jmt.2016.03.01.1
- Peppard, J., Ward, J., & Daniel, E. (2007). Managing the realization of business benefits from IT investments. *MIS Quarterly Executive*, 6 (1).
- Pmbok Guide (2013) - Fifth Edition. *A guide to the project management body of knowledge*. Pennsylvania, E.U.A: Project Management Institute.
- Rodrigues, R. (2012). *Gestão de Benefícios na Desmaterialização de Processos – Estudo de Caso* (dissertação de mestrado). ISCTE Business Scholl, Lisboa.

- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53-66.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Smith, R. (2007). *Business Process Management and the Balanced Scorecard, Using Process as Strategic Drivers*. New Jersey, EUA: John Wiley & Sons, Inc.
- Snelson, C. L. (2016). Qualitative and Mixed Methods Social Media Research: A Review of the Literature [Special Issue]. *International Journal of Qualitative Methods*. 1-15. doi: 10.1177/1609406915624574
- Teixeira, C. S. B., & Pereira, L. L. F. (2015). Pereira Diamond: Benefits Management Framework. *The International Journal of Business & Management*, 3 (3), 47-56. doi: 10.1201/b15680-10
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21-54.
- Ward, J., & Daniel, E. (2006). *Benefits Management, Delivering Value from IS & IT Investments*. Chichester, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Wells, H. (2012). How Effective Are Project Management Methodologies? An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice. *Project Management Journal*, 43 (6), 43–58. doi:10.1002/pmj.21302
- Williams, T. (2005). Assessing and Moving on From the Dominant Project Management Discourse in the Light of Project Overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 52(4), 497-508. doi: 10.1109/TEM.2005.856572
- Yang, S. (2012). Surviving as a qualitative researcher in a quantitative world: a personal reflection. *International Journal of Social Research Methodology*, 3, 81-85.  
<http://dx.doi.org/10.1080/13645579.2012.709803>
- Yin, R., (2003). *Case Study Research: Design and Methods: Design and Methods*, 5<sup>ed</sup>. London, England: Sage

Refriango Case Study - Deloitte and OutSystems. Disponível em:

<https://outsystems.wistia.com/medias/scjzicgyhy>, [Acesso em 03.01.2017].

Beyond Development, Agile in the trenches. Disponível em:

<http://www.slideshare.net/kutuma/Agilee-beyond-development>, [Acesso em 03.01.2017]

## ANEXO I - FIGURAS

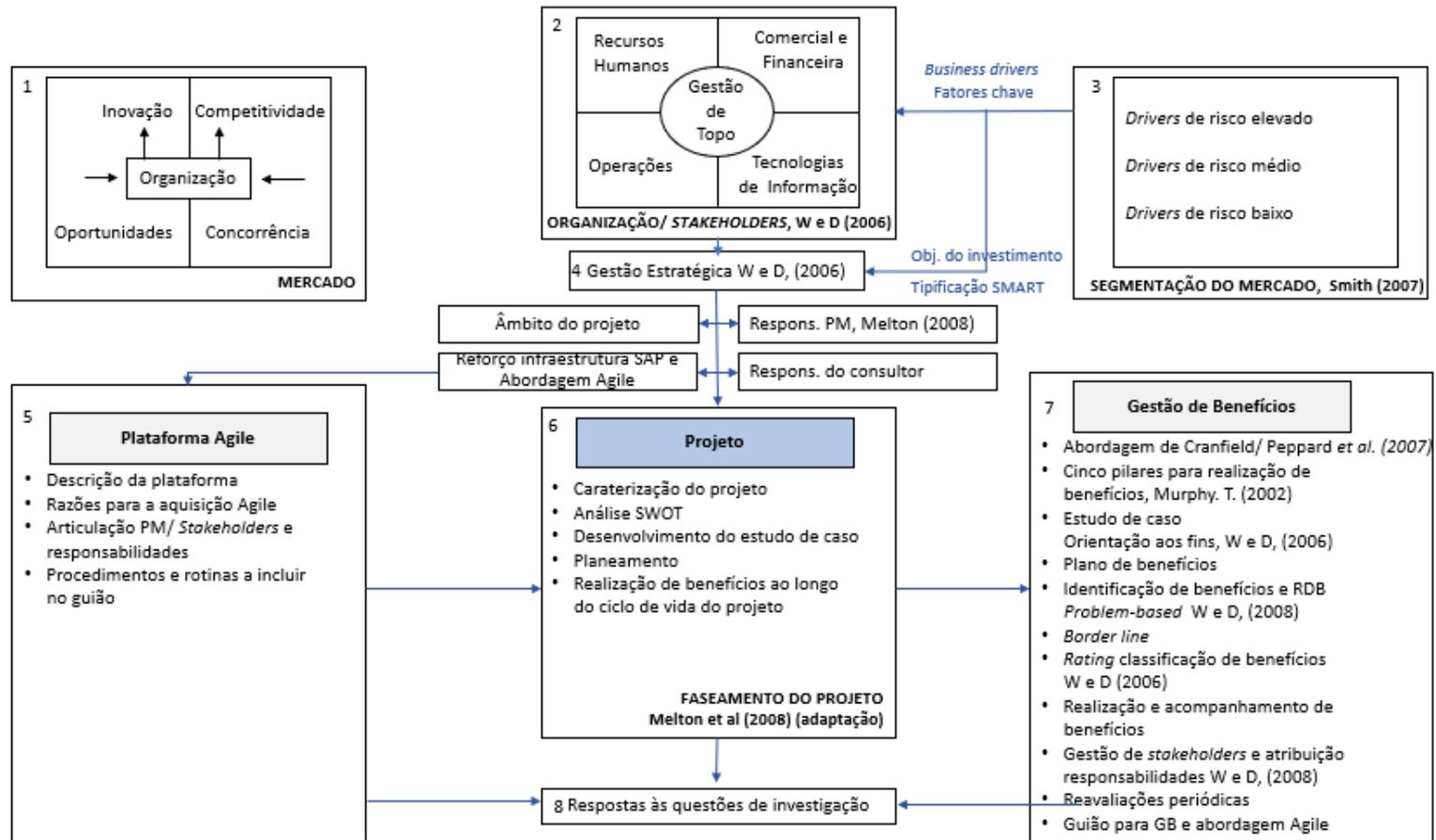


Figura 1 - Esboço da abordagem geral - Gestão da pesquisa de informação

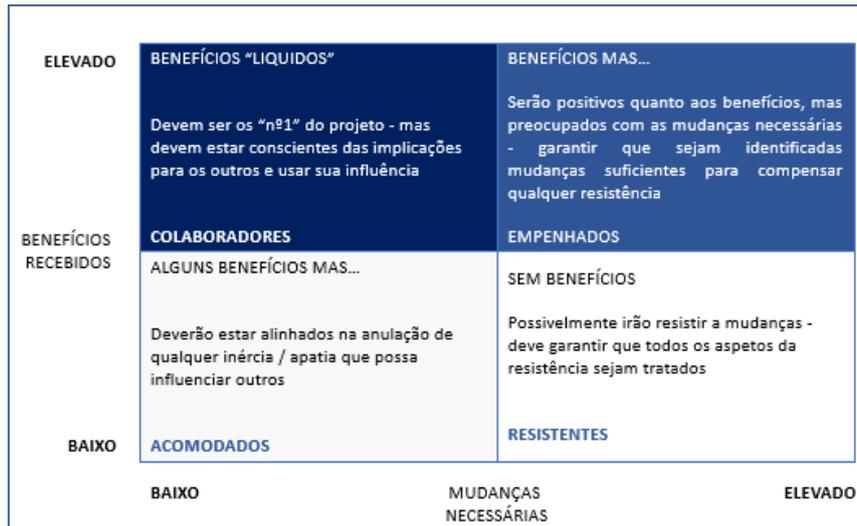


Figura 2 - Resumo da Avaliação de Stakeholders, Ward e Daniel (2006)

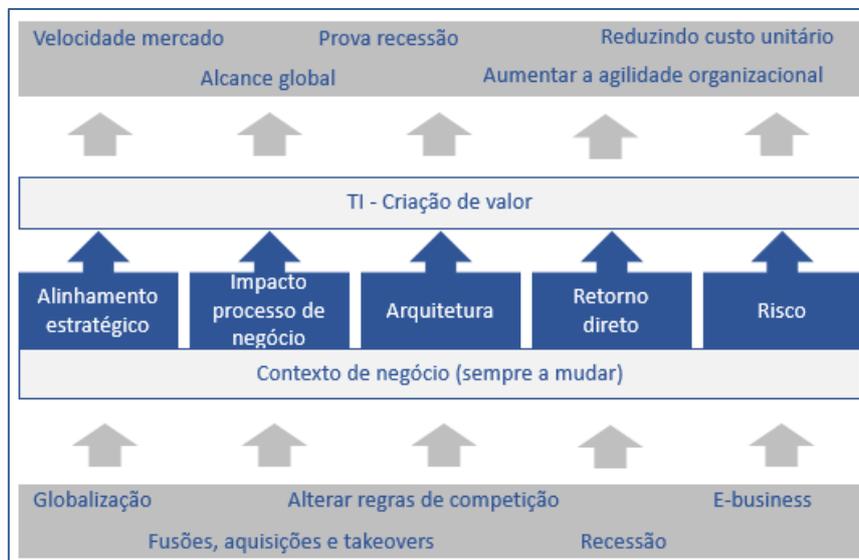


Figura 3 - Os 5 Pilares de Murphy

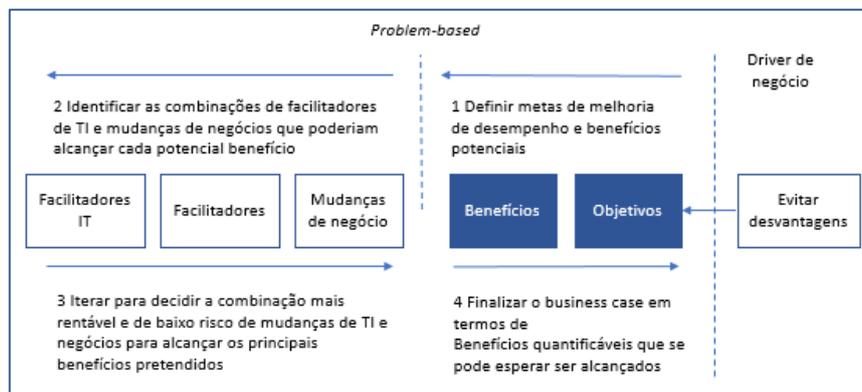


Figura 4 - Desenvolvimento de uma Rede Orientada aos Fins, Ward e Daniel (2006)

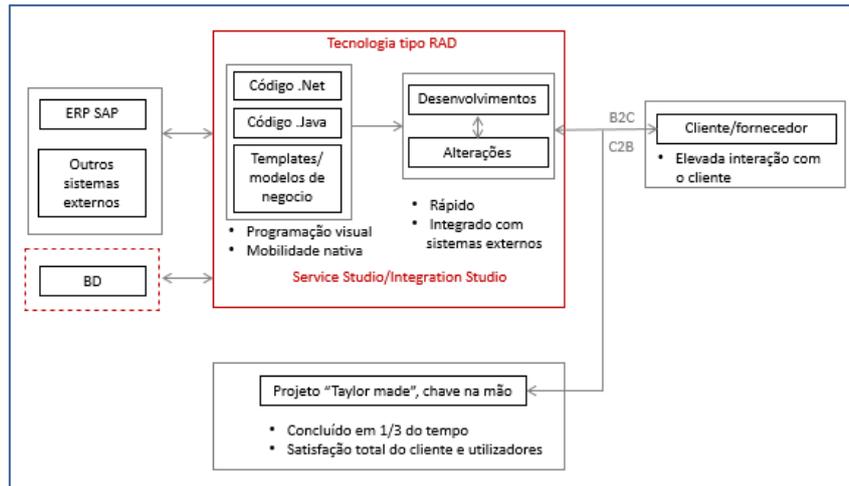


Figura 5 - Plataforma Tecnológica (abordagem Agile)

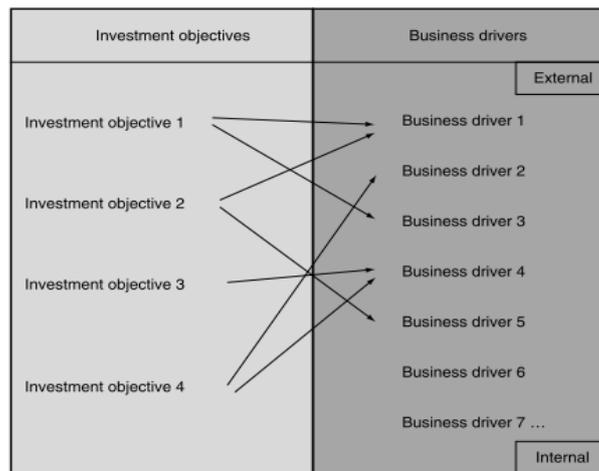


Figura 6 - Reunir Objetivos de Investimento e Drivers, Ward e Daniel (2006)

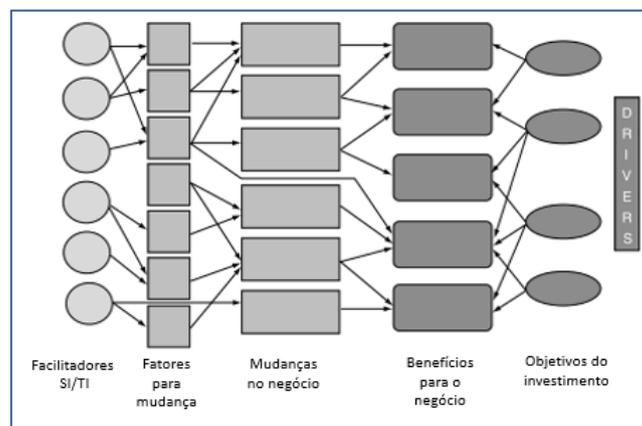


Figura 7- Rede de Dependência de Benefícios, Ward e Daniel (2006)

Grau de explicitação	Fazer coisas novas	Fazer melhor	Parar de fazer
Financeiro	Ao aplicar um custo / preço ou outra fórmula financeira válida a um benefício quantificável, pode ser calculado um valor financeiro		
Quantificável	Existem evidências suficientes para prever o quanto as melhorias / benefícios devem resultar das mudanças		
Mensurável	Este aspeto do desempenho está atualmente a ser medido ou pode ser implementada uma medida adequada. Não é possível estimar quanto o desempenho melhorará quando as mudanças forem concluídas.		
Observável	Através do uso de critérios acordados, indivíduos ou grupos específicos decidirão, com base em sua experiência ou avaliação, até que ponto o benefício foi realizado		

Figura 8 - Classificação de Benefícios, Ward e Daniel (2006)

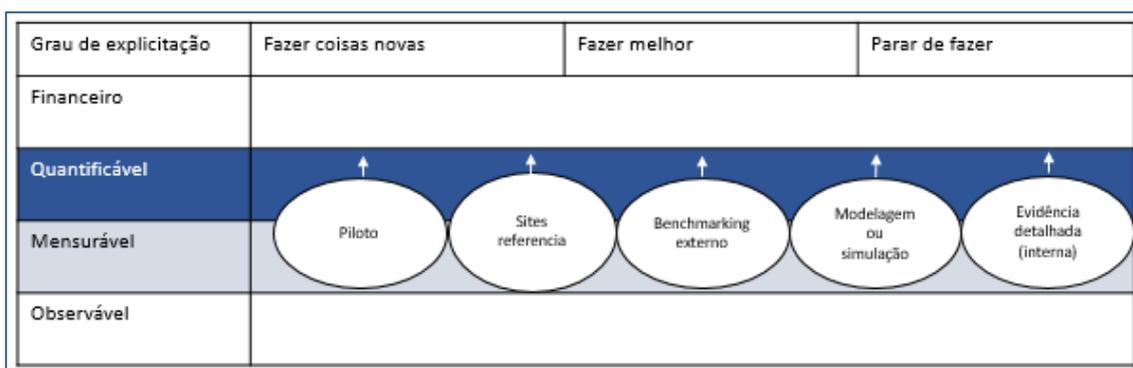


Figura 9 - Converter Benefícios Mensuráveis em Quantificáveis, Ward e Daniel (2006)

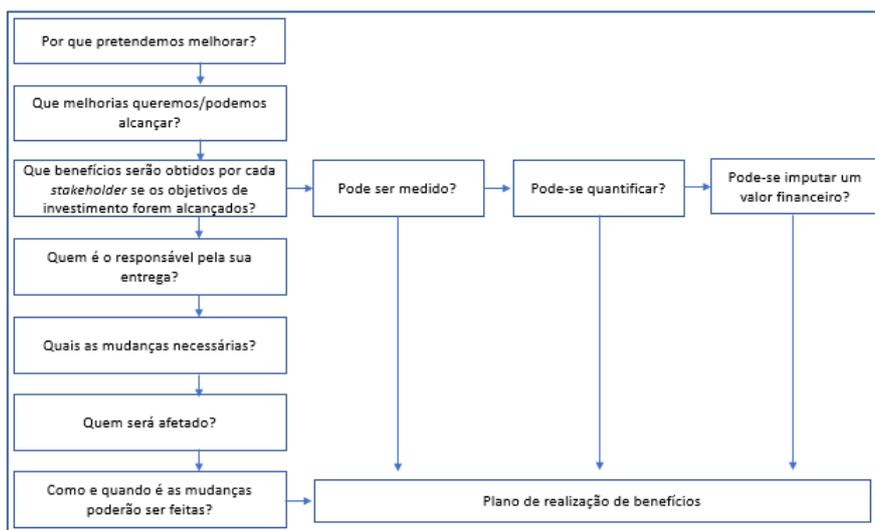


Figura 10 - Principais Questões - Desenvolvimento Plano Benefícios, Ward e Daneil (2006)

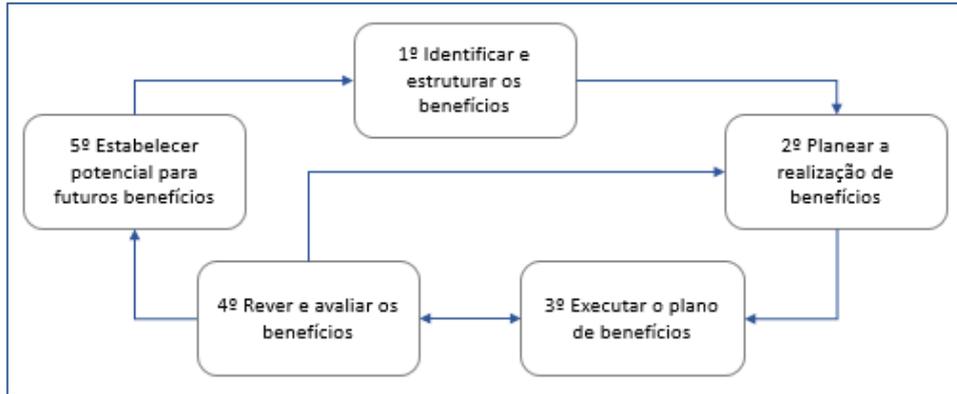


Figura 11 - Processo de Gestão de Benefícios (Ward & Daniel, 2006)

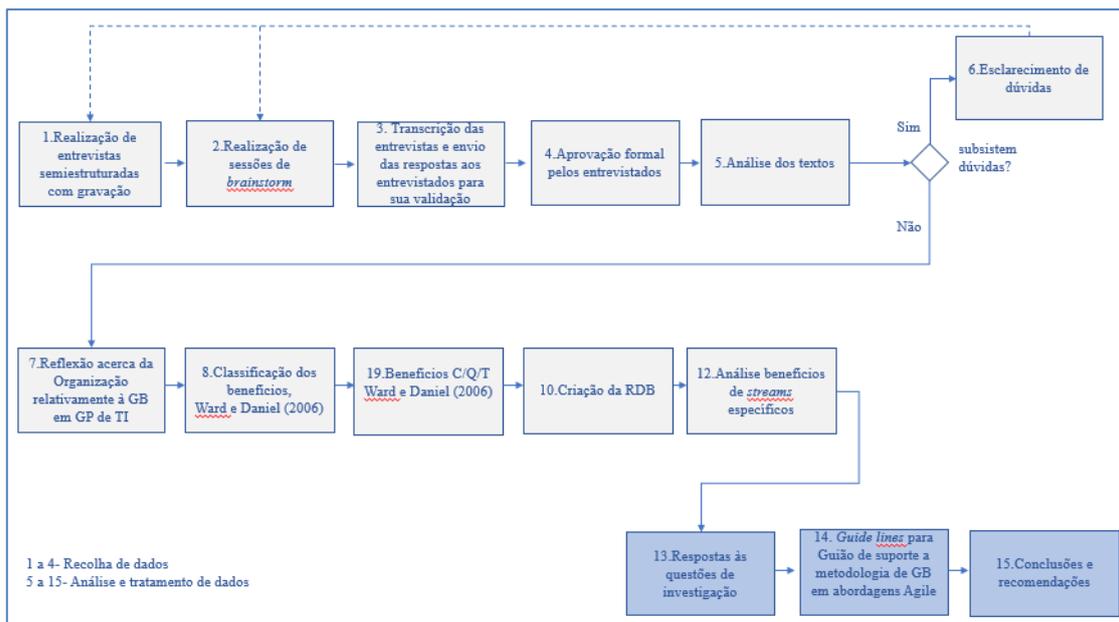


Figura 12- Sequencia de Recolha, Análise e Tratamento de Dados

# Benefícios resultantes do uso de uma abordagem Agile à gestão de projetos tecnológicos

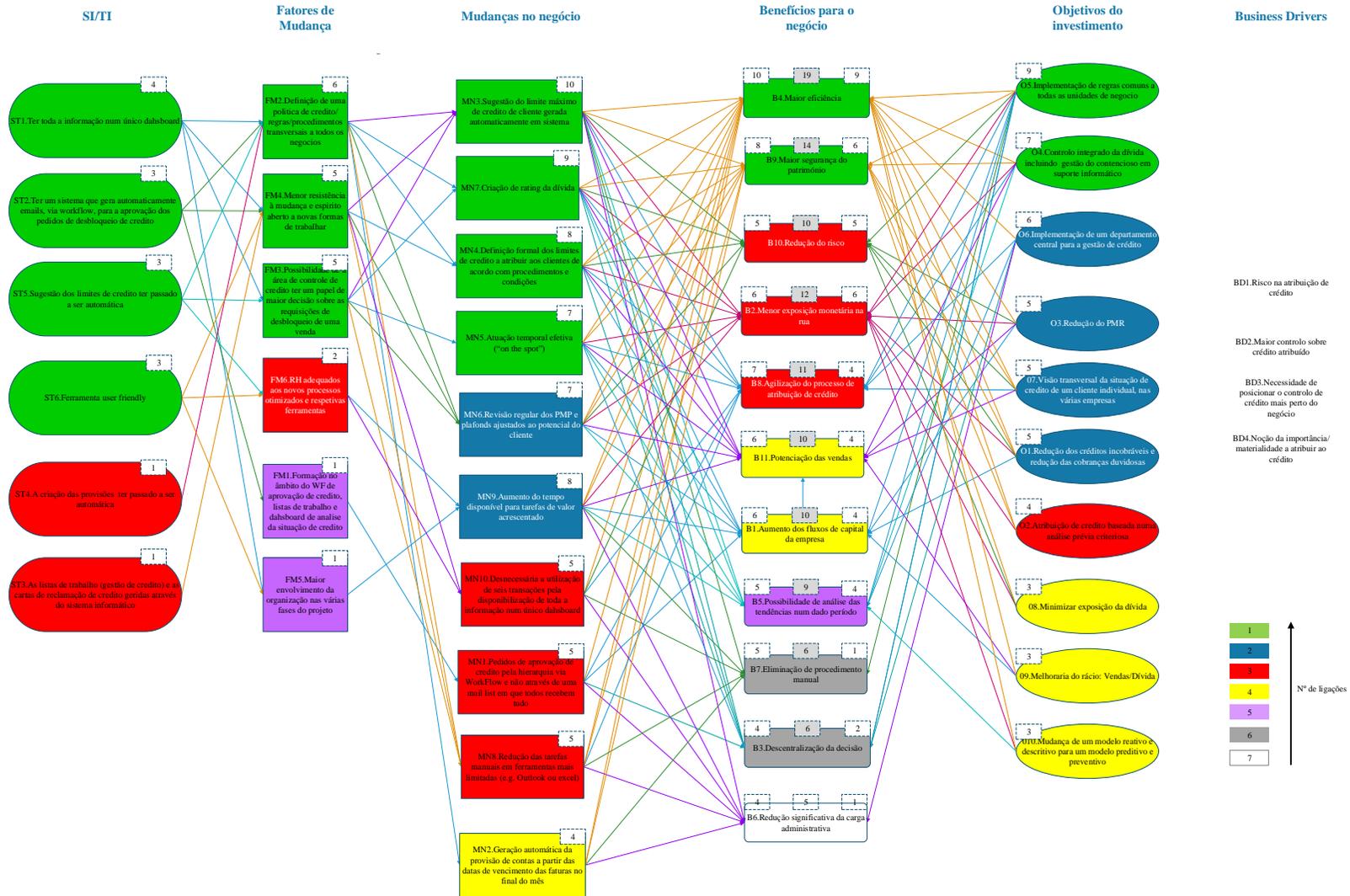


Figura 13 - Rede de Dependência de Benefícios (RDB)

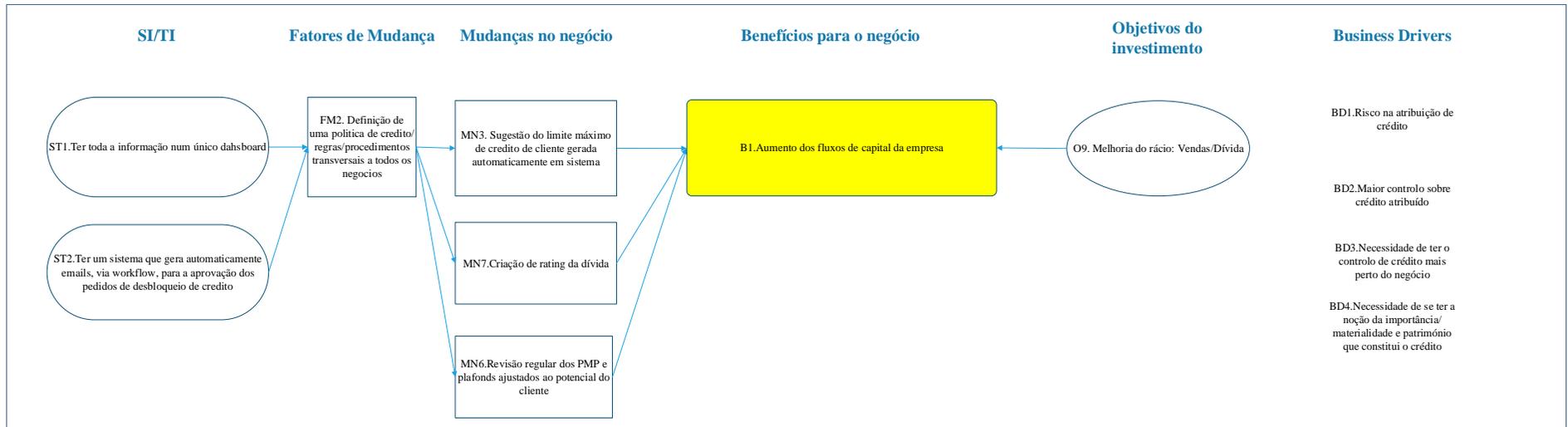


Figura 14 -Stream Espec.: Benefício Financeiro “B1. Aumento Fluxos Capital da Empresa”

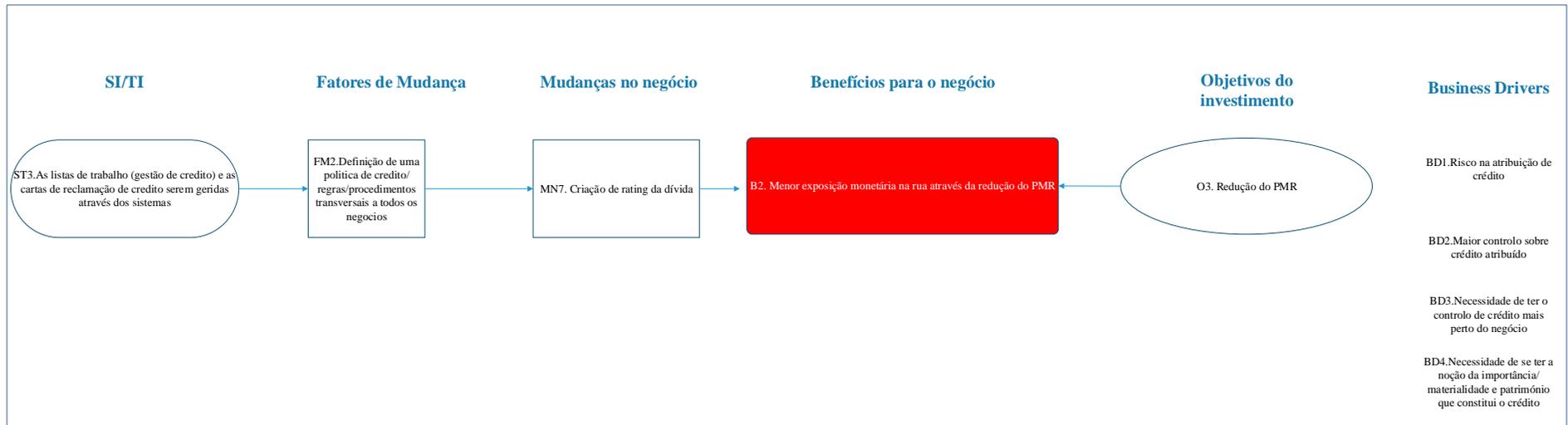


Figura 15 - Stream Específico: Benefício Quantificável “B2. Menor exposição monetária na rua através da redução do PMR”

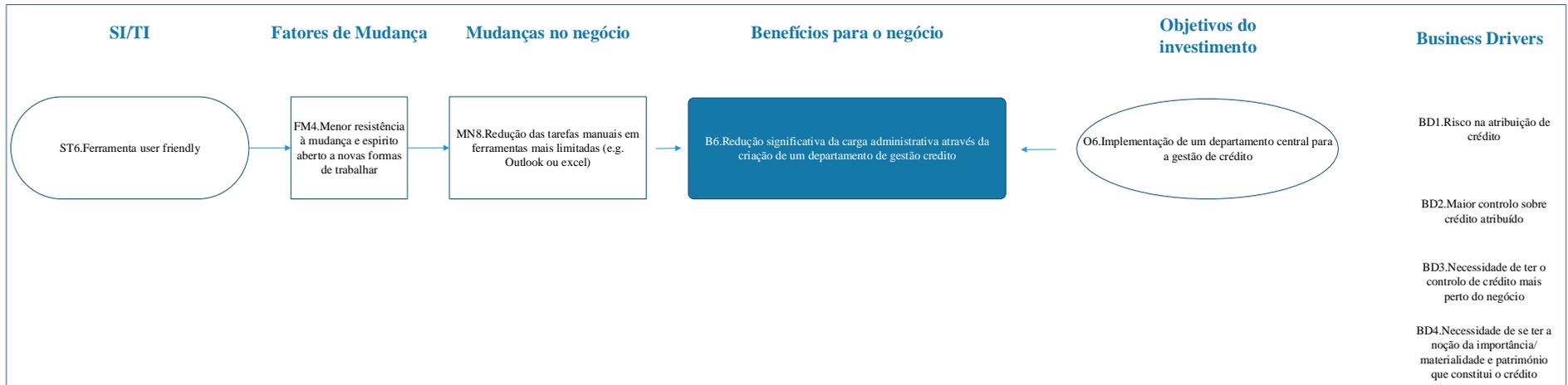


Figura 16 - Stream Específico: Benefício Mensurável “B6. Redução significativa da carga administrativa através da criação de um departamento de gestão crédito”

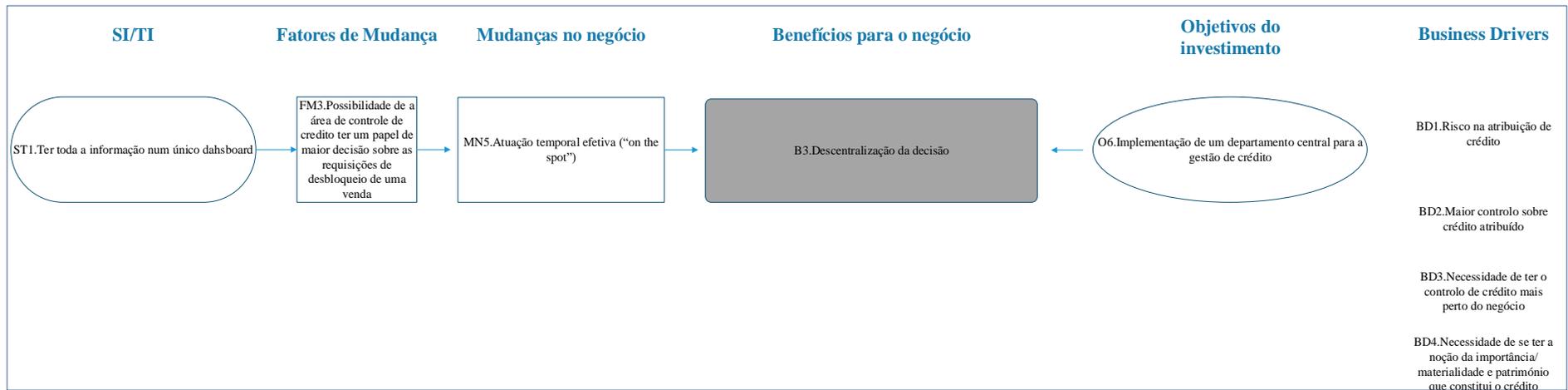


Figura 17 - Stream Específico: Benefício Observável “B3. Descentralização da decisão”

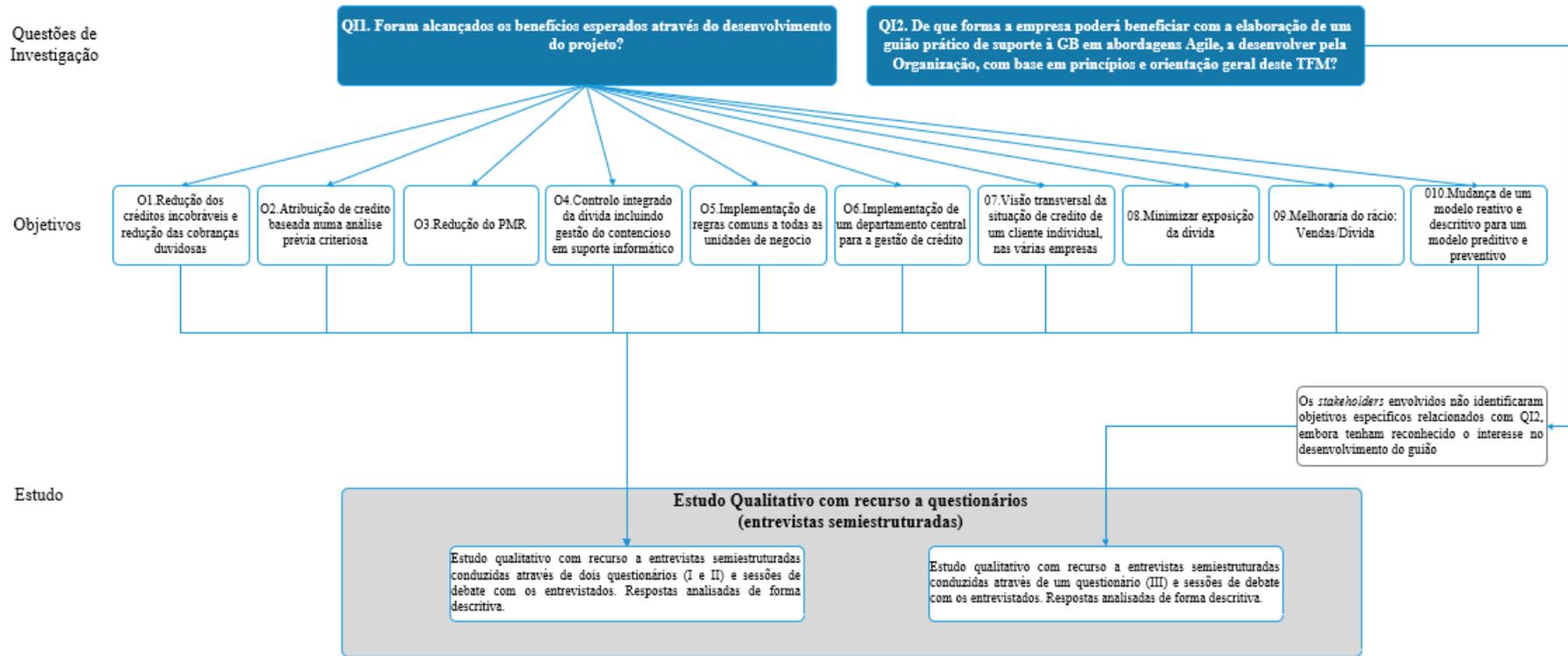


Figura 18 - Questões Investigação/Objetivos

## ANEXO II - GUIÃO DE ENTREVISTAS

- Nota introdutória aos entrevistados

<p><b>Data:</b> xxx.xxx.2017</p> <p><b>Nome:</b> Vasco Teixeira da Fonseca</p>
<p>No âmbito do mestrado em Gestão de Projectos no ISEG, Lisbon School of Economics &amp; Management, Universidade de Lisboa e com o objetivo de analisar os benefícios resultantes do projeto de gestão de crédito com suporte de uma abordagem Agile, é essencial recolher a informação disponível da parte dos principais intervenientes. O objecto de estudo é o projeto de implementação SAP Credit Management, desenvolvido com suporte de uma abordagem. Deste modo, são objetivos da dissertação:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>⇒ Avaliar se os benefícios esperados foram alcançados;</li><li>⇒ A identificação de orientações para a elaboração de um guião, para a empresa, relativo à implementação de uma metodologia de gestão de benefícios e desenvolvimento de futuros projetos com abordagem Agile;</li></ul> <p>Neste contexto necessito de recolher informação que me permita ponderar e concluir acerca do referido estudo de caso. Quando concluída, a dissertação será disponibilizada à Organização. A recolha de informação na Wayfield foi autorizada pela comissão executiva.</p> <p>Caso esteja de acordo, a entrevista será conduzida com gravação das respostas. As respostas serão seguidamente transcritas para um documento que será posteriormente sujeito à V/validação. Em paralelo pretende-se realizar sessões de debate entre os entrevistados.</p> <p>Grato pela sua disponibilidade,</p> <p>_____</p> <p>Vasco Teixeira da Fonseca</p>

- **Autorização da empresa (Estudo de Caso)**

Lisboa, 16 de janeiro de 2017

Vasco Ribeiro da Fonseca Sanches Teixeira da Fonseca

**Dissertação:** Benefícios resultantes do uso de uma abordagem Agile à gestão de projetos tecnológicos

**Assunto:** Permissão para análise de estudo de caso

À Comissão Executiva – Wayfield Trading Internacional, S.A.

Estou atualmente a concluir o mestrado em Gestão de Projectos no ISEG, Lisbon School of Economics & Management, Universidade de Lisboa e proponho-me realizar um estudo que visa analisar os benefícios resultantes do uso de uma abordagem Agile em gestão de projetos tecnológicos.

É objetivo, a partir da literatura existente e da análise de um estudo de caso, concluir acerca das vantagens da utilização de uma metodologia de gestão de benefícios. O objecto do estudo que se pretende desenvolver é o projeto de implementação SAP *Credit Management*, em particular a componente desenvolvida na plataforma Outsystems. Deste modo, são objetivos da dissertação:

- ⇒ Avaliar se os benefícios esperados foram alcançados;
- ⇒ Efetuar uma análise comparativa entre os benefícios alcançados tendo sido utilizada uma abordagem Agile *versus* benefícios que teriam sido alcançados se tivesse sido utilizada uma metodologia tradicional;
- ⇒ A elaboração de um guião, para a empresa, sobre a utilização de uma metodologia de gestão de benefícios;
- ⇒ A criação de um guião prático de suporte à gestão de benefícios em abordagens Agile.

Neste contexto solicito a V/ permissão para recolher *inputs* junto da equipa que esteve envolvida, na Wayfield, no referido projeto. Na dissertação não será referida a designação da empresa e não serão utilizados valores numéricos absolutos reais, recorrendo-se, quando necessário, a valores percentuais para efetuar comparações. Quando concluída, a dissertação será disponibilizada à Wayfield.

Grato pela atenção, estou disponível para quaisquer esclarecimentos que considerem necessários.

  
Vasco Teixeira da Fonseca

WAYFIELD TRADING INTERNACIONAL, S.A.  
Av. D. João I - Edifício António  
10 - 3 Andar  
1050-092 LISBOA

- **Objetivos das entrevistas**

	Tema	Objetivo
I	A Organização	Recolher informação sobre a Organização, relativamente à GB em GP de TI, para enquadramento global.
II	Benefícios esperados com a implementação do projeto	Identificar quais os <i>Business Drivers</i> , Objetivos, Benefícios esperados, Mudanças no Negócio, fatores de Mudança e Facilitadores SI/TI para a criação da Rede de Dependência de Benefícios (RDB).
III	Importância da criação de um guião de apoio	Utilidade da criação um guião prático de suporte à GB em abordagens Agile

- **Lista de entrevistados**

Guião	Cargo	Código atribuído
I, II, III	Diretor Sistemas Informação	DSI
I, II, III	Membro Comissão Executiva	CEX
I, II, III	Responsável Gestão de credito de clientes	GCR
I, II, III,IV	Técnico Outsistemas	TOS
II, III, IV	Gestor do projeto (Fornecedor)	GPF
II, III, IV	Técnico financeiro no projeto (Fornecedor)	TFF
I, II, III	Gestão de credito de clientes	GCC
I, II, III	Diretor de Inovação e Processos	DIP
I, II, III	Responsável suporte financeiro	RSF
IV	Fornecedores da solução Agile	FSA

- **Guiões de entrevista**

Entrevista Semiestruturada I – Enquadramento sobre a Organização	
Enquadramento ao entrevistado (após nota introdutória): Pretende-se, com esta entrevista, recolher informação sobre a Organização relativamente à gestão de benefícios em gestão de projetos tecnológicos. É objetivo retratar a Organização relativamente a estes temas.	
#	Questões a colocar após contextualização
1.	No processo de orçamentação de novos projetos tecnológicos são identificados formalmente os benefícios esperados de cada projeto?
2.	São criados <i>business cases</i> para aprovação de projetos de TI?
3.	É apurado o retorno do investimento (ROI) relativo a projetos de TI?
4.	Existem KPI's específicos a alcançar nos projetos tecnológicos desenvolvidos?
5.	O que entende por benefício?
6.	O que entende por benefícios de negócio?
7.	O que entende por Gestão de benefícios?
8.	Tem a perceção que globalmente os benefícios esperados de um projeto de TI são alcançados?
9.	Na Organização são formalmente identificados os benefícios esperados de um projeto de TI antes da sua implementação? Se sim responda a 9.1
9.1	Estes benefícios são monitorizados ao longo do projeto? E após a conclusão do projeto?
10.	Na sua opinião quem lhe parece que deva ser o <i>owner</i> de um benefício em gestão de projetos?
11.	É utilizada uma metodologia formal de gestão de projetos de TI? E de programas?
12.	A empresa “envolve-se” nos processos de desenvolvimento e implementação de soluções de TI?
13.	No seu ponto de vista quem é(são) o(s) responsáveis pelo sucesso de um projeto de TI na Organização?
14.	Existe algo que lhe pareça que deveria ser feito, nesta Organização, relativamente à Gestão de benefícios?

15.	Quais as vantagens (forças)/desvantagens (fraquezas) internas desta Organização em relação às empresas concorrentes?
16.	Quais os aspectos positivos (oportunidades) existentes no ambiente externo que considera terem potencial para fazer crescer a vantagem competitiva da Organização?
17.	Quais os aspectos negativos (ameaças) existentes no ambiente externo que considera terem potencial de comprometer a vantagem competitiva da Organização?

#### Entrevista Semiestruturada II – Benefícios esperados com a implementação do projeto

Enquadramento ao entrevistado (após nota introdutória):

Pretende-se, com esta entrevista, identificar quais os benefícios esperados através da implementação do projeto de gestão de crédito. As questões seguintes visam o preenchimento de uma rede de dependência de benefícios. Esta matriz suporta a identificação dos benefícios e fatores associados à obtenção dos mesmos.

#	Questões a colocar após contextualização
1.	Quais as forças estratégicas que atuaram nesta Organização, originando a necessidade de mudança nos negócios da Organização
2.	Quais os objetivos que levaram à implementação do projeto?
3.	Foram identificados os benefícios esperados antes da implementação do projeto <i>Credit Management</i> ? Se sim responda sff à questão 3.1; caso contrário 3.2
3.1	Quais foram os benefícios identificados e de que forma foi formalizada a sua identificação?
3.2	Não tendo sido formalizada a identificação dos benefícios esperados, quais são, na sua opinião, os benefícios que se podem esperar?
4.	Quais as mudanças no negócio que estes benefícios implicam?